UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA

Paulo Junio Machado Diniz

PARCEIRIZAÇÃO ENTRE O ESTADO E O TERCEIRO SETOR: uma análise da implementação da metodologia de termo de parceria na execução dos Jogos Escolares de Minas Gerais.

Belo Horizonte – MG

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA

Paulo Junio Machado Diniz

PARCEIRIZAÇÃO ENTRE O ESTADO E O TERCEIRO SETOR: Uma análise da implementação da metodologia de termo de parceria na execução dos Jogos Escolares de Minas Gerais.

Trabalho apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Gestão Pública, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública.

Orientadora: Walkiria Zambrzycki Dutra.

Belo Horizonte – MG

2023

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABCDE - Ambiente Brasil Centro de Estudos

ADTV - Associação de Des. da Radiodifusão de Minas Gerais

AMEIS - Associação Mineira da Promoção das Entidades de Interesse social

AMIPHEC - Associação Mineira dos Portadores de Vírus de Hepatite C

APPA - Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes

APRECIA - Associação Preparatória de Cidadãos do Amanha

ASAS - Associação Saúde Solidária

BDMG – Bando de Desenvolvimento de Minas Gerais

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

CA – Comissão de Avaliação

CBDE – Confederação Brasileira do Desporto Escolar

CEMAIS - Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais

CG – Choque de Gestão

CIEDS - Centro Estudos Programas Desenvolvimento Sustentável

CS – Comissão Supervisora

DEPA - De Peito Aberto - Incentivo ao Esporte

ECO - Organização para a Educação e Extensão da Cidadania

ELO - Instituto Elo

EV – Estudo de Viabilidade

FCS – Fundação Clóvis Salgado

FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente

FEEMG – Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FIP – Fundação Israel Pinheiro

FRM – Fundação Mineira Rural

FTVM – Fundação TV Minas Cultural e Educativa

GESOIS - Instituto de Gestão de Políticas Sociais

HUMANIZARTE – Humanizarte

IBDEEC - Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento do Esporte, Educação e Cultura

ICF - Instituto Cultural Filarmônica

ICOS - Instituto Cultural Orquestra Sinfônica

ICSM - Instituto Cultural Sérgio Magnani

IEF - Instituto Estadual de Florestas

IEKOS - Instituto Ekos Brasil

IELO – Instituto Elo

IEPHA - Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais

IGETEC - Inst. De Gestão Organizacional e Tecnologia Aplicada

IH - Instituto Horizontes

IHR - Instituto Hartmann Regueira

IJUCI - Instituto Jurídico para Efetivação da Cidadania

INCED - Instituto de Cooperação e Educação ao Desenvolvimento

INSS – Instituo Nacional do Seguro Social

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IQM – Instituto Qualidade de Minas

IT – Instituto Travessia

JEBS – Jogos Escolares Brasileiros

JEMG – Jogos Escolares de Minas Gerais

JIMI – Jogos do Interior de Minas

JJUV – Jogos da Juventude

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MDC-MG - Movimento das Donas de Casa e Consumidores de Minas Gerais

MEC – Ministério da Educação

OEI – Órgão Estatal Interveniente

OEP – Órgão Estatal Parceiro

ONGS – Organizações não Governamentais

OS – Organizações Sociais

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PMDES – Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

PPP – Parcerias Público-Privadas

QUALIVIDA - Instituto para a Promoção da Saúde e da Qualidade de Vida do Trabalhador

RPA – Registro de Pagamento Autônomo

SCTP – Superintendência Central de Parcerias com o Terceiro Setor

SEC – Secretaria de Estado de Cultura

SEDESE – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social

SEDRU - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana

SEDS – Secretaria de Estado de Defesa Social

SEE – Secretaria de Estado de Educação

SEEDIF - Secretaria de Estado Extraordinária de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais

SEEJ – Secretaria de Estado de Esportes e Juventude

SEESP – Secretaria de Estado de Esportes

SEGOV – Secretaria de Estado de Governo

SEI! – Sistema Eletrônico de Informações

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SRE's – Superintendências Regionais de Ensino

SES – Secretaria de Estado de Saúde

SIAD – Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços

STF – Supremo Tribunal Federal

SUBESP – Subsecretaria de Esportes

TS - Terra da Sobriedade- Associação de Atenção à Dependência Química

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

FIGURA 1 – Fluxo da celebração de Termo de Parceria – 29

TABELA 1 – Competências dos Órgãos e OSCIP – 33

FIGURA 2 – Desempenho global do Termo de Parceria – 38

TABELA 2 – Panorama das celebrações de Termo de Parceria em Minas Gerais – 42

FIGURA 3 – Orçamento Geral – Termo de Parceria – 46

FIGURA 4 – Orçamento por Instituição – 47

FIGURA 5 – Entidades Qualificadas – 47

TABELA 3 – Termos de Parceria – Objeto: Jogos Escolares de Minas Gerais – 51

TABELA 4 – Ações e Programas PPAG – 53

FIGURA 6 – Números do JEMG - 54

TABELA 5 – Análise das variáveis de resultado selecionadas - 61

RESUMO

Com a institucionalização dos preceitos da Administração Pública Gerencial, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) a partir de meados de 1995, foi possível ressignificar o papel do Estado não apenas como executor de políticas públicas, mas também como indutor destas últimas a partir da parceirização junto às organizações sociais que compõem o Terceiro Setor. Pautando-se nos princípios da eficiência e gestão para resultados no fomento às políticas públicas e, ainda, considerando o cenário de escassez de recursos que levaram ao contexto de precarização do serviço público, a descentralização e parceirização entre o Estado e Organizações Sociais foi e é um importante mecanismo de modernização na provisão e execução de políticas públicas. Tal afirmação está relacionada ao fato de que as organizações sociais possuem expertise técnica suficientemente adequada para colaborar com os órgãos públicos na provisão de políticas públicas, em especial porque esta modelagem de parceria prevê a flexibilização de processos e procedimentos. Dessa forma, este trabalho se pretende à investigar a modelagem de termo de parceria com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's) e a sua aplicação no Estado de Minas Gerais, considerando o contexto que se originou a partir do Choque de Gestão e as políticas com enfoque em resultados. Em linhas gerais, o intuito é compreender as diretrizes e ordenamentos deste modelo de parceirização em Minas Gerais, a partir da política pública Jogos Escolares de Minas Gerais, para apreender os seus possíveis efeitos no âmbito da gestão e execução de políticas públicas em Minas Gerais. A pesquisa será majoritariamente qualitativa e se pautará na análise documental dos principais instrumentos jurídicos, de planejamento e relatórios de execução e avaliação que circundam a temática da modelagem de termo de parceria no Estado de Minas Gerais.

Palavras-chave: Administração Pública; parceirização; gestão para resultados.

Sumário

1. INTRODUÇÃO 9

2. A GÊNESIS DO PLANEJAMENTO PARA RESULTADOS – O CHOQUE DE GESTÃO MINEIRO 13

3. REVISÃO DE CONCEITOS: PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS, ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E OS TERMOS DE PARCERIA SOBRE O PRISMA DE MINAS GERAIS 21

4. A ABORDAGEM DAS OSCIP'S EM MINAS GERAIS 26

4.1 Monitoramento e Avaliação do Termo de Parceria – Comissão Supervisora (CS)... 34

4.1.1. Mas afinal, o que é Comissão Supervisora e qual o seu papel no âmbito da parceria?. . 34

4.1.2. A Avaliação de Resultados: Comissão de Avaliação. 37

5. ESTUDO DE CASO – O HISTÓRICO DAS PARCERIAS EM MINAS GERAIS. 41

5.1. Justificativa de escolha da política pública. 48

5.2 Contexto de implementação. 55

6. ANÁLISE DA EXECUÇÃO DOS JOGOS ESCOLARES DE MINAS GERAIS 2018 - 2022. 59

7. CONCLUSÃO 67

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70

1. INTRODUÇÃO

Com a institucionalização dos preceitos da Administração Pública Gerencial e a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) a partir de meados de 1995, foi possível ressignificar o papel do Estado. Esta inovação ampliou as possibilidades existentes, a instituição não seria apenas executora de políticas públicas, mas também indutora destas a partir da parceirização para com as organizações sociais que compõem o Terceiro Setor.

A origem do termo "Terceiro Setor" é recente, remonta da década de 1970 no contexto estadunidense. De acordo com, Calegare e Junior (2009), é em território americano que instituições e organizações que desenvolviam trabalhos e ações filantrópicos, a exemplo de fundações e associações, foram devidamente reconhecidas como instituições relevantes já na década de 50.

O principal vetor desta mudança e reconhecimento está caracterizado pela emergência do termo *nonprofit sector* (Setor sem Fins Lucrativos). Tal emergência esteve atrelada, segundo Calegare e Junior (2009) às ameaças provenientes da Guerra Fria favorecendo o investimentos por parte destas organizações em pesquisas desenvolvidas por instituições que recebiam incentivos fiscais.

Como resultado, o Terceiro Setor surge carregando consigo o voluntariarismo, o desenvolvimento de ações de caridade, financiadas por doações, e o estabelecimento de relações entre essas organizações junto às demais instituições, com ideias da livre iniciativa, da filantropia e do associativismo da população norte americana. Nessa mesma linha de pensamento, os autores vão discorrer que por mais que as ações de filantropia já haviam proporcionado relevância a estas organizações, foi a partir destes marcos históricos supramencionados que a institucionalização destas organizações como atores sociais foi enfim consolidada.

Somado a isto, vale destacar que as características sociais das comunidades americanas também fortaleceram essa conquista, é possível elencar a participação social como um dos principais fatores que favoreceram a emergência do Terceiro Setor, a saber:

> É a participação da sociedade em atrair a cooperação tanto de indivíduos como de grandes corporações, a saber, o associativismo (tocquevilliano). Smulovitz (1997 citado por Fisher & Falconer, 1998) ressalta que o crescimento do Terceiro Setor naquele país não se dá apenas pela forte marca dos valores tradicionais daquela

> cultura, mas pela confiança dessas organizações em gerar resultados. (CALEGARE e JÚNIOR, 2009, p.132).

Falconer (1999), apud Calegare e Junior (2009), ao discorrer sobre este tema argumentou que o Banco Mundial foi a instituição internacional que mais contribuiu para com a consolidação do Terceiro Setor. O conglomerado das organizações não estatais se transformou em arena estratégica no mundo em desenvolvimento.

Tal fato se comprova em grande medida porque esta instituição defendeu, a partir da década de 1970, que as Organizações não Governamentais (ONGS) poderiam contribuir para com a efetividade, qualidade e sustentabilidade dos projetos e ações que executavam por meio de financiamento. Tais constatações poderiam ser atestadas pela capacidade de transformação e inovação, como também pelo fato destas organizações em geral estarem bem próximas aos cidadãos.

Ademais, Falconer (1999) vai enfatizar ainda as contribuições do setor privado ao reconhecer o Terceiro Setor como um novo espaço institucional. Fato é que o clamor por reformas estatais que mitigassem os riscos relativos à ausência de legitimidade dos governos e as crises fiscais não foi algo afeto a apenas o Governo Federal. Em Minas Gerais, de acordo com Prosdomici e Vilhena (2013) a implementação do modelo de parcerias com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's) também buscou instrumentalizar os princípios da eficiência no fomento às políticas públicas.

A implementação ocorreu em um cenário de escassez de recursos públicos em Minas Gerais, que poderia ter proporcionado a precarização da prestação dos serviços públicos em geral. Nesse sentido a parceirização entre o Estado e as Organizações do terceiro setor foi e é um importante mecanismo de modernização na execução de políticas públicas.

Desse modo, é possível presumir que estas organizações sociais possuem expertise técnica suficiente para colaborar com o Estado na provisão de serviços públicos, em especial porque esta modelagem de parceria prevê a flexibilização de processos e procedimentos da Administração. Em linhas gerais, o intuito é compreender as diretrizes deste modelo de parceirização em Minas Gerais, a partir da política pública Jogos Escolares de Minas Gerais. O intuito é investigar os possíveis efeitos em termos de eficácia deste modelo de parceria no âmbito da execução de políticas públicas no território mineiro.

A pesquisa será majoritariamente qualitativa e se pautará na análise documental dos principais instrumentos jurídicos, relatórios de resultados e avaliação que circundam a temática de termo de parceria, tais como Editais de Chamamento Público, Termos de Parceria, Relatórios de Avaliação e Resultados e os Planos Plurianuais de Gestão Governamental. Os Termos de

Parceria analisados serão os de nº 46/2018 e 49/2020, ambos celebrados com a Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais (FEEMG), entidade sem fins lucrativos, fundada nos anos 2000, cuja missão institucional visa o fomento ao esporte no âmbito escolar.

A investigação servirá ao intuito de responder à pergunta de pesquisa e a hipótese elaboradas para este trabalho, quais sejam, respectivamente:

- A celebração de parcerias para a execução do JEMG durante os anos de 2018 e 2022 produziram resultados satisfatórios quando relacionados aos benefícios pretendidos do modelo de termo de parceria e ao contexto peculiar de execução da política pública?
- A celebração de termos de parceria para a execução do JEMG, durante os anos de 2018 e 2022, por meio da descentralização de responsabilidades, permitiu a regionalização, a flexibilidade gerencial e a manutenção da adesão significativa do público alvo dentro dos moldes de acessibilidade e atendimento esperados para a política pública.

A organização deste trabalho compreenderá 7 capítulos e as referências bibliográficas, sendo os 7 primeiros capítulos destinados a abordarem os conteúdos e a análise sobre o tema deste trabalho. O capítulo 02 servirá ao propósito de aludir a uma breve trajetória do planejamento público do Estado de Minas Gerais marcado por grandes reviravoltas e aprendizados institucionais sobre a temática. Em resumo, enfatizará a concepção das mais diversas formas de planejamento, com destaque para os instrumentos internos da agenda de governo.

Posteriormente, será abordada a emergência do Choque de Gestão, apresentado como planejamento de médio prazo cuja iniciativa vislumbra aperfeiçoar a gestão pública com a técnica da gestão para resultados. O capítulo contribuirá para a percepção do contexto anterior que permitiu tal inclusão do Terceiro Setor em Minas Gerais. É interessante a abordagem das parcerias público privadas com entidades do terceiro setor, sobretudo destacando-se a inclusão das OSCIP's já na 1ª grande fase do planejamento e execução do Choque de Gestão Mineiro (CG), conforme abordado por Queiroz (2009).

De forma muito similar, a reforma do aparato estatal mineiro muito se aproximou do contexto que culminou na emergência de modelagens de gestão pública que enfocaram o planejamento para resultados, a otimização, eficiência, eficácia e efetividade nos processos a nível federal, a exemplo do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) no Brasil. Em observância à tese de Abrucio (1997), essa similaridade pode ser compreendida à partir da emergência das crises econômicas que expuseram as vulnerabilidades e insuficiências

do poder público em continuar a prover políticas públicas de qualidade aos cidadãos, a exemplo da desvalorização do petróleo em meados de 1970.

O capítulo 3 dispõe sobre as parcerias público privadas e, finalmente, a inclusão das entidades sem fins lucrativos, oriundas do Terceiro Setor na arena de políticas públicas. Estes atores sociais são relevantes dentro da metodologia de termo de parceria, tanto à nível federal quanto estadual.

O capítulo 04 se propõe a delinear o contexto da implementação das parcerias com OSCIP's em Minas Gerais, a partir da apresentação das principais diretrizes de monitoramento e avaliação dos resultados apurados no âmbito da parceria. Tratará ainda sobre o detalhamento das ações desde a concepção da descentralização de políticas públicas até a efetiva execução e monitoramento do instrumento jurídico na ponta.

O capítulo 05 abordará o estudo de caso sobre a área temática de política pública escolhida para este trabalho. Será apresentado a contextualização das ações, diretrizes, concepção e escopo, bem como a relação direta com o modelo de termo de parceria.

O capítulo 06 será destinado à análise de eficácia dos dados e documentos coletados, referentes à execução da política pública Jogos Escolares de Minas Gerais durante os anos de 2018 e 2022. O intuito é responder a pergunta de pesquisa e confrontar a hipótese criada para este trabalho já citadas acima.

A pesquisa será realizada mediante à seleção e organização de indicadores do plano de trabalho das parcerias analisadas. Nesta investigação proposta, a relação entre as metas previstas e suas respectivas apurações serão classificadas como variáveis de resultados na análise de eficácia. No modelo de execução do JEMG estes indicadores foram criados para viabilizar a produção de efeito no âmbito da política pública escolhida. O recorte temporal foi definido com base na constância em relação ao atendimento de beneficiários e a regionalização provenientes da política pública. Os dois anos escolhidos antecederam ao período de calamidade pública ocasionada pela emergência e contaminação pela Covid-19, a qual provocou a suspenção das atividades presenciais e o isolamento social.

Portanto, devido a excepcionalidade, este trabalho não se debruçará sobre estas execuções. Este contexto carece de maiores investigações sobre os impactos na sociedade e o planejamento interno dos gestores(as) na reinvenção da política pública escolhida.

Por fim, o capítulo 07 será destinado a recapitular a ideia central deste trabalho, os principais resultados identificados, e sobretudo, abrirá a agenda de pesquisa para estudos futuros sobre essa importante temática das parcerias junto ao Terceiro Setor.

2. A GÊNESIS DO PLANEJAMENTO PARA RESULTADOS – O CHOQUE DE GESTÃO MINEIRO

O Estado de Minas Gerais é reconhecido pelo pioneirismo e protagonismo por guardar um histórico de adoção de estratégias e medidas inovadoras voltadas para a transformação positiva da provisão de serviços públicos no campo de políticas públicas. As estratégias surgiram antes mesmo da criação e institucionalização do Choque de Gestão (CG), instrumentalizando as dinâmicas de planejamento e gestão. Dessa forma, este capítulo se baseará nas três fases de implementação do CG no Estado de Minas Gerais.

Nessa perspectiva, Queiroz (2009) apud Cintra e Andrade (1976), ao tratar brevemente sobre o histórico de gestão de políticas públicas em Minas Gerais aponta 3 (três) momentos os quais representaram o *modus operandi* do planejamento e gestão mineiro.

O primeiro recorte histórico se refere ao contexto da década de 1940, deflagrado pela emergência da 2ª Guerra Mundial, afetando diversos países do globo. Com os efeitos negativos do pós guerra já percebidos no cenário econômico o Estado de Minas Gerais mobilizou esforços para viabilizar a criação do Plano de Recuperação Econômica e Fomento da Produção em meados de 1947.

Em linhas gerais, o que se propunha era integralizar as fases de planejamento (identificar e compreender os insumos, estabelecer planejamento e executar) de forma a mitigar descontinuidades e estrangulamentos. A integração proporcionaria o fomento às potencialidades de determinada região, em detrimento de planos e projetos isolados e muito pouco convergentes.

Cintra e Andrade (2006) ao tratarem sobre o Plano de Recuperação Econômica evidenciam que o déficit enérgico e o sistema econômico mineiro, dependente da sistemática colonial, foram os principais fatores que pavimentaram o caminho até a instituição do Plano. Grandes indústrias de produção que consumiam quantidades consideráveis de energia elétrica eram forçadas a construírem suas próprias usinas para a produção de energia.

Portanto, ao Estado de Minas Gerais coube a missão de desenvolver o potencial elétrico, garantindo a distribuição da energia a um custo relativamente rentável com vistas a tornar mais atrativo o investimento do setor privado, o desenvolvimento, bem como a industrialização tão desejada à época. Os objetivos do plano eram conclusivos e se destacavam por obedecer a uma cadeia lógica de meios e fins até os resultados esperados. Visavam também

mitigar o atraso econômico mineiro, de forma que as estratégias adotadas deveriam circundar na promoção de investimentos, bem como o resultado esperado era a industrialização do Estado.

O segundo recorte histórico que compõe a trajetória do desenvolvimento estratégico mineiro foi demarcado em 1968, quando da iniciativa do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). A instituição mobilizou a construção do Diagnóstico da Economia Mineira, sendo considerada a primeira análise robusta e sistematizada, com grau de profundidade considerável, sobre a realidade da economia no Estado de Minas Gerais.

O estudo se propunha a mapear a realidade em que se operava em prol de garantir ambiente propício de previsibilidade para mitigar eventuais contingências e limitações que por ventura fossem necessárias. Com estas diretrizes, a instituição pretendia se consolidar como um dos braços dos movimentos desenvolvimentistas e tecnocráticos da época, ao mesmo tempo em que fortalecia as ações de planejamento e gestão em Minas Gerais.

Em suma, Queiroz (2009) vai elencar que por mais que o Diagnóstico da Economia Mineira não obedeça à uma formatação de plano, é interessante conjecturar que a inciativa na época pôde propiciar mecanismos capazes de propiciá-los. Por fim, de acordo com Queiroz (2009), houve a emergência de um terceiro marco relevante nesta trajetória histórica do planejamento e gestão mineiro deflagrado pela Reforma Administrativa de 1971.

De forma mais abrangente, a inciativa institucionalizou a adoção de planos estratégicos com o objetivo de coordenar as políticas públicas no Estado. Pode-se classificar como exemplo o Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social (PMDES), que estabelecia uma relação muito próxima às diretrizes orçamentárias, retratando Minas Gerais em seus particularidades macroeconômicas.

No âmbito burocrático e organizacional houve a revisão sistemática do aparato estatal, o que atualmente pode ser identificado nas formatações dos planejamentos estratégicos de longo prazo, a exemplo do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) mencionado por Queiroz (2009). O instrumento de planejamento foi delineado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, o qual comumente deve fixar objetivos e diretrizes estratégicas principais que balizarão a atuação integrada de todas as áreas temáticas de políticas públicas por toda extensão territorial do Estado.

Concomitantemente, as diretrizes foram aperfeiçoadas para contemplarem as organizações pautadas em objetivos. Outro aspecto foi a centralização das atividades, somadas a inciativa de descentralização da execução de políticas públicas e o próprio fomento e propagação do planejamento em rede.

Em se tratando do sentido semântico da palavra planejamento aqui brevemente discutido, destaca-se o significado abordado no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado de 2019 a 2030:

> É por meio do planejamento que são elaboradas as diretrizes da ação governamental e as estratégias de monitoramento dessas ações. Outrossim, estabelece os parâmetros para avaliação de seus esforços, de modo a possibilitar correções de rotas, tendo em vista os objetivos estabelecidos e os interesses sociais envolvidos, possibilitando o êxito das políticas empreendidas. (PMDI, Seplag, 2023).

Por mais que em momentos históricos diferentes, as três abordagens da trajetória do planejamento e gestão mineiro, em linhas gerais, buscaram se alicerçar na garantia do estabelecimento de cenário em que as ações governamentais e a indução de políticas públicas, inclusive pró desenvolvimentistas, atingissem aos fins almejadas e idealizados. Isso quer dizer que as ações programáticas e a provisão de políticas públicas devem preceder do planejamento estratégico, sobretudo do mapeamento de estratégias, ações, recursos, e gestão de riscos, prevendo inclusive a avaliação ao final, como forma de aperfeiçoamento do próprio planejamento e gestão.

De acordo com Queiroz (2009), é baseado nestas experiências exitosas e que compõem grande parte da história e trajetória mineira rumo ao desenvolvimento que o Choque de Gestão mineiro, datado de 2003 e com duração até 2023, se assentou. O planejamento foi esquematizado e direcionado à gestão de políticas públicas com enfoque em resultados de forma eficiente e com qualidade.

É evidente que uma das principais preocupações em se tratando da implementação de planos estratégicos e planejamentos de médio e longo prazo eram a convergência e integralização entre as áreas técnicas do planejamento, e os órgãos executores. Esta fixação de objetivos mencionados acima e metas por meio de planos não seria capaz de garantir a adesão e a introjeção das principais diretrizes assumidas na fase do planejamento.

Tal contexto é justificado pela diversidade de interesses, estratégias de poder e experiências já adquiridas por estes órgãos executores. Dessa forma, a exemplo do contexto da Reforma Administrativa mineira de 1971, Cintra e Andrade (2006) argumentaram que para a resolução desses dilemas do planejamento do estado era fundamental a compatibilização entre os ambientes interno e externo das organizações inseridas no contexto da mudança.

Apesar das diferenças de contextos, em linhas gerais o CG se propôs à reforma do Estado em sentido muito similar ao ocorrido à nível nacional na década de 1990. O CG absorveu os preceitos da sustentabilidade, enquadramento dos princípios da eficiência, eficácia e

efetividade das políticas públicas garantindo o enfoque na gestão por resultados potencializados na onda da reforma Gerencialista.

O contexto de Minas Gerais à época, conforme descrito por Queiroz e Ckagnazaroff (2010) era de grande déficit fiscal e precarização dos serviços públicos. O cenário demandou ações transformativas na máquina estatal divididas em duas fases a partir de 2003 se estendendo até meados de 2023.

Fato é que os antecedentes à implementação do Choque de Gestão (CG), marcados pelas gestões de governos anteriores (1995-1998 e 1999-2002), de acordo com Queiroz (2009), deixaram como heranças o déficit fiscal, o descrédito internacional, a ausência de legitimidade do governo perante à sociedade e à própria burocracia estatal. Nesta perspectiva, Queiroz e Ckagnazaroff (2010) vão constatar que as justificativas para este cenário caótico em Minas Gerais foram atribuídos à ausência dos princípios da gestão de resultados como diretrizes destas gestões governamentais que antecederam o modelo.

De acordo com Queiroz (2009) a implementação do Choque de Gestão observou dois aspectos fundamentais e diferenciais de outras reformas. Os aspectos são: i) a adequação institucional direcionada para o desenvolvimento, e ii) a perspectiva integradora de políticas, somadas a atuação em rede, na adoção das práticas gerenciais, bem como de estratégias "fortalecidas a partir de um único objetivo: promover uma nova administração pública que conciliasse globalização, integração e interdependência" (QUEIROZ, 2009, p.96).

A idealização do CG não buscou apenas aproximar e equilibrar as relações entre Estado, Mercado e Terceiro Setor, mas também garantir a dinamicidade estatal e a constituição de um canal de interlocução entre essas dimensões de forma a permitir a indução e potencialização da atuação destes. Queiroz (2009) elenca que do ponto de vista da modelagem do Choque de Gestão, é importante salientar que a promoção da integração não se resumia a apenas às instâncias sociais, de modo que, a sua concepção também era constituída pela instituição da integralização e equilíbrio entre os meios e os fins.

Ainda de acordo com Queiroz (2009), em sua concepção, o CG buscou se utilizar da modelagem de outras reformas de cunho fiscal ou estritamente econômico para agregar os aprendizados institucionais já absorvidos. Estes aprendizados institucionais foram combinados em seu ideário desenvolvimentista e direcionados às ações em prol da governança social priorizando a junção de interesses diversos, sejam eles sociais, privados e/ou estatais.

Outro aspecto relevante do modelo de Choque de Gestão mineiro, considerado desafiador e inovador, é a junção entre o planejamento para o presente, somado ao planejamento para o futuro. O planejamento para o presente presume a previsibilidade, o conhecimento, e a

definição de todos os meios e instâncias necessárias para a manutenção das organizações e das ações a serem desempenhadas, tornando, de acordo com Queiroz (2009) as atividades do "hoje para hoje" mais harmônicas entre si.

Em contraposição, planejar para o futuro implicaria em mapear e descobrir os meios necessários para a consecução do objetivos. Estes podem ser processos, recursos, estruturas e competências que irão transformar e delinear o ordenamento da organização que irá propor e executar a ação interventiva no final.

A estratégia dual escolhida para delinear o CG também esteve amparada no quadro crítico e ineficiente de outras reformas estatais que se resumiam à inexistência de nexo causal e inconformidade temporal entre os instrumentos de planejamento. Tal contexto ocasionou a inexistência de compatibilização entre o orçamento e o planejamento, a ausência de alinhamentos internos entre as áreas executoras e de planejamento no âmbito burocrático e a definição de objetivos sem a vinculação dos focos de resultados esperados.

Em oposição a este cenário de falhas, os idealizadores do CG (2003) consideraram que no escopo estratégico do plano, tanto no aspecto da sua construção, quanto no aspecto de sua implementação, deveriam levar em consideração de acordo com Queiroz (2009) as seguintes abordagens:

1. Envolvimento de todos os *Stakeholders*,[1] desde os idealizadores até a sociedade civil, os servidores e dirigentes dos órgãos;
2. Estudo de viabilidade sobre a construção dos planejamentos estratégicos, do ponto de vista da sua hierarquização, temporalidade e focalização de ações e metas;
3. Compatibilização entre orçamento e planejamento estratégico;

Vale destacar que Minas Gerais, em 2023, estava desenvolvendo suas ações programáticas e de políticas públicas observando os preceitos e objetivos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado[2] (2019-2030). O instrumento de planejamento estabelece medidas

[1] De acordo com Freeman (1984), apud Rodrigues (2020) os *Stakeholders* são qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado no processo de alcançar os objetivos de uma organização.

2 Em Minas Gerais, o planejamento governamental de longo prazo está calcado na Constituição Mineira de 1989 (Art. 231) e se estabelece por meio do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI).

O PMDI estabelece objetivos e diretrizes estratégicas, que se estendem aos planos de curto e médio prazo (tal qual o Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG) e articula, por sua concepção abrangente, as ações e programas formulados pelos órgãos do Governo, de modo a conferir coerência aos processos decisórios e níveis satisfatórios de coordenação e integração de determinado projeto político. (Minas Gerais, 2023).

emergenciais e necessárias à recuperação fiscal, define objetivos, metas e diretrizes visando estabelecer ambiente favorável para o desenvolvimento sustentável do estado.

De acordo com Dias (2015), uma das estratégias para a superação da crise fiscal, bem como para recuperar a credibilidade do estado perante ao investimento, foi a criação e institucionalização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) já na 1ª Geração do Choque de Gestão. O órgão foi o responsável por integrar e centralizar as ações e diretrizes do planejamento estadual ao orçamento público, bem como propôs consultorias privadas para ouvir técnicos especialistas em gestão empresarial, juntamente os servidores(as) públicos de carreira que auxiliaram na coordenação da reforma promovida e idealizada pelo Choque de Gestão.

O superávit primário foi alcançado graças à institucionalização do órgão de planejamento Minas Gerais, conforme explicita Dias (2015). Isto ocorreu já no segundo ano da gestão do então governador Aécio Neves. O superávit primário que é comumente direcionado para o pagamento de juros e amortização da dívida pública.

Tal conquista, de acordo com Dias (2015), projetou o Estado no cenário nacional, graças ao cumprimento das obrigações financeiras junto à União. Complementarmente, houveram impactos no cenário internacional, uma vez que o equilíbrio fiscal conquistado proporcionou a Minas Gerais a possibilidade de contratação de empréstimos junto a organismos internacionais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) com a chancela da União.

Portanto, a 1ª fase do CG foi constituída pela racionalização das despesas, bem como o aumento da receita disponível justificando a busca pela atratividade em investimentos em prol do equilíbrio fiscal e do desenvolvimento consequentemente.

De acordo com Queiroz (2009) os principais desafios na implementação da primeira faze do Choque de Gestão mineiro eram:

1. Compatibilizar as responsabilidades das Instituições públicas;
2. Fortalecer o grau de convergência em prol do planejamento estratégico estadual;
3. Criar mecanismos de comunicação para mitigar resistências à adesão;

Para superação destes desafios foram traçadas as seguintes diretrizes estratégias:

I. Alinhamento das organizações: (a) Celebração de acordos para resultados entre os órgãos para a promoção de avaliação de desempenho. (b) Enfoque em gestão para resultados via contratualização estado terceiro setor (destacam-se as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público);

II. Alinhamento das pessoas: (a) Processo de avaliação de desempenho anual e capacitação dos servidores (b) reestruturação das carreiras, tendo como base a valorização da formação do servidor (c) gestão por competência (disponibilização de cursos e capacitação para servidores);

III. Alinhamento dos sistemas administrativos: (a) utilização de sistema para integrar dados sobre o quadro de pessoal, centralização da gestão de contratos, (b) No campo de compras públicas a utilização do SIAD (Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços) gestão de compras e suprimentos, adesão obrigatória a modalidades e procedimentos no âmbito da licitação, a exemplo do pregão e registro de preços. (c) auditoria de gestão, (d) Governança Eletrônica;

IV. Alinhamento Fiscal: (a) equilíbrio das contas (instituição de mecanismos de aumento da receita e de estrutura organizacional enxuta); (b) gestão das receitas. (c) Gestão do tesouro (integração entre orçamento e finanças, equacionamento das dívidas). (d) Gestão dos gastos (redução dos gastos com pessoal);

A 2ª geração do Choque de Gestão foi marcada pela intensificação da implementação de mecanismos e estratégias de monitoramento e avaliação de Projetos Estruturadores e demais atividades de interesse para as ações programáticas do governo mineiro o que levou ao fortalecimento do controle sobre as ações estatais. Esta fase também foi demarcada pelo aumento e potencialização das contratações de empréstimos externos e pela manutenção do equilíbrio fiscal conquistado na primeira fase de implementação do CG.

Dias (2015) ao fazer um balanço da implementação do CG em Minas Gerais aponta que:

> A modernização tecnológica e a revisão dos Projetos Estruturadores, aliada à manutenção do equilíbrio fiscal, viabilizaram a melhora dos indicadores socioeconômicos do estado, conforme publicação de 2012 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Situação Social dos Estados: Minas Gerais. (DIAS, 2015, p. 17);

Com a institucionalização da 2ª geração o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) foi redimensionado de 2003-2020 para 2007-2023, de forma que foram estabelecidos novos arranjos no planejamento estratégico para almejar a nova formatação de "Estado para Resultados". Queiroz (2009) indica que as ações desempenhadas nesta geração eram mais voltadas para a gestão de resultados e a integração entre planejamento e orçamento já tratados pela 1ª geração do CG mineiro.

O diferencial foi a preocupação em atender os usuários e beneficiários de políticas públicas, os quais foram categorizados em cinco eixos estratégicos de atuação do Estado, quais seja:

- Promoção do capital humano através de políticas educacionais e de saúde;
- Promoção de políticas públicas de trabalho e emprego para a juventude mineira;
- Economia atrativa com enfoque na busca por investimentos (instrumentalização de políticas de infraestrutura, e tecnologia no âmbito econômico);
- Cidades seguras e bem cuidadas (instrumentalização de políticas de meio ambiente e urbanização);
- Equidade entre pessoas e regiões (Aumento do Índice de Desenvolvimento Humano em regiões vulneráveis com políticas focalizadas no combate à pobreza e insegurança alimentar);

Por fim, a 3ª geração do CG foi denominada Gestão para a Cidadania perdurando de 2010 a 2014, e se propôs a trazer para mais próximo da máquina estatal o cidadão, fazendo o movimento contrário das primeiras duas fazes do planejamento, que se propuseram a aproximar e levar a atuação estatal para mais perto do cidadão. Os pilares que balizaram as diretrizes desta geração estão abarcados na intersetorialidade e na transversalidade entre as áreas temáticas de políticas públicas, gestão regionalizada e mais participativa.

Portanto, "há sinalização positiva do governo mineiro para a ampliação dos espaços e mecanismos de vocalização social e tal iniciativa deve ser considerada na análise do CG" (DIAS, 2015, p.17). Em síntese, a digressão histórica a que se pretendeu este capítulo buscou evidenciar a experiência do estado de Minas Gerais com as ações de planejamento e gestão, com o enfoque principal na experiência inovadora proporcionada pelo Choque de Gestão mineiro.

É interessante elucidar que, para além da iniciativa da vinculação das ações estratégicas do planejamento a promoção do desenvolvimento nas mais variadas temáticas sensíveis aos cidadãos se instrumentalizou à partir da proposta do Gerencialismo e gestão voltada para resultados. Importa dizer que a abertura e pavimentação do caminho de comunicação e interlocução entre o Estado, Mercado e Terceiro Setor, já na 1ª Geração do CG, será de fundamental importância para a delimitação deste trabalho. Isto porque tornou possível a descentralização de políticas públicas não exclusivas do Estado de forma colaborativa com o intuito de otimizar e flexibilizar processos.

3. REVISÃO DE CONCEITOS: PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS, ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E OS TERMOS DE PARCERIA SOBRE O PRISMA DE MINAS GERAIS

As Parcerias Público-Privadas (PPP), de acordo com Sundfeld (2005), vão configurar nos mais múltiplos vínculos negociais de trato entre a Administração Pública e particulares. Terão o intuito de viabilizar a assunção de interesses e responsabilidades em prol do desenvolvimento de alguma ação de relevância pública.

De modo geral, as parcerias público privadas vão se distinguir de contratos de outras naturezas jurídicas, sobretudo porque precisam ser consolidadas em contextos de interesses comumente recíprocos e contínuos. Sarmento (2006), ao discutir a definição das PPP indica que é nesta concepção destes tipos de parcerias em que é possível vislumbrar a inclusão e vinculação de entidades privadas, colaborando junto ao Estado na provisão de políticas públicas.

Tal necessidade de colaboração também está assentada na necessidade de superação das falhas de mercado. Isso presume a atuação estatal, para mitigar seus efeitos, por meio de políticas públicas setoriais, e da própria insuficiência da máquina pública estatal de suprir as demandas sociais.

Em complementação, Sarmento (2006) argumenta que o conceito das PPP pode ser considerado polissêmico, a saber:

> Não existe uma definição do que é uma PPP. No entanto, podemos descrevê-la como um contrato entre o setor público e uma entidade privada em que esta última presta um serviço de acordo com requisitos definidos no contrato e pela qual é remunerada pela entidade pública. Designa-se assim o Estado por concedente e o privado por concessionário. (SARMENTO, 2006, p.5).

Dessa forma, as parcerias transitam entre um tipo de contratação tradicional e a privatização, pois não seria um tipo de contratação tradicional, porque as obrigações em relação ao objeto não se limitariam a apenas ao ente privado. O setor público não abdicaria de suas responsabilidades no desenvolvimento das ações.

De acordo com Sundfeld (2005) a temática das PPP emerge ao debate no âmbito da Reforma Gerencial do Brasil, datada de meados de 1990, e ganha corpo à partir do Governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) com a iniciativa de privatizações e o estímulo da colaboração do Terceiro Setor. Em observância às experiências de diversos países, tais como Portugal e Inglaterra, a temática ganha ainda mais força no Brasil em meados de 2003, quando a própria persona do presidente da república começou a se utilizar da sigla PPP para justificar as mudanças que o Governo propunha à época.

Sundfeld (2005) elenca ainda que a primeira regulamentação e normatização da temática das PPP surgiram em Minas Gerais através da legislação de nº 14.868, de 16 de novembro de 2003, posteriormente o estado de São Paulo iria editar e publicar lei específica para reger a temática. No entanto, a nível nacional a aprovação de uma legislação que abarcasse o tema enfrentou grande resistência do Legislativo, havendo necessidade de ampliação dos debates, inclusive na imprensa e no mundo político. Após a revisão do texto da proposição ser alterado pelo Governo foi possível a aprovação da legislação de nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004.

Sundfeld (2005) vai dizer ainda que o rol de parcerias público privadas inclui contratos já conhecidos, a exemplo da concessão de serviço público regida pela legislação de nº 8.987 datada de 1995 (conhecida como Lei das Concessões). Tais concessões uma vez formalizadas, permitem ao particular realizar a gestão lucrativa do empreendimento público, como também inclui ainda os termos de parceria e contratos de gestão junto às Organizações Sociais de Interesse Público e Organizações Sociais respectivamente.

Vale destacar que em especial, a contratualização colaborativa, que se dá entre o Estado e estas entidades sem fins lucrativos supramencionadas, se diferencia e se afasta dos famosos ritos dos contratos de obras e das legislações que regulamentam o regime de licitações públicas (vide a então legislação 8.666/1993 e a atual 14.133/2021). A diferenciação se justifica pois nem sempre a metodologia do melhor preço e a formalização de instrumentos que fixem as responsabilidades é aderente aos objetivos destas parcerias com a organizações do terceiro setor.

Mais uma vez, é importante ressaltar que o modelo se pretende à atuação colaborativa entre os partícipes que estão buscando objetivos comuns, não podendo estes preceitos básicos das licitações serem incorporados. Sendo assim, Sundfeld (2005) aborda ainda a interessante mudança de perspectiva deste tipo de contratualização, à partir da transição de modelos da gestão estatal em prol do Gerencialismo e *New Public Management*.

Dada a busca pela eficiência e efetividade na provisão de bens e políticas públicas pelo Estado em um contexto de reduções do tamanho do próprio Estado, era preciso que a assunção de interesses entre esses organismos privados e o Estado refletisse também este ideal. Como estratégia, para se haver sentido nesta assunção era necessário mecanismos de colaboração fossem criados ou aperfeiçoados, para acompanhar este novo sentido de gestão pública em prol de melhores resultados.

Em se tratando dos instrumentos jurídicos com entidades do terceiro setor, a legislação estadual de nº 23.081/2018 regulamenta que o termo de parceria e o contrato de gestão são os instrumentos jurídicos celebrados com o intuito de pactuar a parceria entre o Estado e as

organizações sociais de interesse público, ou as organizações sociais respectivamente. Em primeira análise, as organizações sociais podem ser conceituadas como sendo “entidades de direito privado que, por iniciativa do Poder Executivo, obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder, e assim ter direito à dotação orçamentária” (DI PIETRO, 2009, p. 264).

Ou seja, apesar do aspecto jurídico do conceito, fica evidente que a qualificação é ato vinculado e necessário para que entidades de direito privado, uma vez comprovadas as experiências de execução em determinada área temática de relevância pública, estejam aptas à celebração de contrato de gestão para execução da parceria. A legislação de nº 9.637/1998, a qual dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais irá definir o contrato de gestão como instrumento vinculado à parceria, conceituando-o conforme artigo de nº 5, 6 e seu parágrafo único desta mesma legislação, a saber:

> Art. 5º Para os efeitos desta Lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no art. 1º.
>
> Art. 6º O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a organização social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social.
>
> Parágrafo único. O contrato de gestão deve ser submetido, após aprovação pelo Conselho de Administração da entidade, ao Ministro de Estado ou autoridade supervisora da área correspondente à atividade fomentada. (LEI FEDERAL 9.637, 1998).

Portanto, o Contrato de Gestão representa a assunção da parceria entre o órgão estatal e a Organização Social. O êxito da parceria dependeria da qualificação para executar o objeto visando o fomento de atividades de interesse social não exclusivas do Estado, conforme regulamentação da legislação 9.637/1998.

Para coadunar com esta definição do instrumento, referencia-se a definição legal:

> Art. 14. O contrato de gestão, instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade privada sem fins lucrativos qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para o fomento e a execução das atividades aprovadas no ato de qualificação, observará o disposto nos 1998.
>
> § 1º O contrato de gestão discriminará os serviços, as atividades, as metas e os objetivos a serem alcançados nos prazos pactuados, o cronograma de desembolso financeiro e os mecanismos de avaliação de resultados das atividades da organização social. (DECRETO FEDERAL 9.190, 2017).

De acordo com Di Pietro (2009), as OS constavam no rol de ações do Plano Diretor da Reforma do Estado brasileiro da década de 1990, a partir do reconhecimento e possibilidade da descentralização de ações e atividades não exclusivas do Estado junto a estas organizações. Até aquele momento acreditava-se no potencial das OS que detinham ordenamento capaz de proporcionar a eficiência necessária na provisão de políticas públicas.

A publicização das atividades junto às Organizações Sociais é precedida de estudo técnico robusto sobre os cenários e outras opções de modelos organizacionais do órgão interessado em que a vantajosidade do modelo deverá ser explicitada. Logo após este estudo, os setores pertinentes avaliarão o pleito, no caso do Governo Federal o seu Ministério de referência, para posterior aprovação e formalização do Contrato de Gestão.

É importante salientar que legislações específicas foram editadas para regularem tais formas de contratualização, a exemplo das legislações Decreto Lei de nº 9.190/2017 que regulamentará o Programa Nacional de Publicização que pode ser definido como a descentralização de ações estatais às organizações sociais, tema já abordado neste trabalho. Em sentido complementar, há também a sua portaria federal complementar de nº 297/2019 o qual preverá necessidade de estudo prévio da necessidade de qualificação destas entidades.

Em se tratando das OSCIP's foi editada a legislação de nº 9.790/1999 a qual dispôs sobre a qualificação de pessoas jurídicas, de direito privado, sem fins lucrativos como Organizações Sociais de Interesse Público. Previram também a instituição da possibilidade de celebração de Termo de Parceria.

A qualificação se pretendeu a permitir que as pessoas jurídicas elegíveis pudessem ter o direito de executar ações discriminadas e delimitadas pela legislação federal, conforme o artigo 3º em sua integralidade. As áreas temáticas englobam desde a política social até o desenvolvimento social e econômico.

Por Organizações Sociais de Interesse Público (OSCIPs) pode-se caracterizar aquelas entidades que sejam:

> "Pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que tenham sido constituídas e se encontrem em funcionamento regular, há no mínimo 03 (três) anos desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei." (LEI FEDERAL 9.790, 1998).

Em sentido complementar, a mesma legislação conceitua o sentido e significância do termo "sem fins lucrativos":

> § 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros,

> diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social. (LEI FEDERAL 9.790, 1998).

De acordo com Prosdomici e Vilhena (2013) uma vez qualificada, a entidade poderia celebrar Termo de Parceria com o Governo Federal para também, o fomento de atividades de interesse público. O Termo de Parceria "define os direitos, as obrigações e as responsabilidades das partes" (Fernandes et.al, 2019).

Do ponto de vista do aspecto jurídico têm-se que:

> Art. 10. O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias. (LEI FEDERAL 9.790, 1998).

Um apontamento relevante dispõe sobre a titularidade destas entidades do terceiro setor pós a qualificação, Organizações Sociais e Organizações Sociais de Interesse Público não constituem e nem caracterizam a entidade propriamente possuindo caráter transitório. Para além do aspecto jurídico, de acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2005), as Organizações Sociais de Interesse Público podem ser conceituadas ainda como sendo:

> É uma sigla que representa a expressão Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. A expressão OSCIP surgiu em 1998 quando o governo sentiu necessidade de distinguir, entre as milhares de Organizações Não-Governamentais (Ong) existentes no Brasil, quais são as que buscam o benefício público e têm representatividade junto a segmentos da sociedade civil. Para isso, foi criada uma lei que estipula uma série de normas que devem ser atendidas pelas Ong's que pretendem ser consideradas OSCIP. (IPEA, 2005).

Este entendimento corrobora com a argumentação de Prosdomici (2013) sobre a diferenciação das entidades em si a partir da sua qualificação e titularidade para a execução de políticas públicas de caráter não exclusivo do Estado. Rememora-se o rol de possibilidades de parceirização à partir das possibilidades previstas em legislação específica seja por termo de parceria ou contrato de gestão.

4. A ABORDAGEM DAS OSCIP'S EM MINAS GERAIS

A regulamentação da temática das parcerias junto às OSCIP's tem seu início em Minas Gerais a partir de 2003 com s institucionalização do Choque de Gestão. Complementarmente à inciativa do poder Executivo estadual que submeteu o projeto de lei junto ao Legislativo, tornou isto possível para as políticas públicas, uma vez que foi apreciado e aprovado pela Casa Legislativa.

Conforme já tratado neste trabalho, quando da síntese do planejamento mineiro, Minas Gerais regulamentou legislações que abarcam a temática das parcerias com o terceiro setor. Atualmente, estas legislações podem ser compreendidos por meio das seguintes normativas: a legislação estadual de nº 23.081/2018 e o Decreto de nº 47.554/2018.

As leis supramencionadas dispõe respectivamente sobre o Programa de Descentralização da Execução de Serviços para as Entidades do Terceiro Setor, bem como sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público e a instituição do termo de parceria.

Em se tratando dos requisitos da qualificação das entidades para obterem direito de firmar e celebrar termo de parceria, a legislação de nº 23.081/2018 postulou os seguintes requisitos:

> Dos Requisitos e Procedimentos
>
> Art. 5º – O Poder Executivo poderá qualificar como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP – pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais consistam na promoção de, pelo menos, uma das seguintes atividades:
>
> I – assistência social;
>
> II – cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
>
> III – ensino fundamental ou médio gratuitos;
>
> IV – saúde gratuita;
>
> V – segurança alimentar e nutricional;
>
> VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente, gestão de recursos hídricos e desenvolvimento sustentável;
>
> VII – trabalho voluntário;
>
> VIII – 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 – defesa dos direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita;
>
> XI – defesa da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
>
> XII – estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos;
>
> XIII – fomento do esporte amador;
>
> XIV – ensino profissionalizante ou superior. (LEGISLAÇÃO 23.081, MINAS GERAIS, 2018).

A legislação buscou assegurar que as entidades privadas sem fins lucrativos que desejassem colaborar junto ao Estado atestassem experiência e proximidade com as áreas temáticas elencadas, e que podem ser descentralizadas ao terceiro setor. Vale destacar que o modelo de parceria, em seu escopo, irá presumir a necessidade de comprovação de experiência para a efetiva execução das ações e atividades descentralizadas, o que será discutido com maior riqueza de detalhes posteriormente.

Atualmente, a Superintendência Central de Parcerias com o Terceiro Setor (SCTP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag), é o órgão responsável pelo gerenciamento e condução dos modelos de parceirização junto às Organizações Sociais (OS) (Contrato de Gestão) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Termos de Parceria). De acordo com as informações extraídas da página institucional da Seplag, a SCTP tem por finalidade definir as metodologias para o desenvolvimento das parcerias com entidades sem fins lucrativas que possuam qualificação e titularidade como Os e OSCIP's (Seplag: Planejamento e Orçamento, 2023).

Além disso, a Superintendência é responsável ainda por aprimorar os mecanismos utilizados nos termos de parceria e contratos de gestão. A SCTP ainda possui como competência orientar os órgãos e entidades do Poder Público interessados na utilização desses modelos de contratualização por resultados na execução de políticas públicas, e as entidades sem fins lucrativos que firmam parcerias com o poder público estadual (Seplag, 2023).

A Seplag disponibilizou o *Manual de Orientações para a Comissão Supervisora do instrumento a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão*, disponibilizado no endereço institucional da Seplag (Manual de Orientações para a Comissão Supervisora: SEPLAG, 2023) para fins de orientação aos órgãos interessados. No documento há o pressuposto de que o termo

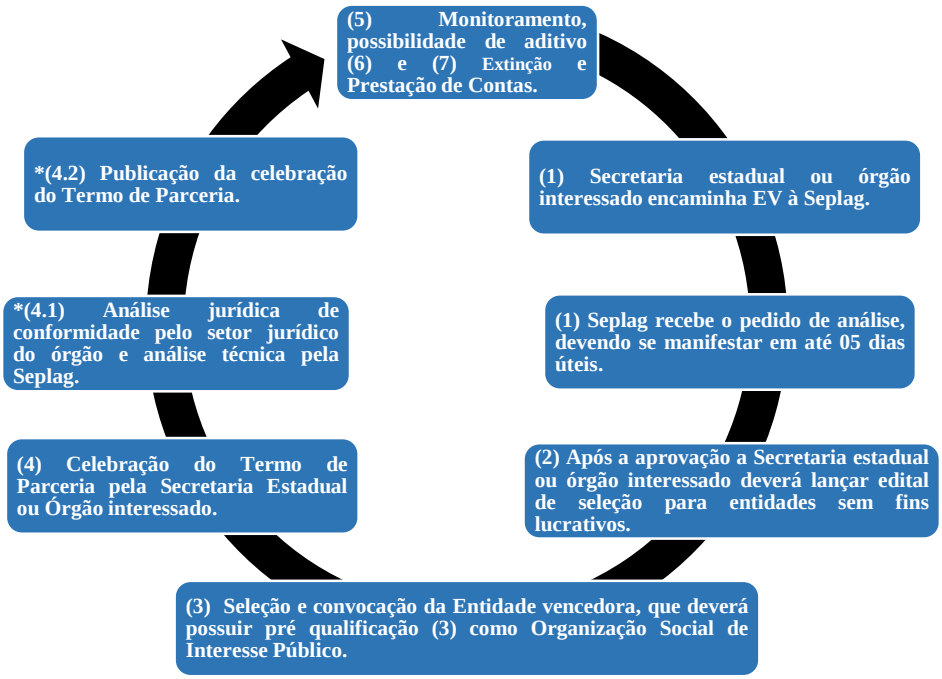
de parceria, que vincula a parceria entre as partes, é instrumento formal que estabelece o objeto, a vigência aqui entendida como o período de execução do objeto, os direitos, as responsabilidades e obrigações das partes, o valor a ser despendido na parceria, a origem dos recursos, a dotação orçamentária, a forma de gestão dos recursos financeiros, as cláusulas específicas sobre procedimentos de monitoramento, fiscalização e checagens amostrais para procedimentos de compras e contratações.

Conjuntamente, nos anexos do instrumento da parceria estão previstos a descrição da concepção da política pública a ser descentralizada, bem como as motivações e justificativas para a celebração do instrumento. Em complementação, é previsto ainda o anexo específico do Programa de Trabalho, que irá fixar os indicadores e produtos, como também toda a sistemática de avaliação das entregas e demais informações que as partes julgarem pertinentes, pactuadas no instrumento jurídico.

O Órgão Estatal signatário do instrumento jurídico é denominado Órgão Estatal Parceiro (OEP), e a ele caberá a responsabilização pela elaboração e condução da política pública prevista no termo de parceria, cabendo ainda o desenvolvimento do monitoramento e fiscalização a execução do objeto da parceria, garantindo o seu alcance. Há, ainda, a hipótese de indicação de Órgão Estatal Interveniente, que de acordo com o artigo 39 do Decreto de nº 47.554/2018 terá como responsabilidade a colaboração junto ao OEP no desenvolvimento das ações relativas ao objeto pactuado no termo de parceria.

Para melhor compreensão das fases que antecedem a efetiva a assunção da parceria, mediante ao início da vigência do Termo de Parceria, apresenta-se abaixo o fluxograma que resume e consolida as fases da celebração do instrumento. Elaborou-se ainda legenda explicativa para melhor compreensão dos processos.

FIGURA 01 - Fluxo da celebração de Termo de Parceria:



Abreviações: EV – Estudo de Viabilidade. FONTE: Elaboração própria com base nas legislações 23.081/2018 e Decreto Estadual de nº 47.554/2018.

Legenda:

(1) A Secretaria ou Órgão Estadual interessado em celebrar termo de parceria com Organização da Sociedade Civil de Interesse Público deverá motivar a solicitação de Estudo de Viabilidade (EV), previamente ao lançamento do edital de seleção, para verificação da conformidade e aderência à metodologia de termo de parceria, bem como melhor entendimento do objeto a ser pactuado, conforme dispõe o artigo de nº 15 da legislação estadual de nº 23.081/2018 e artigo de nº 8 do Decreto de nº 47.554/2018. A Seplag deverá se manifestar em até 05 (cinco) dias úteis acerca da viabilidade de execução, conforme dispõe o paragráfo único do artigo de nº 8 do Decreto de nº 47.554/2018.

(2) Após aprovação do Estudo de Viabilidade (EV), a Secretaria ou Órgão Estadual ficará autorizado à lançar edital de chamamento público para celebração de termo de parceria, contendo o objeto, as condições de participação, justificativa, minuta do termo de parceria contemplando o plano de trabalho a ser desenvolvido, e por fim, os critérios de aceitabilidade das propostas a serem desenvolvidas pelas entidades

conforme disposições dos artigos de nº 16 da legislação estadual de nº 23.081/2018 e de nº 10 relativa ao Decreto de nº 47.554/2018.

(3) Após a homologação do resultado do certame e convocação da entidade vencedora, na hipótese de esta última não possuir a qualificação como OSCIP, deverá em atendimento aos artigos de nº 2, 3 e 4 do decreto de nº 47.554/2018 e nos termos do artigo de nº 5 da Legislação Estadual 23.081/2018, encaminhar requerimento de qualificação à Seplag em até 10 (dez) dias úteis após a convocação e comparecimento. A Seplag deverá se manifestar em relação à documentação de qualificação e a atualização do estatuto social apresentados pela entidade, se for o caso. Neste caso, a entidade desfrutará de mais 10 (dez) dias úteis para realizar adequações e diligências. No caso de abertura de diligencia o prazo de análise ficará suspenso. Destaca-se o que dispõe o inciso III do artigo de nº 2 do Decreto estadual de nº 47.554/2018, devendo a entidade comprovar a experiência na execução direta de projetos, programas ou planos de ação relacionados às áreas de interesse, sobretudo àquelas relacionadas no artigo de nº 5 da legislação estadual de nº 23.081/2018.

(4) Uma vez qualificada, a entidade selecionada deverá iniciar os trâmites da celebração do instrumento jurídico em conjunto da área solicitante em atendimento aos requisitos definidos nos artigos de nº 29 ao 36 constantes no Decreto de nº 47.554/2018.

(5) Após a celebração da parceria, inicia-se o processo de monitoramento e avaliação dos produtos e indicadores pactuados, na periodicidade comumente trimestral.

(6) A entidade parceira ou o órgão solicitante poderão solicitar termo aditivo ao instrumento jurídico durante a sua vigência desde que atenda às disposições do artigo 58 do decreto de nº 47.554/2018.

(7) O encerramento da parceria deverá observar às disposições do artigo, 69 do decreto de nº 47.554/2018. Vale destacar a necessidade observância e providências em relação à prestação de contas, conforme dispõe os artigos 62 a 67 da Seção VI – Da Prestação de Contas previsto no Decreto Estadual de nº 47.554/2018.

(*) Os processos enumerados (4.1, 4.2) não foram descritos, tendo em vista que são constitutivos e parte integrante do macro processo listado no item 4.0.

Conforme já tratado neste trabalho, o enfoque se dará no processo de monitoramento e avaliação de termo de parceria, que vinvula obrigatoriamente a parceirização junto às

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público para a execução de ações e políticas públicas.

Dessa forma, não serão esmiuçados neste trabalho o detalhamente atinente à formalização de parceria com Organizações Sociais, por meio de contrato de gestão. Vale destacar que são processos de celebração, qualificação e dinâmica de parceria diferentes, considerando as limitações deste tipo de parceria, o que poderá ser melhor investigado em trabalhos futuros. Em se tratando do momento da celebração este é comumente marcado pela negociação e barganha, cabendo à entidade vencedora mobilizar a interpretação do edital de seleção por completo, apresentando ao OEP a sua proposta de execução da política pública nos termos deste mesmo edital.

Isto significa que, com base na sua expertise e conhecimentos adquiridos em experiências anteriores, deverá apresentar proposta de memória de cálculo que atenda aos requisitos definidos pelo OEP. Sendo assim, o OEP estima os parâmetros da execução da política pública com o que acredita ser suficiente e adequado para concretizar os seus interesses, quando da formalização do edital. Dessa forma, a entidade selecionada precisará atender às expectativas do OEP com certa margem de flexibilidade inerente ao modelo de parceirização, pois esta última poderá trazer à tona o seu olhar e entendimento sobre qual o melhor caminho a ser seguido na implementação e execução da política pública.

Isto se traduz na definição do quadro de pessoal, recursos materiais, bens permanentes, sistemática dos repasses de recursos e a própria temporalidade a ser fixada para as entregas pactuadas no plano de trabalho. Dessa forma, o momento da celebração é de suma importância para agregar valores e técnicas à parceria, sem abrir mão do objeto pactuado.

Para além destes aspectos técnicos da celebração, a entidade deverá elabora Regulamento de Compras, Contratações e Concessão de diárias, conforme dispõe o artigo 36 do decreto de nº 47.554/2018 em citação literal:

> Art. 36. Concomitantemente à celebração do termo de parceria, a OSCIP deverá encaminhar ao OEP regulamentos próprios que disciplinem os procedimentos que deverão ser adotados para a contratação de obras, serviços, pessoal, compras, alienações, concessão de diárias e procedimentos de reembolso de despesas, para a aprovação prevista no § 6º do art. 22 da Lei nº 23.081, de 2018. (DECRETO 47.554, MINAS GERAIS, 2018).

A entidade deverá formalizar regulamento que contenha os parâmetros e diretrizes a serem seguidas por ela quando da utilização do recurso do OEP em qualquer uma das formas de utilização de recursos que envolvam admissões, compras, contratações diversas e concessão de diárias e reembolsos a seus funcionários, observando obrigatoriamente os princípios da

Administração Pública previstos no artigo de nº 37 da Constituição Federal de 1988. Caberá ao OEP interessado a análise técnica de conformidade do regulamento, e após a sua aprovação deverá submetê-lo à análise técnica da Seplag. A OSCIP só estará autorizada a utilizar o regulamento após a aprovação por ambos os órgãos.

Sobre este ponto, é importante endereçar o julgamento pelo Supremo Tribunal Federal (STF) da Ação Direta de Inconstitucionalidade de nº 1.923/2011 na qual a maioria dos ministros do STF, julgou parcialmente procedente a dispensa dos preceitos básicos da licitação para as organizações sociais e termos de parceria, fixando a observância aos princípios da Administração Pública. Tal julgamento majorou a segurança jurídica às contratualizações junto às entidades sem fins lucrativos, e propiciou a implementação de regulamentação nas legislações atinentes a Minas Gerais, conforme citação abaixo também extraída do decreto de nº 47.554/2018:

> § 1º Os regulamentos próprios da OSCIP deverão ser por ela construídos de forma a contemplar seus valores organizacionais, bem como os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da razoabilidade e da eficiência. (DECRETO 47.554, MINAS GERAIS, 2018).

Concluídas as etapas da celebração, o OEP deverá providenciar o encaminhamento da minuta do termo de parceria e dos demais documentos que compõe o processo ao Conselho Estadual de Políticas Públicas do órgão para manifestação sobre a viabilidade da parceria. Caso o Conselho Estadual inexista, deverá o dirigente máximo do OEP providenciar justificativa de impossibilidade de análise, conforme inciso XIII do artigo de nº 21 do decreto de nº 47.554/2018. Concluídas a etapa anterior, o OEP deverá encaminhar a minuta do termo de parceria, acompanhada da memória de cálculo e pesquisa de mercado realizada pela OSCIP à análise jurídica do setor jurídico do órgão.

Após análise e diligenciamento das ressalvas jurídicas, o processo deverá ser encaminhado à apreciação da Seplag para análise técnica de conformidade em relação ao modelo de parceria. A Seplag emitirá nota técnica ressalvando os apontamentos que deverão ser diligenciados pelo OEP e OSCIP, que após sanados, deverão ser novamente submetidos à análise técnica da Seplag para verificação. Uma vez sanados os apontamentos do órgão, o processo é encaminhado ao Comitê de Orçamento e Finanças da Seplag, que se manifestará e autorizará o termo de parceria.

Se aprovado, o OEP poderá publicar o extrato da celebração no Diário dos Poderes e dar início à fase de monitoramento do plano de trabalho junto à entidade, se responsabilizando por garantir a regularidade dos repasses orçamentários pactuados, bem como a correta aplicação

dos recursos repassados. Para fixar o entendimento em relação ao conteúdo deste capítulo, a Tabela 1, demonstrará de forma resumida, as competências e atribuições da Seplag, da secretaria ou órgão interessado, na qualidade de Órgão Estatal Parceiro (OEP), e OSCIP:

TABELA 1 - COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS E OSCIP.

SECRETARIA	ATRIBUIÇÃO
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO **Base legal: Decreto de nº 48.636, de 19/06/2023. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências.** Art. 41 – A Superintendência Central de Parcerias com o Terceiro Setor tem como competência promover a orientação normativa e a supervisão técnica relativas às parcerias entre o Poder Executivo, as Organizações Sociais – OS e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.	Secretaria responsável pelo gerenciamento da modelagem e metodologia de parcerias com o terceiro setor, sobretudo àquelas celebradas via termos de parceria. A Superintendência Central de Parcerias com o Terceiro Setor, por meio da Diretoria Central de Termos de Parceria é responsável por desenvolver diretrizes metodológicas capazes de propiciarem a aplicabilidade do modelo de termo de parceria junto aos órgãos e secretarias estaduais interessadas nos moldes esperados e previstos na Legislação estadual de nº 23.081/2018 e Decreto de nº 47.554/2018. Isto quer dizer que a Seplag fornecerá assessoramento técnico e fomentará capacitações junto aos órgãos e secretarias estaduais interessados para garantir a correta aplicabilidade do modelo de termo de parceria. A Seplag verificará a conformidade técnica da instrução processual do termo de parceria tanto na fase de seleção pública, quanto na fase de celebração do instrumento jurídico. Complementarmente, dada as excepcionalidades inerentes aos termos aditivos, deverá a Seplag também verificar a conformidade técnica do pleito.
SECRETARIA ESTADUAL OU ÓRGÃO INTERESSADO NA QUALIDADE DE OEP. **Competências e atribuições definidas nas legislações específicas de cada secretaria ou órgão na qualidade de OEP.**	A Secretaria estadual ou órgão interessado em firmar parceria com entidades sem fins lucrativos, qualificadas como Organizações Sociais de Interesse Público, deverão motivar tal decisão por meio de Estudo de Viabilidade, em que deverão comprovar a aderência da proposta de descentralização da política pública ou ação à modelagem de termo de parceria. É responsável pelo lançamento de processo de seleção pública por meio de edital, em que serão definidos os requisitos e critérios para elegibilidade da entidade sem fins lucrativos que desejar pleitear participação no certame. É responsável também pela instrução e celebração do termo de parceria, definição do plano de trabalho e Memória de Cálculo em conjunto da entidade selecionada, designar a Comissão Supervisora que fiscalizará e monitorará o cumprimento do objeto e a correta aplicação dos recursos repassados. Deverá instruir termo aditivo se houver, bem como mobilizar as demais áreas administrativas a ele vinculados para fornecer o suporte técnico necessário para garantir a boa execução da parceria firmada até o seu encerramento.
Entidade sem fins lucrativos qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público parceira.	São atribuições e responsabilidades primordiais da OSCIP parceira, conforme artigo de nº 38 do Decreto de nº 47.54/2018: Art. 38. São responsabilidades da OSCIP, relativas ao termo de parceria, além das demais previstas na Lei nº 23.081, de 2018, e neste decreto. I - executar todas as atividades inerentes à implementação do termo de parceria, baseando-se no princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, e zelar pela boa qualidade das ações e serviços prestados, buscando alcançar eficácia, efetividade e razoabilidade em suas atividades; II - observar, no transcorrer da execução de suas atividades, todas as orientações emanadas pelo OEP, pela Seplag e pelos órgãos de controle interno e externo; (DECRETO 47.554, MINAS GERAIS, 2018).

Fonte: Elaboração própria.

4.1 Monitoramento e Avaliação do Termo de Parceria – Comissão Supervisora (CS).

Para trazer luz aos preceitos e diretrizes da dinâmica do monitoramento referencia-se a iniciativa da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) na construção do "Manual de orientações para auxiliar a comissão supervisora a estabelecer as rotinas de monitoramento e fiscalização do termo de parceria" um importante material que balizará todas as rotinas de monitoramento do termo de parceria celebrado. Ressalta-se que a descrição a ser realizada neste capítulo será baseada neste documento, amplamente disponível na página institucional da Seplag, na aba "Planejamento Orçamento", em "Organizações Sociais e OSCIP", no item "Modelos e Manuais OSCIP".

4.1.1. Mas afinal, o que é Comissão Supervisora e qual o seu papel no âmbito da parceria?

Importante salientar que a Comissão Supervisora, indicada pelo Órgão Estatal Parceiro (OEP), detém autonomia para mobilizar as rotinas de fiscalização e monitoramento da execução do objeto pactuado no instrumento jurídico, de forma que as orientações emanadas pela Seplag, com base nas legislações afetas, constitui referencial do comportamento e autuações necessárias. Isto quer dizer que ambas as atividades de fiscalização e monitoramento serão conduzidas conforme julgamento e entendimento da Comissão Supervisora do Termo de Parceria, em observância aos artigos 40 e 45 do Decreto de nº 47.554/2018, embasados no artigo 4º da Lei Estadual de nº 23.081/2018.

A Comissão Supervisora é responsável por representar o OEP no acompanhamento do cumprimento do objeto pactuado no instrumento jurídico, bem como é o canal de comunicação e interlocução técnica junto à OSCIP durante a fiscalização e monitoramento do objeto. A Comissão Supervisora deverá zelar pelo adequado cumprimento do objeto e dos recursos repassados à OSCIP executora, devendo munir o OEP de todas as informações necessárias e relativas ao termo de parceria

A CS é responsável ainda pelo desenvolvimento de monitoramentos periódicos da parceria, devendo garantir e atestar a compatibilidade entre o previsto e o efetivamente executado, seja em relação à metas e produtos ou em relação ao planejamento financeiro e

orçamentário. Quando da celebração do Termo de Parceria o OEP deverá indicar dois servidores(as) do quadro de pessoal do órgão para exercerem as funções de Supervisor(a) e Supervisor(a) Adjunto(a).

O Supervisor(a) é responsável por presidir a Comissão de Avaliação (CA) do termo de parceria, e o Supervisor(a) Adjunto(a) deverá substituí-lo nas hipóteses de impedimento ou vacância previstas nas legislações específicas do Estado de Minas Gerais. São as hipóteses de ausência ou vacância do cargo previstas no Manual de Orientações de autoria da Seplag:

> • Abandono de cargo ou função pública pelo não comparecimento ao serviço, sem causa justificada, por mais de trinta dias consecutivos ou mais de noventa dias não consecutivos em um ano;
>
> • Falta injustificada a uma reunião da comissão de avaliação; e,
>
> • Hipóteses de vacância do cargo público, previstas no art. 103 do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. (Seplag, 2019, p.7).

Conforme regimento legal da Comissão Julgadora instituída para avaliar propostas, quando do lançamento de edital de seleção para entidades sem fins lucrativos, os indicados(as) para comporem a Comissão Supervisora não poderão nos últimos 5 (cinco) anos anteriores à celebração do termo de parceria terem mantido relações jurídicas com a OSCIP parceira. Em caso de necessidade de substituição dos supervisores(as) deverá o dirigente máximo instruir e ratificar termo de apostilamento, o qual efetivará a substituição, dispensando a sua publicação, devendo a OSCIP parceira ser comunicada sobre o ato. Vale destacar que a Comissão Supervisora formalmente indicada pelo OEP possui autonomia para se utilizar do suporte e assessoramento de outras unidades administrativas a ele vinculadas, com o intuito de garantir o cumprimento integral do objeto do termo de parceria.

O papel desempenhado pelo Supervisor(a) do termo de parceria é de suma importância para a garantia do cumprimento do objeto, sobretudo porque a ele caberá resguardar e zelar pela correta aplicação e utilização dos recursos repassados no âmbito da parceria. Caberá ainda, a proposição de melhorias e aperfeiçoamento das entregas (produtos e indicadores previstos no plano de trabalho do instrumento).

O Supervisor(a) formalmente indicado desfrutará de prerrogativa de exercer poder de veto sobre as decisões da OSCIP no termo de parceria. A previsão está amparada em legislação, conforme previsto no parágrafo §3 do artigo do 26 da legislação estadual de nº 23.081/2018, uma vez obedecidas as condicionantes do parágrafo §3 do artigo 43 do Decreto estadual de nº 47.554/2018:

> Art. 26 – A execução do objeto do termo de parceria será monitorada e fiscalizada pelo OEP e pelos conselhos de políticas públicas das áreas correspondentes de atuação.
>
> (...)
>
> § 3º – A comissão supervisora será presidida pelo supervisor, que participará com poder de veto de decisões da OSCIP relativas ao termo de parceria, nos termos do regulamento. (LEGISLAÇÃO 23.081/2018, MINAS GERAIS, 2018).
>
> Art. 43. Para representar o OEP em suas tarefas, será designada comissão supervisora, que será composta por um supervisor e por um supervisor-adjunto, tendo o primeiro poder de veto sobre as decisões da OSCIP relativas ao termo de parceria.
>
> (...)
>
> § 3º No caso de o supervisor exercer seu poder de veto, nos termos do § 3º do art. 26 da Lei nº 23.081, de 2018, o mesmo deverá motivar sua decisão em justificativa fundamentada a ser juntada ao relatório de monitoramento a que se refere o art. 49. (DECRETO 47.554, MINAS GERAIS, 2018).

Conforme definição normativas dos dispositivos que regulamentam a parceirização em Minas Gerais, o Supervisor(a) que exercer poder de veto sobre quaisquer temáticas afetas ao termo de parceria celebrado deverá motivar sua decisão, por meio de justificativa fundamentada. Tal justificativa deverá ser formalizada por meio do relatório de monitoramento, que serve ao propósito de munir a Comissão de Avaliação na produção do Relatório de Avaliação, que apresentado mais a diante. O veto deverá estar associado às atividades não previstas no plano de trabalho do termo de parceria, em ações que desnaturem o objeto do termo de parceria e as diretrizes da política pública, ou que não atendam ao interesse público.

O Supervisor(a) Adjunto deverá atuar em conjunto do Supervisor do termo de parceria em atividades que sejam específicas do monitoramento e fiscalização do instrumento que sejam de responsabilidade da Comissão Supervisora. De acordo com o Manual de Orientação da Seplag são ações afetas a Comissão Supervisora o “recebimento e verificação da coerência e veracidade dos dados apresentados no relatório de resultados elaborado pela OSCIP e da realização de checagens amostrais periódicas.” (Seplag, 2019, p.6).

Uma vez indicado, o servidor(a) deverá tomar ciência de todos os documentos relativos à realização das atividades atreladas ao termo de parceria. São eles as legislações e decretos estaduais, o termo de parceria e seus aditivos, a memória de cálculo, o regulamento de compras e contratações da OSCIP, bem como os demais documentos relativos à fiscalização e monitoramento. Importante salientar que a Comissão Supervisora deverá garantir que a OSCIP

parceira internalize estes preceitos e consulte todos estes documentos durante toda à vigência da parceria até o encerramento da execução do objeto.

Desenvolvem também diretrizes metodológicas para o desenvolvimento da modelagem de termos de parceria. Dessa forma, estes setores desenvolvem capacitações junto aos órgãos estaduais interessados de forma a viabilizar e garantir a execução das políticas públicas nos moldes do modelo de parcerias proposto com êxito.

4.1.2. A Avaliação de Resultados: Comissão de Avaliação.

No âmbito do acompanhamento e gestão de termos de parcerias têm-se a Comissão de Avaliação (CA), como canal da avaliação do alcance dos resultados apresentados pela OSCIP e reafirmados pela Comissão Supervisora do instrumento jurídico. Importante distinguir que a CA não dispõem de atribuição para desempenhar as atividades de monitoramento e fiscalização previstas no artigo 32 do Decreto Estadual de nº 47.554/2018. Após a elaboração e encaminhamento do Relatório de Monitoramento pela Comissão Supervisora do Termo de Parceria, o Supervisor deverá contabilizar 05 (cinco) dias úteis para a análise do documento pela CA, e após isso convocar a reunião de avaliação junto à CA.

Em linhas gerais, compete à Comissão de Avaliação:

> a) cumprir o Cronograma de Avaliações previsto no Anexo II – Programa de Trabalho, deste termo;
>
> b) analisar o relatório de monitoramento apresentado pelo supervisor do termo de parceria;
>
> c) solicitar ao OEP ou à OSCIP, os esclarecimentos que se fizerem necessários para subsidiar sua avaliação;
>
> d) avaliar os resultados atingidos na execução do termo de parceria, de acordo com informações apresentadas pelo Supervisor do termo de parceria, e fazer recomendações para o sucesso dos produtos e indicadores;
>
> e) emitir relatório sobre a avaliação dos resultados obtidos no período avaliatório. (Seplag, 2019, p.42).

Portando, a CA se aterá aos resultados alcançados, oriundos da pactuação de indicadores e produtos inerentes ao objeto, e previstos no Plano de Trabalho do termo de parceria, significando que o planejamento e a execução serão discutidos e debatidos nesta importante reunião. A constituição da CA é de natureza multidisciplinar, de forma que a compõe um(a)

representante especialista do objeto do termo de parceria, normalmente sem vínculo com a administração pública, o(a) supervisor(a) da parceria que presidirá a reunião, um(a) representante indicado pela OSCIP, um(a) representante da Seplag, um(a) representante do Conselho de Políticas Públicas da área de objeto do OEP, e por fim, um(a) representante indicado pelo Órgão Estatal Interveniente (OEI) que colaborará junto ao OEP, se houver.

A reunião de avaliação deverá ocorrer em data definida pelo supervisor(a), que deverá se atentar às definições do cronograma de avaliações do termo de parceria. A Comissão de Avaliação poderá ocorrer com pelo menos 50% da totalidade de membros indicados, contabilizando neste cálculo o supervisor(a) do termo de parceria.

Caberá à CA, quando do momento de reunião de avaliação, a atribuição de nota em relação ao desempenho e cumprimento, ou não, dos indicadores e produtos pactuados para aquele período avaliatório, comumente trimestral. A título de ilustração, as notas são calculadas a partir do simulador de notas da Seplag, que é descrito, resumidamente, conforme imagem abaixo extraída de Relatório da Comissão de Avaliação do Termo de Parceria de nº 52/2023, cuja a Sedese é OEP:

FIGURA 2 - Desempenho global do Termo de Parceria

1º Período Avaliatório - 01/04/2023 a 30/04/2023

DESEMPENHO GLOBAL DO TERMO DE PARCERIA NO PERÍODO

	Nota	Peso	Nota x Peso	Pontuação Global
Quadro de Indicadores e Metas	9,32	50%	4,66	**9,66**
Quadro de Ações	10,00	50%	5,00	

Conceito: Muito Bom

FONTE: Simulador de Notas (Seplag).

Fonte: 1º Relatório da Comissão de Avaliação do Termo de Parceria de nº 52/2023, Sedese, 2023, disponível em: https://social.mg.gov.br/images/Esportes/termo_de_parceria/2023/1-Relatrio-da-Comisso-de-Avaliao-do-Termo-de-Parceria-n-52-2023.pdf.

Conforme a imagem, o cálculo da nota final de avaliação possui relação direta com a sistemática de avaliação do termo de parceria, bem como com o contexto do cumprimento ou não do indicador ou produto pactuado para o período, gerando um conceito que resumirá a parceria. Caberá ainda à CA a elaboração de relatório descritivo contendo a avaliação de todos os partícipes designados, sobretudo recomendações, sugestões e análises de contexto.

O papel estratégico de avaliação da CA deverá refletir o andamento e status da parceria como um todo, devendo os membros atestarem conhecimento em relação ao objeto, como também demais documentos anexados ao termo de parceria. Por mais que não seja o papel da CA, quaisquer irregularidades constatadas deverão ser devidamente registradas no relatório da

CA. Dependendo da irregularidade, poderá a CA sugerir a rescisão da parceria, desde que devidamente justificada a motivação. A decisão conclusiva da rescisão ficará a cargo do dirigente máximo do OEP, respeitadas as disposições previstas nas legislações pertinentes de termo de parceria.

Em se tratando do produto produzido pela Comissão de Avaliação, o Relatório da Comissão de Avaliação, sua elaboração precederá de conhecimento integral do relatório de monitoramento, produzido pela Comissão Supervisora, tendo em vista a avaliação dos partícipes sobre as justificativas e descrições destacadas neste relatório. Para além desta análise do conteúdo do relatório de monitoramento, a CA poderá registrar críticas, sugestões e recomendações atinentes ao período avaliado. Deverão ser apresentadas as metas avaliadas, as principais entregas, os desafios e problemas no desempenho e alcance destas metas, e sugestões de aperfeiçoamento operacional para as metas e entregas futuras.

De acordo com a Seplag, são as atividades de rotina da CA durante a reunião:

> a) Verificação do atendimento das recomendações da comissão de avaliação, registradas na reunião anterior, colocando em destaque se a recomendação foi ou não atendida;
>
> b) Apreciação do relatório de monitoramento, apresentando suas impressões sobre a análise do relatório, seus pedidos de esclarecimento, quando considerar necessário, e sua avaliação dos resultados;
>
> c) Apuração da nota global obtida pela parceria;
>
> d) Registro das recomendações da comissão de avaliação para o próximo período avaliatório;
>
> e) Impressão e assinatura do relatório da comissão de avaliação, por cada membro presente. (Seplag, 2019, p.44).

Para otimizar os trabalhos da CA, o supervisor(a) deverá tomar conhecimento do modelo de relatório da Comissão de Avaliação disponibilizado pela Seplag e já preenchê-lo com as informações preliminares, tais como, nome dos integrantes, objeto do termo de parceria, datas, indicadores e produtos relativos ao período avaliado e por fim as observações que julgar necessário. A Comissão de Avaliação não poderá alterar cláusulas e diretrizes previstas e ratificadas no termo de parceria, caso seja identificada a necessidade alteração, deverá a CA registrar a motivação em seu relatório e recomendar as alterações junto ao dirigente máximo do OEP.

Sobre as recomendações têm-se que:

> É amplo o rol de recomendações que a comissão de avaliação pode fazer, tendo em vista os inúmeros aspectos inerentes à parceria. O importante a observar é que as recomendações devem ser objetivas e claras e devem conter prazos para a realização, uma vez que o atendimento das recomendações deve ser sempre verificado. Outro ponto é que as recomendações devem ser direcionadas para os atores envolvidos na parceria, ou seja, OSCIP, OEP, Seplag ou órgãos intervenientes cuja representação é garantida na comissão de avaliação. (Seplag, 2019, p.45).

Vale destacar que as recomendações são imperativas, não se classificando como sugestão ou crítica. Sugestões ou críticas poderão ser inseridas nos campos de apreciação qualitativas dos indicadores e produtos, comumente designada como o campo "observação" no modelo de relatório.

A nota global atribuída ao período avaliatório apurado leva em consideração as variáveis de atendimento integral ou parcial da meta, bem como a sua entrega dentro do prazo estipulado, ou em atraso. Tais variáveis impactaram neste cálculo e no conceito atribuído à parceria, levando-se em conta também os atributos e diretrizes já definidos na sistemática de avaliação do termo de parceria. Comumente, a sistemática atribui pesos variados às metas pactuadas, de acordo com a sua relevância em relação ao atendimento e cumprimento do objeto, que fica a cargo do OEP, conhecedor do objeto, a definição.

Após a elaboração do relatório, os membros da Comissão de Avaliação deverão ratificar e assinar o relatório produzido, devendo o OEP, Órgão Estatal Interveniente (OEI) e OSCIP motivarem a publicação deste documento em seus endereços eletrônicos institucionais para ampla divulgação e transparência. Em síntese, a organização deste capítulo e seus subcapítulos se pretendeu a apresentar a metodologia utilizada e basilar nas atividades de monitoramento, fiscalização e avaliação dos resultados do termo de parceria.

5. ESTUDO DE CASO – O HISTÓRICO DAS PARCERIAS EM MINAS GERAIS.

O histórico das parcerias firmadas junto às entidades sem fins lucrativos qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), conforme já contextualizado, remonta de meados de 2003, quando o Governo do estado de Minas Gerais propôs a implementação dos preceitos da reforma Gerencial, por meio do Choque de Gestão. Presente desde a 1ª geração do CG, a criação deste modelo de parceirização busca aperfeiçoar os produtos e serviços oferecidos à sociedade, garantindo a eficiência na gestão dos recursos públicos, devido à sua principal característica, a flexibilidade gerencial proporcionada Seplag, 2022, p.3).

De acordo com a base de dados e informações mantidas pela Seplag, denominada "Portal de Dados Abertos de Minas Gerais", a qual reúne neste caso, o consolidado de parcerias e instrumentos congêneres, vigência, órgãos responsáveis pela gestão do instrumento, bem como os relatórios gerenciais da parceria, atualmente o Estado de Minas Gerais contou com 52 termos de parcerias celebrados desde o ano de 2005. A tabela abaixo apresenta o demonstrativo das parcerias celebradas até o ano de 2023, é possível depreender que a estratégia de parceria constituiu a agenda de governo durante grande parte dos seus 18 anos de implementação.

TABELA 2 - Panorama das celebrações de termo de parceria em Minas Gerais

Instrumento	Tipo de instrumento	Número do termo	ÓRGÃO ESTATAL - CÓDIGO	ÓRGÃO ESTATAL NOME	ÓRGÃO ESTATAL SIGLA	ENTIDADE PARCEIRA - NOME	ENTIDADE PARCEIRA - SIGLA	ENTIDADE PARCEIRA - CNPJ	Situação
TP_001/2005	Termo de Parceria	001/2005	1481	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	SEDESE	Organização para a Educação e Extensão da Cidadania	ECO	05.381.244/0001-85	Encerrado
TP_002/2005	Termo de Parceria	002/2005	1451	Secretaria de Estado de Defesa Social	SEDS	Instituto Elo	ELO	07.514.913/0001-75	Encerrado
TP_003/2005	Termo de Parceria	003/2005	2111	Fundação Rural Mineira	FRM	Associação Mineira da Promoção das Entidades de Interesse social	AMEIS	05.921.357/0001-26	Encerrado
TP_004/2005	Termo de Parceria	004/2005	1481	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	SEDESE	Humanizarte	HUMANIZARTE	05.521.086/0001-11	Encerrado
TP_005/2005	Termo de Parceria	005/2005	2211	Fundação TV Minas Cultural e Educativa	FTVM	Associação de Des. da Radiodifusão de Minas Gerais	ADTV	07.650.733/0001-10	Rescindido
TP_006/2005	Termo de Parceria	006/2005	2181	Fundação Clóvis Salgado	FCS	Instituto Cultural Sérgio Magnani	ICSM	06.922.630/0001-08	Encerrado
TP_007/2006	Termo de Parceria	007/2006	2181	Fundação Cloves Salgado	FCS	Instituto Cultural Orquestra Sinfônica	ICOS	07.837.375/0001-50	Rescindido
TP_008/2006	Termo de Parceria	008/2006	1471	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana	SEDRU	Instituto Horizontes	IH	04.161.427/0001-22	Encerrado
TP_009/2006	Termo de Parceria	009/2006	1321	Secretaria de Estado de Saúde	SES	Associação Saúde Solidária	ASAS	07.052.261/0001-02	Encerrado
TP_010/2006	Termo de Parceria	010/2006	1321	Secretaria de Estado de Saúde	SES	Associação Mineira dos Portadores de Vírus de Hepatite C	AMIPHEC	04.706.067/0001-05	Encerrado
TP_011/2006	Termo de Parceria	011/2006	1501	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	SEPLAG	Instituto para a Promoção da Saúde e da Qualidade de Vida do Trabalhador	QUALIVIDA	02.188.083/0004-62	Encerrado

TP_012/2006	Termo de Parceria	012/2006	1261	Secretaria de Estado de Educação	SEE	Instituto Hartmann Regueira	IHR	05.859.769/0001-83	Encerrado
TP_013/2007	Termo de Parceria	013/2007	1451	Secretaria de Estado de Defesa Social	SEDS	Associação Preparatória de Cidadãos do Amanha	APRECIA	07.098.076/0001-40	Encerrado
TP_014/2007	Termo de Parceria	014/2007	1531	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	SEEJ	De Peito Aberto - Incentivo ao Esporte	DePA	07.952.460/0001-69	Encerrado
TP_015/2007	Termo de Parceria	015/2007	1531	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	SEEJ	Instituto Brasileiro p/ o Des. do Esporte, Educação e Cultura	IBDEEC	08.335.313/0001-02	Encerrado
TP_016/2007	Termo de Parceria	016/2007	1481	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	SEDESE	Centro Estudos Programas Desenvolvimento Sustentável	CIEDS	02.680.126/0001-22	Rescindido
TP_017/2007	Termo de Parceria	017/2007	1491	Secretaria de Estado de Governo	SEGOV	Movimento das Donas de Casa e Consumidores de Minas Gerais	MDC-MG	21.145.289/0001-07	Encerrado
TP_018/2007	Termo de Parceria	018/2007	1501	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	SEPLAG	Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais	CEMAIS	08.415.255/0001-27	Encerrado
TP_019/2008	Termo de Parceria	019/2008	1271	Secretaria de Estado de Cultura	SEC	Instituto Cultural Filarmônica	ICF	07.837.375/0001-50	Encerrado
TP_020/2008	Termo de Parceria	020/2008	2091	Fundação Estadual do Meio Ambiente	FEAM	Ambiente Brasil Centro de Estudos	ABCDE	03.106.147/0001-59	Encerrado
TP_021/2008	Termo de Parceria	021/2008	1481	Secretaria de Etado de Desenvolvimento Social	SEDESE	Instituto de Cooperação e Educação ao Desenvolvimento	INCED	25.466.087/0001-18	Encerrado
TP_022/2008	Termo de Parceria	022/2008	2091	Fundação Estadual do Meio Ambiente	FEAM	Fundação Israel Pinheiro	FIP	00.204.293/0001-29	Encerrado
TP_023/2008	Termo de Parceria	023/2008	1261	Secretaria de Estado de Educação	SEE	Instituto Cultural Sérgio Magnani	ICSM	06.922.630/0001-08	Encerrado
TP_024/2009	Termo de Parceria	024/2009	1451	Secretaria de Estado de Defesa Social	SEDS	Terra da Sobriedade- Associação de Atenção à Dependência Química	TS	05.353.498/0001-90	Encerrado
TP_025/2009	Termo de Parceria	025/2009	1531	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	SEEJ	Inst. Bras. p/ o des. Do Esporte, Educação e Cultura	IBDEEC	08.335.313/0001-02	Encerrado

TP_026/2009	Termo de Parceria	026/2009	1531	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	SEEJ	Inst. De Gestão Organizacional e Tec Aplicada	IGETEC	04.714.793/0001-61	Encerrado
TP_027/2009	Termo de Parceria	027/2009	1481	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	SEDESE	Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais	CEMAIS	08.415.255/0001-27	Encerrado
TP_028/2010	Termo de Parceria	028/2010	2091	Fundação Estadual do Meio Ambiente	FEAM	Ambiente Brasil Centro de Estudos	ABCDE	03.106.147/0001-59	Encerrado
TP_029/2011	Termo de Parceria	029/2011	1531	Secretaria de Estado de Esporte e da Juventude	SEEJ	Inst. Bras. p/ o des. Do Esporte, Educação e Cultura	IBDEEC	08.335.313/0001-02	Encerrado
TP_030/2010	Termo de Parceria	030/2010	1501	Secretária de Estado de Planejamento e Gestão	SEPLAG	Instituto Travessia	IT	09.435.748/0001-91	Encerrado
TP_031/2011	Termo de Parceria	031/2011	1501	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	SEPLAG	Instituto Travessia	IT	09.435.748/0001-91	Encerrado
TP_032/2012	Termo de Parceria	032/2012	1271	Secretaria de Estado de Cultura	SEC	Instituto Cultural Sérgio Magnani	ICSM	06.922.630/0001-08	Rescindido
TP_033/2013	Termo de Parceria	033/2013	2091	Fundação Estadual do Meio Ambiente	FEAM	Fundação Israel Pinheiro	FIP	00.204.293/0001-29	Encerrado
TP_034/2013	Termo de Parceria	034/2013	1501	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	SEPLAG	Instituto Qualidade Minas	IQM	05.093.424/0001-61	Encerrado
TP_035/2016	Termo de Parceria	035/2016	1691	Secretaria de Estado de Segurança Pública	SESP	Instituto Jurídico para Efetivação da Cidadania	IJUCI	03.893.350/0001-12	Encerrado
TP_036/2016	Termo de Parceria	036/2016	2181	Fundação Clóvis Salgado	FCS	Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes	APPA	70.945.209/0001-03	Encerrado
TP_037/2016	Termo de Parceria	037/2016	2181	Fundação Clóvis Salgado	FCS	Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes	APPA	70.945.209/0001-03	Encerrado
TP_038/2016	Termo de Parceria	038/2016	2181	Fundação Clóvis Salgado	FCS	Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes	APPA	70.945.209/0001-03	Encerrado
TP_039/2016	Termo de Parceria	039/2016	1701	Secretaria de Estado Extraordinária de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais	SEEDIF	Instituto Elo	IELO	07.514.913/0001-75	Encerrado
TP_040/2017	Termo de Parceria	040/2017	1671	Secretaria de Estado de Esportes	SEESP	Federação de Esportes	FEEMG	04.070.420/0001-03	Encerrado

						Estudantis de Minas Gerais			
TP_041/2017	Termo de Parceria	041/2017	2181	Fundação Clóvis Salgado	FCS	Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes	APPA	70.945.209/0001-03	Encerrado
TP_042/2017	Termo de Parceria	042/2017	2181	Fundação Clóvis Salgado	FCS	Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes	APPA	70.945.209/0001-03	Encerrado
TP_043/2017	Termo de Parceria	043/2017	2181	Fundação Clóvis Salgado	FCS	Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes	APPA	70.945.209/0001-03	Encerrado
TP_044/2017	Termo de Parceria	044/2017	1691	Secretaria de Estado de Segurança Pública	SESP	Instituto Elo	IELO	07.514.913/0001-75	Encerrado
TP_045/2017	Termo de Parceria	045/2017	2201	Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais	IEPHA	Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes	APPA	70.945.209/0001-03	Encerrado
TP_046/2018	Termo de Parceria	046/2018	1671	Secretaria de Estado de Esportes	SEESP	Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais	FEEMG	04.070.420/0001-03	Encerrado
TP_047/2018	Termo de Parceria	047/2018	1701	Secretaria de Estado Extraordinária de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais	SEEDIF	Instituto Elo	IELO	07.514.913/0001-75	Rescindido
TP_048/2018	Termo de Parceria	048/2018	2091	Fundação Estadual do Meio Ambiente	FEAM	Instituto de Gestão de Políticas Sociais	GESOIS	07.571.815/0001-70	Rescindido
TP_49/2020	Termo de Parceria	49/2020	1481	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	SEDESE	Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais	FEEMG	04.070.420/0001-03	Vigente
TP_050/2020	Termo de Parceria	050/2020	2201	Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais	IEPHA	Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes	APPA	70.945.209/0001-03	Vigente
TP_051/2021	Termo de Parceria	051/2021	2101	Instituto Estadual de Florestas	IEF	Instituto Ekos Brasil	IEKOS	04.954.252/0001-00	Vigente
TP_052/2023	Termo de Parceria	052/2023	1481	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	SEDESE	Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais	FEEMG	04.070.420/0001-03	Vigente

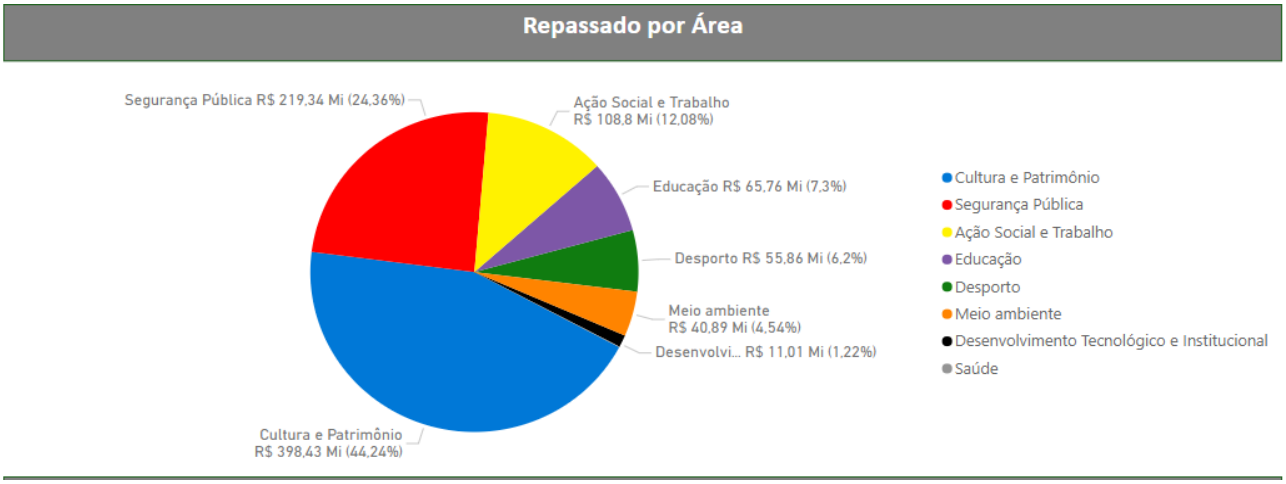
Fonte: Elaboração própria à partir dos dados do Portal de dados abertos da Seplag, Setembro, 2023.

De maneira geral, é possível constatar a descentralização de políticas públicas pertencentes às áreas temáticas de desenvolvimento social, cultura, esportes e lazer, bem como meio ambiente dentro outras. Interessante constatar também que tais áreas temáticas estão intrinsecamente relacionadas com as atividades previstas na legislação estadual de nº 23.081/2018, a qual dispõe sobre o programa de descentralização da execução de serviços públicos em Minas Gerais.

A série histórica, compreendendo os anos de 2005 a 2023, de acordo com a Plataforma de Dados Abertos do Estado de Minas Gerais, representou o montante de recursos orçamentários repassados de mais de R$ 900.000.000,00 (novecentos milhões de reais). Importante destacar que este montante leva em consideração os instrumentos jurídicos vigentes e extintos, em consonância às disposições legais.

A imagem abaixo dispõe sobre o investimento de recursos por área temática. É possível constatar que nos 18 anos de existência da estratégia de parceirização, as áreas de cultura e segurança pública foram aquelas com os maiores volumes de investimentos, o que possui relação com o número de parcerias celebradas pela secretaria estadual de referência.

FIGURA 3 - Orçamento geral - Termo de Parceria



Fonte: Painel de Informações dos Contratos de Gestão e Termo de Parceria do Estado Minas Gerais, Painel de Os e OSCIP (2023).

A imagem a seguir, extraída da Plataforma de Informações, apresenta também o volume de dispêndio de recursos orçamentários por Secretaria Estadual responsável, na qualidade de OEP e gestor da parceria. Demonstram também o volume de recursos recebidos pelas entidades qualificadas.

FIGURA 4 - Orçamento por Instituição

Fonte: Painel de Informações dos Contratos de Gestão e Termo de Parceria do Estado Minas Gerais, Painel de Os e OSCIP (2023).

Paralelamente, o número de entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público é bem menor. Atualmente, o Estado de Minas Gerais conta com 05 (cinco) entidades devidamente qualificadas e com o registro válido, conforme imagem abaixo, extraída da página institucional da Seplag.

FIGURA 5 - Entidades Qualificadas

Entidades Qualificadas como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) pelo Estado de Minas Gerais

Nº	CNPJ	Nome	Dirigente Máximo	Telefone	Endereço	Site	E-mail	Data da Decisão	Validade da Qualificação
1	70.945.209/0001-03	Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes - APPA	Felipe Vieira Xavier	(31) 3224-1919 (31) 98835-9002	Rua Boa Esperança, 405 - Bairro Sion - Belo Horizonte/MG - CEP: 30.310-730	www.appa.art.br	appa@appa.art.br	23/10/2021	22/10/2024
2	04.954.252/0001-00	Instituto Ekos Brasil	Isabel Cristina Sandre Sancini	(011) 3477-3777 (011) 99712-4588	Rua Thomas Deloney, 530, apto 42 - Santo Amaro - São Paulo/SP - CEP: 04.710-041	www.ekosbrasil.org	cristina.sancini@ekosbrasil.org	10/11/2021	09/11/2024
3	07.514.913/0001-75	Instituto Elo - IELO	Gleiber Gomes de Oliveira	(31) 3348-1500 (31) 99983-6051	Rua Juiz de Fora, 284, 2º andar - Barro Preto - Belo Horizonte/MG - CEP: 30.180-060	www.institutoelo.org.br	gleiber.oliveira@institutoelo.org.br	19/11/2021	18/11/2024
4	04.070.420/0001-03	Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais - FEEMG	Éverson Ciccarini	(31) 2512-7300 (31) 2512-7315	Rua Boaventura, 754 - Indaiá - Belo Horizonte/MG - CEP: 31.270-020	www.feemg.com.br	registro@feemg.com.br	31/12/2021	30/12/2024
5	74.125.394/0001-40	Instituto Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor - Instituto Centro CAPE	Tânia Maria Machado Silva	(31) 2555-6322 (31) 99737-6774	Rua Grão Mogol, 662 - Carmo - Belo Horizonte/MG - CEP: 30.310-010	www.centrocape.org.br	almoxadm@centrocape.org.br	29/07/2022	28/07/2025

Fonte: Seplag, março de 2023.

5.1. Justificativa de escolha da política pública.

Com vistas a retomar o objetivo deste trabalho, é importante salientar algumas constatações que irão balizar a escolha pelo nicho e política pública descentralizada por meio de termo de parceria, assim como a pergunta e hipótese de pesquisa. A pergunta de pesquisa portanto pretende investigar se houveram resultados satisfatórios identificados na execução do JEMG por meio de termo de parceria durante os anos de 2018 e 2022 quando estes resultados são relacionados aos benefícios pretendidos do modelo de termo de parceria, bem como também interligados ao contexto peculiar de execução da política pública.

Portanto, ao esmiuçar a pergunta problema, têm-se o delineamento da proposta de investigação mais próxima da relação deste modelo de parcerias com a execução de políticas públicas. Conforme contextualizado por Queiroz e Ckagnazaroff (2010), Minas Gerais, por meio da sua administração, vivenciava episódio de grave déficit fiscal e descrédito internacional, sobretudo ausência de legitimidade societal. Ou seja, medidas orientadas para a gestão com enfoque em resultados, e a própria atuação em rede dos órgãos da administração pública precisaram ser implementadas.

Logo, é de extrema relevância a compreensão sobre quais os possíveis efeitos, e que efeitos são esses no âmbito da política pública JEMG em Minas Gerais. Para isto, é preciso investigar se esta inovação na contratualização por resultados realmente pode atestar algum grau de compatibilidade do modelo com o seu próprio objetivo, o de produzir eficiência, eficácia e flexibilidade na prestação de serviços e políticas públicas à sociedade.

Logicamente, a análise deste trabalho e os seus resultados que serão discutidos a seguir, não se pretendem a seguir metodologia de avaliação de impacto na sua integralidade. Ainda que seja possível identificar uma relação causal da pergunta e hipótese de pesquisa com os efeitos esperados no modelo. Em linhas gerais, a análise muito se aproximará da metodologia de avaliação ex post que conforme descrito no Manual "Avaliação de Políticas Públicas, Guia Prático de análise ex post" de autoria do Governo Federal (2018), é constituída de processo complexo, devendo ser constante. A avaliação ex post "cumpre a importante função de levantar evidências sobre o desempenho da política, indicando se os recursos públicos estão sendo aplicados em consonância com os parâmetros de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade." (BRASIL, 2018, p.2).

Ana Capella (2005) ao discutir a formação da agenda governamental referendou o modelo de Múltiplos Fluxos de John Kingdon com o intuito de compreender e explicitar com

mais clareza a dinâmica e os processos de formação da agenda governamental. A grosso modo, a teoria abordada é composta por 04 processos constituidores das políticas públicas, quais sejam:

> O estabelecimento de uma agenda de políticas; a especificação de alternativas a partir das quais as escolhas vão ser realizadas; a escolha dominante entre o conjunto de alternativas disponíveis e, finalmente, a implementação da decisão. (Capella, 2005, p.2).

Dessa forma, em se tratando da realização de avaliação de políticas públicas, é necessário a compreensão deste processo de formação de agenda e o ciclo de políticas públicas que levou à decisão pela implementação das ações governamentais, e isto inclui também a escolha pelo formato de execução. Em suma, este trabalho se pautará em investigar as variáveis de resultado produzidas por meio da análise da relação entre as metas previstas e os resultados obtidos por meio das transcrições pela CA na fase de monitoramento e avaliação da política pública, incorporada ao modelo de termo de parceria.

A constituição da análise será majoritariamente composta pela investigação da razão entre metas previstas e executadas o que muito se aproxima da definição de Filho e Sano (2013) apud Januzzi (2006, p.19) sobre a avaliação de políticas públicas, qual seja:

> A avaliação de um programa público requer indicadores que possam dimensionar o grau de cumprimento dos objetivos dos mesmos (eficácia), o nível de utilização de recursos frente aos custos em disponibilizá-los (eficiência) e a efetividade social. (FILHO E SANO, 2013, p.3).

Desse modo em atenção à definição postulada por Filho e Sano (2013), para a análise deste trabalho, será dimensionado o grau de cumprimento dos objetivos por meio dos resultados gerados pela comparação entre metas previstas e executadas no âmbito do JEMG para os anos de 2018 e 2022. Os resultados serão confrontados com a realidade de regionalização, complexidade da política pública, bem como a característica de flexibilidade gerencial do termo de parceria.

A decisão do gestor também será discutida, porque é à partir deste ato que é possível iluminar o entendimento da complexidade e desafios da política pública. Este aspecto é interessante de ser articulado com o que se propõe a modelagem de termos de parceria.

Pode-se considerar que este trabalho utilizará e instrumentalizará a fase de monitoramento dos resultados para a produção de variáveis de resultado, variáveis estas que se diferenciam das metas analisadas neste trabalho, mas não são menos relevante. De acordo com Manual “Avaliação de Políticas Públicas, Guia Prático de análise ex post” a fase do

monitoramento não deve ser confundida com a fase de avaliação, sendo esta última metodologicamente mais aprofundada:

> Devem ser considerados, dentre outros aspectos, a forma como a política está sendo implementada, seus efeitos desejados e adversos, os principais stakeholders, e a forma como os recursos públicos estão sendo utilizados. Para tanto, é necessário o uso de metodologias formais, já que, diferentemente da análise individual (em que aspectos subjetivos são facilmente racionalizados e ordenados de acordo com o seu grau de importância relativa), no caso das políticas públicas ocorre uma impossibilidade de sintetização de benefícios subjetivos de toda a sociedade. (Brasil, 2018, p.14).

Diferentemente, o monitoramento é atividade contínua e crucial para viabilizar a mudança ou aperfeiçoamento da implementação de determinada política pública. Nesse contexto caberá ao próprio gestor do órgão responsável a sua realização, permitindo a aplicabilidade deste aperfeiçoamento ainda no curso da execução da política pública.

> O monitoramento permite identificar problemas e falhas durante a execução que prejudicam as ações, os processos ou os objetivos da política pública e, assim, reúne condições para corrigir rumos ou ajustar os planos de implementação. (Brasil, 2018, p.15).

Em se tratando da grandiosidade e complexidade do modelo de parceirização, que em Minas Gerais se propõe a garantir eficiência e auferir mais qualidade à execução da política pública, a hipótese central deste trabalho é "A celebração de termos de parceria para a execução do JEMG, durante os anos de 2018 e 2022, por meio da descentralização de responsabilidades, permitiu a regionalização, a flexibilidade gerencial e a manutenção da adesão significativa do público alvo dentro dos moldes de acessibilidade e atendimento esperados para a política pública".

Presume-se, nesta hipótese, que o OEP poderia deliberar pela escolha do modelo de parceirização devido aos ganhos de eficiência e flexibilidade gerencial adquiridos, considerando a complexidade da política pública, em termos de regionalização, acessibilidade e complexidade da gestão dos processos.

A escolha da política pública JEMG, no universo de 52 termos de parceria celebrados desde a emergência do Choque de Gestão em 2003, levou em conta a capilaridade e cobertura de atendimento social da política pública junto à população mineira, bem como a possível constatação de preferência pelo modelo de termo de parceria desde 2007.

De acordo com a Tabela 3 elaborada abaixo, contemplando os dados do Painel de Dados Abertos sobre Termos de Parceria e Contratos de Gestão da Seplag, de 2003 a 2023, foram celebrados ao todo 7 (sete) termos de parceria com vigências distintas. Por outro lado, se pretenderam a garantir a execução do JEMG.

TABELA 3 - Termos de Parceria – Objeto: Jogos Escolares de Minas Gerais

Termo de Parceria	Órgão	Objeto	Encerramento
TP 004/2005	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	Desenvolvimento de ações relativas à melhoria do desporto educacional e de rendimento por meio da implantação do Programa Minas Olímpica,	13/04/2007
TP 014/2007	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	Execução do Programa Minas Olímpica Jogos do Interior de Minas - JIMI - 2007, visando o aperfeiçoamento da gestão dos jogos e a melhoria do nível técnico dos participantes.	31/10/2008
TP 015/2007	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	Execução do Programa Minas Olímpica Jogos Escolares de Minas Gerais - JEMG 2007, visando o aperfeiçoamento da gestão dos jogos e a melhoria do nível técnico dos participantes.	30/11/2008
TP 025/2009	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	Execução do Programa Minas Olímpica - Jogos Escolares de Minas Gerais, visando o aperfeiçoamento da gestão dos jogos, o aprimoramento do esporte escolar e a melhoria do nível técnico dos participantes.	31/12/2010
TP 026/2009	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	Execução do Programa Minas Olímpica JIMI-Jogos do Interior de Minas Gerais, visando o aperfeiçoamento da gestão dos jogos e a melhoria do nível técnico dos participantes.	31/12/2010
TP 029/2011	Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	O presente TERMO DE PARCERIA tem por objeto a execução dos Programas Minas Olímpica Jogos Escolares de Minas Gerais – JEMG e Minas Olímpica Jogos do Interior de Minas – JIMI.	31/12/2012
TP 040/2017	Secretaria de Estado de Esportes	Realização dos Jogos Escolares de Minas Gerais – JEMG para desenvolver o esporte.	28/03/2018
TP 046/2018	Secretaria de Estado de Esportes	Realização dos Jogos Escolares de Minas Gerais – JEMG para desenvolver o esporte educacional.	31/12/2019
TP 49/2020	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	A realização dos Jogos Escolares de Minas Gerais – JEMG e o fomento ao desporto e paradesporto escolar.	30/11/2022
TP 052/2023	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	Apoio à realização dos Jogos Escolares de Minas Gerais – JEMG e o fomento ao desporto e paradesporto educacional.	14/04/2026

FONTE: Elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelo Portal de Dados Abertos do Estado de Minas Gerais. Utilizou-se como filtro, a busca ativa por todos os termos de parceria cujo o objeto esteja relacionado ao esporte/desporto.

O Programa Minas Olímpica, atrelado ao objeto das políticas públicas mencionadas nesta tabela a exemplo dos Jogos do Interior de Minas e Jogos Escolares de Minas Gerais, foi um programa mineiro criado em 2005, e que de acordo com Jardim (2012) se pretendeu a desenvolver e promover a saúde e inclusão social através da instrumentalização do esporte educacional [3]e de participação[4] enquanto abordagens e tipologias do Esporte. O programa abarca as ações estratégicas JIMI e JEMG desde então. Através de dados extraídos da Base de Dados de Monitoramento do Plano Plurianual de Ação Governamental para os anos de 2004 – 2009 é possível visualizar o enquadramento do JEMG enquanto política pública no PPAG, sobretudo à partir do programa Minas Olímpica, abaixo segue o consolidado destas informações.

Tal inclusão no planejamento do Governo de Minas presume certa relevância e centralidade da política pública. Isto porque houve a constatação da inclusão desta última na agenda dos governos até a atualidade, pode-se então pensar e caracterizar o JEMG como política de Estado aperfeiçoada ao longo dos anos.

[3] De acordo com a legislação federal de nº 9.615/1988 o Desporto Educacional é aquele praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;

[4] De acordo com a legislação federal de nº 9.615/1988 o Desporto de Participação é aquele praticado de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;

TABELA 4 – Ações e programas PPAG

PROGRAMA NO PPAG	POLÍTICA	AÇÃO	ANO	REALIZAÇÃO FINANCEIRA
282 – INCENTIVO AO DESPORTO	JEMG	4051 – JOGOS ESCOLARES DE MINAS GERAIS	2006	R$ 629.313,72
689 – MINAS ESPORTE	JEMG	4318 - MINAS OLÍMPICA – JOGOS ESCOLARES DE MINAS GERAIS	2007	$2.216.993,36
27 - MINAS OLÍMPICA	JEMG	4311 - REALIZAÇÃO DOS JOGOS ESCOLARES DE MINAS GERAIS (JEMG)	2008	R$ 2.692.106,72
27 - MINAS OLÍMPICA	JEMG	4311 - REALIZAÇÃO DOS JOGOS ESCOLARES DE MINAS GERAIS (JEMG)	2009	2.865.022,94
178 - MINAS ESPORTIVA	JOGOS DE MINAS GERAIS	4558 - JOGOS DE MINAS GERAIS**	2016	R$ 1.087.628,60
178 - MINAS ESPORTIVA	JOGOS DE MINAS GERAIS	4558 - JOGOS DE MINAS GERAIS**	2017	R$ 2.661.105,28

FONTE: Elaboração própria com base nos dados de monitoramento do PPAG 2004-2019, disponível em: https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-de-acao-governamental-ppag/plano-plurianual-de-acao.

- não foram identificadas ações ou descrições de ações na base de dados que levassem a crer que se tratava da política pública investigada nos anos não incluídos na tabela, a base de dados pode ter considerado nomenclatura diferente daquela conhecida para a política pública através do filtro “Jogos Escolares de Minas Gerais”, o que não invalida a execução da política nestes anos.

** Jogos do Interior de Minas (JIMI), atualmente.

Em dados atualizados pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (Sedese) em 2023, a política pública contou com a inscrição e interesse de participação de 810 municípios, o que representou cerca de 94,95% do universo de 853 município mineiros. De acordo com a página institucional da secretaria de estado gestora, em 2019, participaram efetivamente da política pública cerca de 40.000 estudantes atletas de diferentes município mineiros, uma média de participações que parece obedecer a um certo padrão de atendimento, que justificam a complexidade e capilaridade da política pública de forma perene.

A imagem abaixo, extraída do endereço eletrônico institucional da Sedese, apresenta os principais números da adesão à política pública:

FIGURA 6 - Números do JEMG

Ano	Atletas Participantes	Escolas Participantes	Municípios Participantes
2003	11.100	700	128
2004	17.312	1.307	261
2005	21.777	1.980	322
2006	33.626	2.596	434
2007	38.208	1.826	531
2008	47.081	2.209	560
2009	52.988	2.784	604
2010	47.050	1.730	591
2011	52.577	1.838	622
2012	48.020	1.809	630
2013	43.722	1.618	623
2014	41.950	1.682	611
2015	46.226	1.748	636
2016	39.913	1.554	645
2017	37.594	2.128	695
2018	40.993	2.156	727
2019	40.673	1.987	686

FONTE: https://social.mg.gov.br/esportes/jogos-escolares-de-minas-gerais-jemg. Números baseados nos relatórios gerenciais.

Observa-se que o número de beneficiários, municípios e escolas contempladas e participantes das competições promovidas pelos Jogos Escolares de Minas Gerais cresceu gradativamente a partir de 2005, atestando sua capilaridade e área de cobertura de atendimento significativas. Estas variáveis supramencionadas também podem robustecer a justificativa para a escolha da modelagem de termo de parceria, bem como compreender o papel da OSCIP, os resultados planejados pela Secretaria, e o tipo de formatação de execução proposta.

5.2 Contexto de implementação.

A tarefa de planejar e implementar uma política pública tão abrangente e capilarizada não é elementar. Há uma multiplicidade de despesas, contratações de recursos humanos e aquisições de bens materiais imprescindíveis à execução dos Jogos Escolares de Minas Gerais. Ao analisar os editais de seleção de entidades sem fins lucrativos para celebração de termo de parceria de 2019 e 2022, os editais Sedese de nº 01/2017, 01/2019 e Sedese/See de nº 01/2022, os quais originaram os Termos de Parceria de nº 046/2018, 49/2020 e 052/2023, é possível constatar, por meio dos documentos complementares, os quais norteiam a operacionalização das ações, grande estratificação de atividades e despesas por área de atuação de execução.

As áreas de atuação correspondem aos eixos de execução da política pública, que significam as etapas de execução. Logicamente, essa estratificação irá depender do porte e do tipo de política pública analisada. No caso específico dos Jogos Escolares, ambos os editais de chamamento público irão fracionar a execução pelo tipo de etapa executada, ou seja, Microrregional, Regional e Estadual (seja ela convencional ou paralímpica), de modo a prever as diretrizes gerais da execução. Ou seja, quais as ações estratégicas deverão ser desenvolvidas para garantia de atendimento os objeto mediante a pactuação via termo de parceria?

De acordo com a descrição da política pública, na página institucional da Sedese, o JEMG é um evento esportivo que promove a vivência por crianças e adolescentes em diversas modalidades esportivas. Funciona como ferramenta do estímulo ao fomento do esporte, ao mesmo tempo em que proporciona o divertimento, o desenvolvimento integral e social dos estudantes atletas, além da visibilidade e descoberta de novos talentos.

Além de ser a principal seletiva mineira para jovens atletas terem a oportunidade de disputarem competições em âmbito nacional de grande destaque. Para isto, é preciso garantir que a política pública seja acessível em termos de cobertura, de modo que a sua capilaridade possa pelo menos ser do conhecimento do público alvo mineiro nos mais diversos municípios.

Quando do planejamento prévio que antecede a etapa Microrregional das competições, realizando uma análise comparativa de ambos os editais de seleção, é possível averiguar que houve uma manutenção do contexto de execução. De modo geral nesta fase de planejamento prévio que antecede a etapa supramencionada, devem ser desenvolvidas pela OSCIP atividades de contratação de recursos humanos para desenvolvimento das atividades, fomento e divulgação das competições, confecções de regulamentos gerais e específicos das competições,

gerenciamento do sistema de inscrição, vistoria nos locais de competição e realização das reuniões técnicas da Microrregional.

Ou seja, é preciso constituir corpo técnico capacitado para desenvolver tais ações com o intuito de garantir o sucesso do planejamento. Dado os números de participações elevados, é preciso salientar que o gerenciamento das inscrições dos educandos, técnicos e professores é algo bastante complexo, em termos quantitativos. Tal complexidade se traduz nos esforços para o desenvolvimento de ações integradas pelo corpo técnico profissional no diligenciamento de dúvidas e na resolução de problemas que por ventura possam surgir no decorrer da execução da competição.

Vale destacar, conforme descrição dos editais consultados, que as execuções das etapas Microrregional e Regional ocorrem simultaneamente em cada município sede. A Microrregional reúne até 52 municípios recepcionando competições esportivas em seus territórios. Na Regional este número chega a 6 execuções em municípios distintos. No caso da Etapa Estadual, apesar da ocorrência em apenas um município sede, a etapa engloba também modalidades individuais, de forma a ser imprescindível recursos humanos e materiais adicionais.

Isto quer dizer que, a OSCIP também precisará distribuir seu corpo técnico de forma regionalizada e capilarizada, demandando profissionais, coordenação e demais colaboradores nas mais diferentes localidades de Minas Gerais. É preciso ainda estabelecer o emparceiramento e o chaveamento das equipes, bem como garantir a confirmação e a participação de todos os inscritos, o que nem sempre é possível. De acordo com os editais de seleção, as equipes técnicas da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Secretaria de Estado de Educação participam ativamente de todos estes processos, tendo amplo poder decisório sobre o planejamento da política pública.

Normalmente esta fase é iniciada em meados de janeiro e fevereiro, considerando o início das competições já entre os meses de março e abril. No que tange à realização das etapas Microrregional, Regional e Estadual (convencional e paraolímpica) são descritas as atividades específicas da execução em si que deverão ser desenvolvidas pela entidade parceira, quais sejam:

- Execução das Reuniões Técnicas;
- Execução e logística de distribuição de materiais esportivos nos municípios que recepcionaram as competições, sobretudo os uniformes de competição e premiações (troféus e medalhas);

- Contratação por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) [5]profissionais, tais como coordenadores de modalidades, representantes de execução e assistentes de execução para viabilizar a ocorrência dos jogos e partidas;
- Disponibilização de alimentação e hospedagem para os colaboradores que atuarão in loco;
- Desenvolver a gestão e coordenação das competições disputadas em todos os municípios sede;
- Coordenar junto ao município o cerimonial de abertura; (Neste caso, é percebido que esta atribuição foi incluída de forma inovadora à partir do Edital Sedese/See de nº 01/2022. Aos municípios tal atribuição é prevista em Regulamento Geral);

> Art. 14 - Caberão às cidades que sediarem os Jogos Escolares de Minas Gerais - JEMG/2023:
>
> Preparar o cerimonial de abertura (convite às autoridades, Hino Nacional Brasileiro, bandeiras, som, palanque, pira, pauta e tocha olímpica). (Regulamento Geral 2023, Jogos Escolares de Minas Gerais.)

- Elaborar relatórios técnicos específicos e relativos à execução da política nas cidades sede, retratando número de participantes, municípios, modalidades disputadas, e avaliações críticas da equipe in loco.
- Lançamento das súmulas de jogos, que representam o resumo das partidas e jogos, no sistema de gerenciamento, para tratamento dos dados de participantes.

De modo geral, é possível constatar o desempenho das mesmas ações estratégicas desenvolvidas em todas as etapas da execução. É possível que o número de profissionais seja diversificado de acordo com a complexidade da execução. No caso da Etapa Estadual, a maior das etapas em termos de disponibilização de modalidades, o número e o perfil dos profissionais contratados via RPA é diferenciado.

> Contratar, via Recibo de Pagamento Autônomo – RPA, profissionais que atuarão nas funções de Coordenador de Modalidade (um por modalidade), Assistente de Execução (um por modalidade), Ajudante de Logística (oito colaboradores), Membro da Junta Disciplinar (três advogados), Classificador Funcional (dois por modalidade paradesportiva confirmada na reunião técnica) e Representante de Execução (um por local de competição). (Edital Sedese/See de nº 01/2022).

[5] O Recibo de Pagamento Autônomo é o documento que formaliza o vínculo entre uma empresa e o profissional autônomo ou liberal, utilizado quando o trabalhador é contratado apenas para realizar determinado trabalho, sem o estabelecimento de vínculo empregatício. (Sedese, 2022).

Em análise dos editais da política, ao todo, em uma execução anual, a entidade sem fins lucrativos qualificada como OSCIP necessita viabilizar a contratação de em média de 24 profissionais temporários adicionais para atuarem de forma fragmentada, no âmbito de todas as etapas dos Jogos Escolares. Portanto, o OEP elabora e prevê uma listagem com a descrição destes profissionais e as suas principais atribuições. O regulamento de compras da Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais, aprovado em meados de 2017 e publicado em sua página institucional, prevê as seguintes etapas de contratação destes serviços profissionais:

1) Profissional estar cadastrado no sistema de colaboradores da entidade;
2) Residir próximo ao local de execução das etapas;
3) Análise curricular realizada pela entidade;

Tais processos são menos burocráticos e mais simplificados, garantindo que as contratações sejam realizadas em tempo hábil à realização das etapas, o que na Administração Pública seria mais moroso. Findada as etapas tradicionais do JEMG, há o início das tratativas para planejamento com vistas a viabilizar a participação dos estudantes atletas vencedores da Etapa Estadual no âmbito das etapas denominadas “Nacionais”, sendo elas os Jogos da Juventude (JJUV), Jogos Escolares Brasileiros (JEBS) e Paralimpíadas Escolares.

Nestes eventos, competem aos órgãos organizadores a disponibilização da hospedagem dos estudantes atletas e colaboradores, bem como o translado interno e alimentação de todos os participantes. Cabe às Secretarias Estaduais de Desenvolvimento Social e Educação o custeio de despesa do translado interestadual da delegação mineira, constituída de estudantes, professores, técnicos e servidores(as) estaduais. De forma geral o rol de diretrizes e ações estratégicas apresentado é bastante complexo, sobretudo no âmbito das etapas Microrregional e Regional, cuja as execuções são simultâneas em até 52 municípios mineiros, mobilizando grande quantitativo de recursos materiais e humanos nestes territórios.

Fica demonstrado, que a OSCIP dispõe de papel fundamental tanto no planejamento quando na execução da política pública, sendo este o seu lugar de destaque. A flexibilidade do modelo garante que a Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais, entidade do desporto escolar, tenha condições de mobilizar os esforços necessários para garantir o planejamento e a execução de todas as etapas do JEMG.

6. ANÁLISE DA EXECUÇÃO DOS JOGOS ESCOLARES DE MINAS GERAIS 2018 - 2022.

Para a análise e produção de resultado sobre a execução do JEMG nos anos de 2018 e 2022 foram analisados os relatórios da Comissão de Avaliação e de resultados do Termo de Parceria de nº 46/2018 e 49/2020, ambos celebrados pela extinta Secretaria de Estado de Esportes e posteriormente pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, na qualidade de Órgão Estatal Parceiro. Em ambas as celebrações a SEE/MG atuou na qualidade de interveniente, e a FEEMG, na qualidade de OSCIP parceira.

O recorte temporal analisado compreende os documentos produzidos entre os anos de 2018 e 2022, em se tratando da apuração dos indicadores e entregas pactuadas no instrumento jurídico. Priorizou-se a escolha de ambos os instrumentos por serem distintos, bem como por serem execuções que não foram afetadas pela emergência em saúde pública ocasionada pela Covid-19.

O termo de parceria 46/2018 possuía vigência de um ano, a contar da data de 09/02/2018 momento em que é publicado no Diário dos Poderes de Minas Gerais. Já o termo de parceria 49/2020 possuía vigência de em média dois anos, a contar da sua data de publicação, no Diário dos Poderes, em 07/03/2020, perdurando até 30/11/2022. No geral, os instrumentos jurídicos comungaram com o objeto da parceria "a realização dos Jogos Escolares de Minas Gerais – JEMG e o fomento ao desporto e paradesporto escolar." (Termo de Parceria 49/2020, Sedese, 2020, p.1).

Para viabilizar esta análise, foram filtrados e selecionados categorias de indicadores do plano de trabalho dos termos de parceria que guardariam relação com às características de exacerbada regionalização e adesão significativa da política pública, os quais demandam grande flexibilidade gerencial da OSCIP no âmbito da execução dos Jogos Escolares de Minas Gerais. Tais indicadores quando comparados em termos de previsões e resultados foram classificados como variáveis de resultado. Esta investigação atestará ou não a relação do cumprimento do plano de trabalho à complexidade do JEMG e os benefícios de flexibilidade gerencial esperados no modelo de termo de parceria por meio da aferição de eficácia.

O termo resultado, empregado na pergunta de pesquisa e hipótese deste trabalho, deve ser compreendido como o atendimento, o êxito, e a superação de determinadas metas. Tais metas são traduzidas na eficácia percebida a partir das variáveis de resultados geradas pela comparação proposta, que estão relacionadas à regionalização e considerável adesão no JEMG.

O que se assume, conforme já esgotado neste trabalho, é que este atendimento a determinadas metas, bem como o cumprimento de determinadas obrigações por entidades do terceiro setor seriam balizadas pelo conhecimento técnico, flexibilidade gerencial, e a expertise adquiridas por estas entidades, e que normalmente são comprovadas na qualificação. No caso específico do JEMG, de acordo com as equipes técnicas responsáveis um dos principais fatores para a escolha do termo de parceria foi a possibilidade de flexibilidade que o modelo permitia nos casos das contratações e aquisições, por vezes fracionadas, para a realização das etapas Microrregional, Regional e Estadual da competição, bem como a participação nas etapas "Nacionais".

A equipe técnica ponderou:

> O modelo se mostrou extremamente aderente à complexidade da política pública objeto, por se tratar de um evento que exige uma elevada capilaridade de atuação e uma considerável quantidade de pequenas contratações para a realização das etapas. (Edital Sedese/See de nº 01/2022, p.33).

Ainda sobre a escolha pelo termo de parceria, as equipes técnicas justificaram o limitado quadro de recursos humanos da unidade responsável pela ação, que responde também por outras ações de dimensão estadual. Desse modo, pode-se apreender que este contexto balizou e justificou a escolha pelo modelo da parceria, estas menções estão descritas no Edital Sedese/See de nº 01/2022.

Então, é sobre estes pilares que este trabalho estará centrado. É com base nestas variáveis de resultado, como também nestas argumentações extraídas da própria dinâmica a que se propõe o modelo que a análise documental será fundamentada. A intenção é atestar a capacidade de colaboração da entidade nas entregas e execução, ao mesmo tempo em que se investiga se a relação entre a eficiência e flexibilidade gerencial do modelo e o sucesso na execução da política pública se comprovariam factíveis no caso do JEMG.

A seleção dos indicadores sobre atendimento de atletas, municípios e escolas na análise levaram em conta a razão entre previsto e executado, relacionando estes resultados às particularidades de execução do JEMG já mencionadas. A comparação entre os indicadores acostados na tabela permitem mensurar o nível de atendimento e regionalização da política pública, os quais justificam a complexidade e a capilaridade desta política.

A tabela abaixo constitui demonstrativo das variáveis de resultado que serão analisadas neste trabalho:

TABELA 05 – Análise das variáveis de resultado selecionadas

INDICADOR	META PACTUADA EM 2018	APURAÇÃO 2018	META PACTUADA EM 2022	APURAÇÃO 2022
NÚMERO DE ATLETAS ATENDIDOS NAS MODALIDADE COLETIVAS	33.000 (Etapa Microrregional)	36.736 participações na Etapa Microrregional	17.500 (Etapa Microrregional)	28.443 participações na Etapa Microrregional
NÚMERO DE ATLETAS ATENDIDOS NAS MODALIDADE INDIVIDUAIS	4.500 (Etapa Estadual)	3.604 participações efetivas na Etapa Estadual	1.750 (Etapa Estadual)	3.164 participações efetivas na Etapa Estadual
NÚMERO DE MUNICÍPIOS PARTICIPANTES NAS MODALIDADES COLETIVAS	700 (Etapa Microrregional)	721 participações efetivas na Etapa Microrregional	350 (Etapa Microrregional)	641 participações efetivas na Etapa Microrregional
NÚMERO DE MUNICÍPIOS PARTICIPANTES NAS MODALIDADES INDIVIDUAIS	200 (Etapa Estadual)	190 participações efetivas na Etapa Estadual	100 (Etapa Estadual)	191 participações efetivas na Etapa Estadual
NÚMERO DE ESCOLAS PARTICIPANTES NAS MODALIDADES COLETIVAS E INDIVIDUAIS	1.850 (Etapas Microrregional e Estadual)	2.156 participações efetivas na Etapa Microrregional e Estadual	800 escolas participantes – Microrregional 350 escolas participantes - Estadual	1.389 participações efetivas na Etapa Microrregional. 654 participações efetivas na Etapa Estadual

FONTE: Elaboração própria com base no plano de trabalho e relatórios de avaliação dos termos de parceria 46/2018 e 49/2020.

Identifica-se pela análise dos Relatórios produzidos pela Comissão de Avaliação no período, que os indicadores eram representativos da realização das 03 (três) etapas tradicionais dos Jogos Escolares de Minas Gerais. Para compreensão do nível de regionalização e atendimento aos beneficiários, bem como da complexidade da política pública o plano de trabalho dos indicadores foi estratificado à época por tipo de etapa executada, sendo elas Microrregional, Regional e Estadual.

Verifica-se pela relação quantitativa dos valores dos indicadores, transformados em variáveis de resultado, que tratam das participações de atletas, municípios e escolas mineiros o atingimento de grande parte das metas em 2018 e 2022. Com a exceção do contexto de execução da Etapa Estadual em 2018. Pelo relatório de resultados apresentado pela OSCIP foram constatadas dificuldades orçamentárias dos municípios na disponibilização do transporte interno para os participantes (estudantes atletas participantes) o que impactou negativamente na adesão de beneficiários nesta etapa do JEMG.

Esse contexto é interessante, tendo em vista que a despesa com os deslocamentos internos dos estudantes atletas para os locais de competição não é um tipo de despesa prevista no termo de parceria, bem como não é uma responsabilidade da OSCIP parceira. O mesmo fator foi atrelado ao contexto de não cumprimento da meta de municípios participantes da etapa estadual, do montante de 200 previstos, cerca de 190 participaram efetivamente.

Por outro lado, apesar do não cumprimento integral da meta, é evidente que o número efetivo de participações na Etapa Estadual em 2018 atingiu números muito aproximados da meta estipulada, atendendo à idealização de disseminar a política pública Jogos Escolares de Minas Gerais. A disseminação e alcance da regionalização de municípios mineiros participantes da Etapa Estadual em 2018, pela apuração constatada, atendeu a 191 municípios mineiros, cerca de 95,5% da meta fixada para o indicador. Em relação a este mesmo indicador para o ano de execução em 2022, a política pública atendeu na Etapa Microrregional o quantitativo de 641. Do número absoluto pactuado, pode-se aferir que a participação superou em 83,14% o indicador.

Em relação ao indicador que mensurou o número de atletas atendidos no âmbito das modalidades coletivas promovidas pela Etapa Microrregional é possível verificar o seu atendimento satisfatório pela OSCIP. Em 2018 o indicador foi superado em 11,40% do número absoluto pactuado, em 2022 é possível constatar a constância de aumento do número absoluto em cerca de 62,53%. Em relação ao indicador que mensurou o número de atletas atendidos no âmbito das modalidades individuais promovidas pela Etapa Estadual, do montante previsto de

1.750 pactuado, cerca de 3.164 estudantes atletas participaram desta competição em 2022, um aumento de 80,8%.

Pela caracterização da política, a associação entre os resultados previstos e executados podem estar relacionados há uma abrangência regional considerável da política pública, se também congruente ao número de municípios participantes em ambos os períodos. Ao se realizar uma média dos atendimentos de atletas em ambos os anos de execução da política pública têm-se a razão de 32.589 na Etapa Microrregional e cerca de 3.384 na Etapa Estadual. A regionalização expressiva também pode ser percebia quando se investiga o atendimento à meta que vislumbra mensurar o número absoluto de escolas mineiras participantes. Esta instituição é o principal vetor da participação efetiva dos atletas, tendo em vista a atribuição de indicar e inscrever as equipes e participantes em cada uma das fases da política.

As escolas incentivam a adesão dos alunos ao mesmo tempo em que fortalecem a Educação Física e o treinamento esportivo internamente. Ao analisar comparativamente o número absoluto previsto e realizado para o indicador relativo ao número de escolas participantes em 2018, verifica-se o êxito no atendimento com a superação de atingimento em cerca de 17%.

Para a execução de 2022 a adesão atingiu a marca de 73,62% em relação ao número absoluto esperado para a adesão das escolas à política pública no total. Também é possível verificar o êxito no desempenho deste indicador na execução do JEMG. A OSCIP, na transcrição do relatório de Resultados de 2022, pontuou a constatação da participação de todas as 47 Superintendências Regionais de Ensino (SRE's) nesta etapa, o que significa que diversos municípios e escolas distribuídos geograficamente na abrangência das Superintendências participaram das competições. Diferentemente da execução de 2018, em 2022 a apuração da participação das escolas foi contabilizada de forma segmentada, a partir da etapa executada, seja ela Microrregional ou Estadual.

Pela análise dos indicadores fixados, como também dos números obtidos a partir da execução da política pública em 2022, o êxito na superação expressiva dos indicadores mencionados pode estar associado à expectativa de crescimento gradual da adesão pós pandemia da Covid-19. Esta circunstância de incertezas provenientes do contexto social e de saúde pública pode ter influenciado as decisões dos gestores em pactuar números absolutos com mais parcimônia.

Verifica-se indícios de subestimação na previsão das metas de atendimento aos atletas participantes quando as variáveis de resultado são comparadas com o histórico de atendimento e números para a política demonstrados na Figura 6 "Números do JEMG" da página 64. Porém,

trata-se apenas de suposição gerada pela análise dos números apresentados, carecendo de maior investigação futuramente.

Ainda sobre este aspecto sobre o atendimento e cobertura regionalizada da política pública, é importante agregar ainda o tipo de missão institucional das secretarias estaduais que planejaram e desenvolveram o JEMG nos períodos analisados. Conforme disposições do decreto estadual de nº 22.257/2016 a então Secretaria de Estado de Esportes tinha como competência

> Planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as atividades setoriais a cargo do Estado que visem à promoção do esporte, da atividade física e do lazer, com vistas ao desenvolvimento humano e à melhoria da qualidade de vida da população. (DECRETO de nº 22.257/2016, artigo 33).

Com a reorganização administrativa datada de 2019, a então Secretaria de Estado de Esportes foi extinta, de modo que as ações da pasta foram acomodadas à estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, atualmente regida pelo decreto 48.660/2023. As áreas temáticas de política pública deverão observar o aspecto do desenvolvimento social e do enfrentamento às inseguranças e vulnerabilidade sociais. Logo, o nicho de atendimento dos Jogos Escolares são crianças e adolescentes de regiões vulneráveis e de extrema pobreza.

Portanto, instrumentalizar o esporte como uma das ações de desenvolvimento social integral dos indivíduos no ambiente escolar com o suporte da Secretaria de Estado de Educação caracteriza esta ação. Por ser uma política pública com grande potencial de regionalização, com diversas competições distribuídas e capilarizadas é possível observar pela razão entre as metas previstas e executadas em relação a participantes, municípios e escolas o fato de que há fortes indícios de que a OSCIP deteve condições técnicas operacionais suficientemente adequadas para executar a competição caracterizando ganhos de eficácia.

Em sentido complementar a esta análise, com a celebração do termo de parceria 49/2020 em meados de 2020, as equipes técnicas gestoras incluíram duas novas entregas à OSCIP. Estas entregas dispunham sobre a captação de recursos com o intuito de agregar e aperfeiçoar a execução do JEMG. De acordo com os instrumentos jurídicos, a OSCIP deveria elaborar e apresentar planos de captação junto à iniciativa privada, com o intuito de viabilizar o patrocínio associado à marca do JEMG enquanto política pública do Governo de Minas Gerais com o intuito de angariar recursos financeiros e materiais vinculando-os ao objeto do termo de parceria.

Estas entregas, incluídas no plano de trabalho do novo termo de parceria não foram tratadas na tabela acima devido à ausência desta iniciativa em 2018. No entanto, os

desdobramentos que englobaram no não cumprimento desta meta em 2022 são de fundamental relevância a este trabalho. Pela transcrição do relatório de avaliação em 2022, a entrega do Plano de arrecadação de recursos foi intempestiva, considerando a sua complexidade. O contexto de dois dias para a sua aprovação pelo OEP e OEI, e, ainda a necessidade de alteração em seu escopo, tendo em vista as necessidades emergenciais e de escassez de recursos, inviabilizou a sua aprovação em tempo hábil.

Neste caso, a ausência de planejamento prévio e trabalho colaborativo entre o OEP e OSCIP prejudicou sobremaneira a qualidade do produto a ser entregue, de modo que os esforços da entidade na elaboração do material não atenderam às expectativas do OEP. A entrega portanto foi registrada como não entregue, devendo a OSCIP reapresentá-lo no próximo período avaliatório à época.

Apesar das orientações emanadas pela Comissão de Avaliação do termo de parceria sobre a recomendação ajuste e apresentação no último dia 31/08, quando da avaliação do produto anterior, a OSCIP não conseguiu concluir a entrega no período avaliatório seguinte. Dado o curto prazo existente para a captação dos recursos via leis de incentivo e empresas privadas, considerando o encerramento próximo da parceria, a Comissão de Avaliação deliberou pela não apresentação do plano de captação e pelo término das tratativas de cumprimento das metas.

Os representantes da Comissão de Avaliação exprimiram suas considerações, conforme transcrições do 11º relatório de avaliação, a saber:

> Recomendação não atendida - Justificativa: Não houve consenso sobre o delineamento no ato da reformulação do novo plano de captação. A OSCIP justificou que não foi possível a comercialização das marcas do JEMG incidindo na mensuração da meta. A OSCIP assentiu sobre a necessidade de validação do plano de comunicação por parte do OEP e OEI. As representantes do OEI ventilaram que a OSCIP já vem pontuando a necessidade de mobilização das equipes técnicas do OEP e OEI no sentido de aprovar o material entregue do ponto de vista técnico dos setores de comunicação do Estado. O representante da Comissão Supervisora ponderou a natureza burocrática dos procedimentos, mas ponderou que tal fato não justifica a mobilização das equipes técnicas do OEP e OEI na aprovação do plano. O representante da OSCIP ressaltou a necessidade do delineamento do plano já estar previsto nos próximos termos de parceria. A Comissão de Avaliação argumentou que dada a proximidade do término de vigência do Termo de Parceria não será necessária a apresentação da recomendação novamente. (11º relatório da Comissão de Avaliação, Sedese, 2022).

Pela descrição qualitativa do relatório da Comissão de Avaliação do 11º período avaliatório, a OSCIP não detinha todas as informações necessárias, em relação ao plano de utilização das marcas de governo, inviabilizando a construção do plano. Em paralelo, pela transcrição do relatório identifica-se que o OEP e OEI não detinham a técnica necessária para

elaborar este plano de utilização das marcas de governo, e a princípio, não envolveram suas respectivas Assessorias de Comunicação.

Em resumo, este contexto impossibilitou que a Federação parceira e executora elabora-se os planos de captação e utilização da marca de governo junto aos patrocinadores da iniciativa privada. Apesar do pedido de desconsideração de ambas as metas impetrado pela OSCIP parceira, a CA deliberou por mantê-las na da avaliação em razão da relevância dos fatores que culminaram na impossibilidade de atendimento da meta.

É interessante constatar que a articulação do Órgão Estatal Parceiro conjuntamente ao Órgão Estatal Interveniente são de fundamental importância para a operacionalização das ações pela OSCIP. Isto atesta que o planejamento e a decisão sobre quais contornos a política pública vai seguir dependem do alinhamento prévio e das decisões dos gestores(as) em posição de representação da agenda de governo.

Para se compreender e responder à pergunta de pesquisa sobre a produção de resultados da modelagem de termo de parceria no JEMG, não se pode esquecer do papel fundamental que o Governo, na qualidade de parceiro exerce, sobretudo nas decisões tomadas. Neste caso específico, por mais que houvesse um esforço, e por mais que a OSCIP se utilizasse da flexibilidade gerencial e operacional que detinha para a consecução do objeto, era necessário que todos os parceiros (OEP, OEI e OSCIP) estabelecessem o planejamento prévio para garantir a aprovação e o sucesso desta entrega.

O modelo de termo de parceria, por si só não transcende e não soluciona estas dificuldades internas da Administração Pública, pois é esta última que detém maiores informações sobre a política, e sobre as diretrizes estratégias de Governo, cabendo a ela, transmiti-las de forma clara e precisa, traduzindo-as em ações e metas que sejam razoáveis e exequíveis. De todo modo, houve a disponibilização da política pública priorizando o seu acesso regionalizado, e de alguma forma os benefícios da disponibilização do formato do JEMG transformaram o cotidiano das crianças e adolescentes que a disputaram.

7. CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a investigar a inciativa mineira de contratualização por resultados, por meio das parcerias junto ao terceiro setor, via termo de parceria com as denominadas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Para viabilizar a incorporação do tema ao cenário da Administração Pública, realizou-se a revisão da literatura, bem como inciativas governamentais que pavimentaram o caminho até a consolidação do movimento de Publicização e descentralização de serviços não exclusivos do Estado.

Este recorte é importante, porque detalha com riqueza de detalhes o contexto de sucateamento das políticas públicas, com o enfraquecimento do Estado de Bem Estar Social e a consequente crise econômica no mundo globalizado. Entender os possíveis benefícios e efeitos da assunção de interesses entre setores tão distintos, tais como Estado e Terceiro Setor, permitiu indagar e questionar se realmente as parcerias com estas características surtem os efeitos esperados.

Neste sentido, este trabalho delimitou a análise dos possíveis efeitos da modelagem de termo de parceria sobre a política de promoção ao esporte, denominada Jogos Escolares de Minas Gerais. A política pública é característica por sua regionalização e nível de atendimento aos beneficiários significativo, demandando o atendimento a meios operacionais complexos para a sua execução.

Através da apresentação da política, e dos princípios que norteiam a descentralização de políticas públicas por meio de termo de parceria, é inegável a aderência do modelo à forma da política pública. São necessárias diversas mobilizações em termos operacionais desde contratação de recursos humanos e bens materiais de forma bastante segmentada e fragmentada, procedimentos estes que podem ser realizados com mais margem de flexibilidade pela OSCIP.

A execução da política pública, obedecendo à realização de competições esportivas bem distribuídas por quase toda a totalidade de municípios mineiros demanda agilidade e flexibilidade dos processos operacionais, de forma a não prejudicar o cronograma de execução da política. Pela análise das variáveis de resultado, oriundas da análise documental realizada, demonstradas nos relatórios da CA e de resultados nos anos de 2018 e 2022, há fortes indícios de que a OSCIP conseguiu atender satisfatoriamente as metas pactuadas para os indicadores e produtos previstos, executando as competições dentro do esperado.

Sendo assim, há uma relação entre resultados satisfatórios, os benefícios auferidos pelo termo de parceria e a própria caracterização complexa do JEMG. É possível responder de

maneira afirmativa à pergunta de pesquisa à partir dos resultados encontrados nesta investigação.

Salvo algumas raras exceções, pode se perceber que a modelagem de termo de parceria se adequou bem à maleabilidade e grandiosidade dos Jogos Escolares de Minas Gerais. No entanto, também em termos de resultados e eficácia, é perceptível que a modelagem de termo de parceria não supre as deficiências da Administração Pública, percebida na análise, como ausência de consenso e planejamento prévio entre as equipes da entidade e as secretarias de governo. A complexidade da tomada de decisão, como também as questões mais técnicas atinentes à agenda de governo precedem da própria condução e delineamento da política pública e devem ser consideradas como variáveis de interesse na parceria.

No entanto, não se pode presumir que a metodologia é falha nestes aspectos, e muito menos assumir que o modelo não carece de aperfeiçoamentos, mas é interessante ver que por mais flexível e eficiente o modelo seja, não é possível instrumentalizar estas características supramencionadas em prol da resolução dos problemas de forma unilateral através do modelo. O modelo de termo de parceria se amolda melhor à política pública a partir do momento em que o núcleo estratégico do planejamento é capaz de responder em prol dos interesses e demandas da própria política pública.

Isto quer dizer que o sentido da parceria e da colaboração entre os partícipes também é de fundamental importância para o alcance dos efeitos que se espera, como também das expectativas em relação aos benefícios do próprio modelo. Em relação à hipótese da relação entre os resultados alcançados, os benefícios de flexibilidade e eficiência do modelo, e a complexidade da política pública, é possível verificar certa afinidade entre esta afirmação e a política pública analisada a partir da própria investigação empreendida na análise dos indicadores previstos e realizados.

A partir da metodologia de análise documental empreendida na investigação de eficácia dos indicadores neste trabalho, é possível verificar esta afinidade quando se analisa as variáveis de resultado que dispõe sobre o atendimento e acessibilidade da política pública. É possível constatar regionalização e universalização de forma significativa, tal concepção coaduna com o próprio perfil de execução, tamanho e complexidade do JEMG.

Vale destacar que a política pública é executada via termo de parceria há algum tempo, e os aprendizados institucionais internalizados pelos órgãos e equipes podem ter contribuído significativamente para as futuras escolhas. Soma-se a isto as próprias características do modelo de termo de parceria, que busca instrumentalizar, de forma colaborativa, todo o aparato técnico

das organizações e entidades pertencentes ao terceiro setor. Os benefícios são os ganhos de eficiência, eficácia e efetividade aos processos e políticas públicas.

No entanto, o emprego de metodologias de pesquisa adicionais para a testagem complementar da hipótese criada para este trabalho necessitam ser operacionalizadas para robustecer os resultados, sobretudo aquelas metodologias que instrumentalizam a avaliação da modelagem, e a avaliação de políticas públicas que serviriam ao propósito de compreender com maior propriedade os efeitos desta assunção de entidades e o Estado. As avaliações devem englobar aspectos mais internos e afetos aos órgãos, tais como a própria fase do planejamento das políticas públicas, bem como também os aspectos mais específicos da agenda de governo vigente.

Isto se justifica porque este núcleo responde pelo planejamento e delineamento da política pública, e este conhecimento sobre a realidade em que as ações se inserem podem contribuir na tomada de decisão do gestor sobre a melhor forma de execução e prestação dos serviços. Portanto, a estratégia de aplicação de pesquisa qualitativa e da entrevista semiestruturada junto aos gestores(as) de políticas públicas podem oferecer ganhos e agregar variáveis até então não apreendidas neste trabalho. Em trabalhos futuros, seria interessante a investigação expandida para outros tipos de políticas públicas, em termos de área temática e complexidade, para se compreender a aderência do modelo à essas realidades tão distintas.

Aspectos característicos da política pública podem influenciar no tipo de parceria firmada, como também nas responsabilidades assumidas pelas entidades e demais órgãos parceiros em maior ou menor grau, como pôde ser visualizado no caso específico do JEMG. Outro aspecto não menos relevante, e que pode robustecer este campo de estudos, seria o impacto das OSCIP e demais organizações no processo decisório e da implementação de políticas públicas, uma vez que a própria concepção do modelo permite e direciona a ações colaborativas entre os parceiros. São nuances que os relatórios de avaliação e de resultados não aludem com riqueza de detalhes, mas que precisarão ser investigados futuramente, dado o crescimento e popularização do modelo de termo de parceria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Repositório Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, Cadernos Enap.10, p. 01-52, 1997. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>, 1997. Acesso em: 23 ago. 2023.

ARAUJO. Vinícius, D. C. Texto para discussão, Escola Nacional de Administração Pública, Texto 45. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho,** p. 04-28, Brasília, 2002. Disponível em: <https://saude.es.gov.br/Media/sesa/Descentraliza%C3%A7%C3%A3o/Araujo.pdf>. Acesso em: 28 out. 2023.

BRASIL, [**Decreto de nº 9.190**]. Regulamenta o disposto no art. 20 da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9190.htm. Acesso em: 28 out. 2023.

BRASIL, [**Lei Federal de nº 11.010**]. Altera o Decreto nº 7.984, de 8 de abril de 2013, para dispor sobre os recursos de loterias destinados às entidades desportivas e para dar outras providências. Março de 2022. Brasil: Secretaria Geral, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11010.htm . Acesso em: 28 out. 2023.

BRASIL, [**Lei federal de nº 9.615**]. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Março de 1998. Brasil: Casa Civil, [1998]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm. Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL, [**Lei Federal de nº 9.637**]. Qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1998]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm#:~:text=L9637&text=LEI%20N%C2%BA%209.637%2C%20DE%2015%20DE%20MAIO%20DE%201998.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20qualifica%C3%A7%C3%A3o%20de,sociais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias.. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL, [**Lei Federal de nº 9.790**]. Qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1999]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm#:~:text=L9790&text=LEI%20No%209.790%2C%20DE%2023%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%201999.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20qualifica%C3%A7%C3%A3o%20de,Parceria%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias. Acesso em: 24 set. 2023.

CALEGARE, M. G. A.; SILVA JUNIOR, N. **A "construção" do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. Revista Psicologia Políti**ca, v. 9, n. 17, p. 129–148, 1 jun. 2009. Disponível em: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2009000100009 >. Acesso em: 17 set. 2023.

CAPELLA, Ana. Cláudia. N. **Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas**. BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais, n. 61, p. 25–52, 10 jan. 2006. Disponível em: https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/291 Acesso em: 12 de nov. 2023.

CATÁLOGO de Políticas Públicas. **Catálogo - Programa Nacional de Publicização,** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <https://catalogo.ipea.gov.br/politica/421/programa-nacional-de-publicizacao>. Acesso em: 29 out. 2023.

CINTRA, Antônio. Octavio; ANDRADE, Luiz. Aureliano. G. DE. **Planejamento e desenvolvimento: notas sobre o caso de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública, v. 10, n. 2, p. 221 a 240–221 a 240, 30 nov. 1976. Disponível em: < https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6095 > Acesso em: 23 agos. 2023.

DI PIETRO, Maria. **Parcerias na Administração Pública, Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização, Parceria Público-Privada e outras Formas**. Editora Atlas S.A. – 2009, n. 264-271, 2009. Disponível em: < https://repositorio.usp.br/item/002961899>. Acesso em: 28 out.2023.

FEDERAÇÃO DE ESPORTES ESTUDANTIS DE MINAS GERAIS - **1º relatório da comissão de avaliação do termo de parceria de nº 46/2018**. Disponível em: <https://sgefeemg.bigmidia.com/_uploads/orgaoAnexo/26f9DTxjW6Tmkz6RZ4qsx1t6depTdUv8Bd.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FEDERAÇÃO DE ESPORTES ESTUDANTIS DE MINAS GERAIS - **1º relatório de resultados do termo de parceria de nº 46/2018**. Disponível em: < https://sgefeemg.bigmidia.com/_uploads/orgaoAnexo/26tyaoQvnNrLzcwtqbofjMgPm08SF7V43G.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FEDERAÇÃO DE ESPORTES ESTUDANTIS DE MINAS GERAIS - **2º relatório da comissão de avaliação do termo de parceria de nº 46/2018**. <https://sgefeemg.bigmidia.com/_uploads/orgaoAnexo/26B5uUR3aMQnjqVFkx4F3c0yKZ3igLYNyI.pdf> Acesso em: 12 nov. 2023.

FEDERAÇÃO DE ESPORTES ESTUDANTIS DE MINAS GERAIS - **2º relatório de resultados do termo de parceria de nº 46/2018** <https://sgefeemg.bigmidia.com/_uploads/orgaoAnexo/26b1tu89Nq82-pbvOVGmXNGtnSrpxM6jMK.pdf> Acesso em: 12 nov. 2023.

FEDERAÇÃO DE ESPORTES ESTUDANTIS DE MINAS GERAIS - **3º relatório da comissão de avaliação do termo de parceria de nº 46/2018**. <https://sgefeemg.bigmidia.com/_uploads/orgaoAnexo/26numwJmrgORNkbacEvU8MZaqZ_bk7WlDZ.pdf> Acesso em: 12 nov. 2023.

FEDERAÇÃO DE ESPORTES ESTUDANTIS DE MINAS GERAIS - **3º relatório de resultados do termo de parceria de nº 46/2018** <https://sgefeemg.bigmidia.com/_uploads/orgaoAnexo/26K90FkuHyA5qUbTjpcGJFIL310SxbhJEm.pdf> Acesso em: 12 nov. 2023.

FEDERAÇÃO DE ESPORTES ESTUDANTIS DE MINAS GERAIS, **1º termo aditivo ao termo de parceria 46/2018.** 2018. Disponível em: <https://sgefeemg.bigmidia.com/_uploads/orgaoAnexo/26szC5eLQIHu_JI2fTjuU9YsL_bjk2VNR2.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FEEMG - Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais. **Nossa história, Quem somos?** Disponível em: <https://feemg.com.br/feemg/quem-somos>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FERNANDES, Flávia Moreira e Leonardo Carvalho Ladeira, **Participação da sociedade civil em políticas públicas executadas via termos de parceria no Estado de Minas Gerais**. Cadernos da Escola do Legislativo-e-ISSN: 2595-4539 19.32 (2019): 141-175. Disponível em: < https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/30418 >. Acesso em: 24 set. 2023.

FIORI, José. Série Fatos para Discussão **A Governabilidade Democrática na Nova Ordem Econômica**, Instituo de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, DIGITALIZADO PELA BIBLIOTECA EUGÊNIO GUDIN EM PARCERIA COM A DECANIA DO CCJE/UFRJ, p. 01-22, 1995. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/15757/1/JLFiori.pdf>. Acesso em: 16 set. 2023. Acesso em: 23 ago. 2023.

GABRIELA, Ana; DIAS, C. **A gestão por trás do "Choque de Gestão": Um estudo da reforma Gerencial no Governo de Minas Gerais**, Painel 59/225, Estudo sobre gestão e políticas públicas, VI Congresso Consad de Gestão Pública, p. 02-24, 2013, Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/225-A-GEST%C3%83O-POR-TR%C3%81S-DO-CHOQUE-DE-GEST%C3%83O-UM-ESTUDO-DA-REFORMA-GERENCIAL-NO-GOVERNO-DE-MINAS-GERAIS-2003-2012.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

GOVERNO DE MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Termo de Parceria no 49/2020 celebrado entre a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. **Relatório de Resultados do 09º período avaliatório,** 2022**.** Disponível em: <https://social.mg.gov.br/images/Esportes/JEMG/2022/9-Relatrio-de-Resultados---Perodo-Avaliatrio---1-de-janeiro-de-2022-a-31-de-maro-de-2022.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GOVERNO DE MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Termo de Parceria nª 49/2020, **Relatório de Resultados do 10º período avaliatório**. 2022. Disponível em: <https://social.mg.gov.br/images/Esportes/JEMG/2022/10-Relatrio-de-Resultados---Retificado.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GOVERNO DE MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, **Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG)**. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-de-acao-governamental-ppag/plano-plurianual-de-acao>. Acesso em: 12 de nov. 2023.

GOVERNO DE MINAS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, **Manual de Orientações sobre rotinas de monitoramento e fiscalização,** 2023**.** Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/manual-de-orientacoes-sobre-rotinas-de-monitoramento-e-fiscalizacao>. Acesso em: 29 out. 2023.

GOVERNO DE MINAS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, **Estudo de Viabilidade.** Portal MG, 2023. Disponível em:

<https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/modelo-de-solicitacao-de-estudo-de-viabilidade>. Acesso em: 29 out. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Comissão Supervisora do Termo de Parceria, **11º relatório da comissão de avaliação (CA) do termo de parceria no 49/2020 celebrado entre a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - Sedese, com interveniência da Secretaria de Estado de Educação – SEE e a Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais - FEEMG**. Disponível em: <https://social.mg.gov.br/images/CEJUVE/11-Relatrio-de-Avaliao-do-Termo-de-Parceria-n-49-de-2020.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Comissão Supervisora do Termo de Parceria, **12º relatório da comissão de avaliação (CA) do termo de parceria no 49/2020 celebrado entre a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - Sedese, com interveniência da Secretaria de Estado de Educação -SEE e a Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais –FEEMG**. Disponível em: <https://social.mg.gov.br/images/Esportes/JEMG/2022/12-Relatrio-de-Avaliao-do-Termo-de-Parceria-49-2020.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL, **Edital Sedese nº 01/2019**. Disponível em: < https://social.mg.gov.br/images/Esportes/termo_de_parceria/2%20-%20Edital%20SEDESE%2001.2019.pdf> Acesso em: 12 de nov. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social Comissão Supervisora do Termo de Parceria, relatório de Avaliação, 9º Período Avaliatório -SEDESE/SUBESP-CSTP, **9º relatório da Comissão de Avaliação (CA) do termo de parceria no 49/2020 celebrado entre a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - Sedese, com interveniência da Secretaria de Estado de Educação - SEE e a Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais - FEEMG**. 2019. Disponível em: <https://social.mg.gov.br/images/Esportes/JEMG/2022/SEI_GOVMG---45490988---Relatrio-de-Avaliao---9-Perodo-Avaliatrio---SEDESE-SUBESP-CSTP.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social Comissão Supervisora do Termo de Parceria, **10º relatório da Comissão de Avaliação (CA) do termo de parceria no 49/2020 celebrado entre a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - Sedese, com interveniência da Secretaria de Estado de Educação -SEE e a Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais - FEEMG**. 2022. Disponível

em: <https://social.mg.gov.br/images/Esportes/JEMG/2022/10-Relatrio-de-Avaliao-do-Termo-de-Parceria-n-49-de-2020.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL, **Edital Sedese/See nº 01/2022**. 2022. Disponível em:<https://social.mg.gov.br/images/CEJUVE/Edital_Sedese_See_01_2022_JEMG_1_Retificao.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.> Acesso em: 12 de nov. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social Comissão Supervisora do Termo de Parceria, **Termo de Parceria 49/2020**. Disponível em: <https://social.mg.gov.br/images/Esportes/termo_de_parceria/Termo-de-Parceria-49.2020.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES, **Edital Seesp nº 01/2017, Concurso de Projetos para celebração de Termo de Parceria**. 2017, Disponível em: <https://social.mg.gov.br/images/Esportes/termo_de_parceria/site_antigo/editalFTP-JEMG--2018-2019.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GRAZIELLA, R.; QUEIROZ, M.; HORIZONTE, B. CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, **Choque de Gestão em Minas Gerais (2003-2010): Um exemplo de inovação no setor público?** p. 18-244, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD9BGJVW/1/disserta__o_roberta_graziella_mendes_queiroz.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

MARIA DE PAES, R.; CAMPOS PROSDOCIMI, V. **Modelo mineiro de parcerias com OSCIPs: uma análise comparativa do processo de seleção da entidade apta a firmar termo de parceria**. 2013, p. 02-28, Painel 15/065, Organizações Sociais e OSCIPs: velhas e novas questões. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/056-MODELO-MINEIRO-DE-PARCERIAS-COM-OSCIPS-UMA-AN%C3%81LISE-COMPARATIVA-DO-PROCESSO-DE-SELE%C3%87%C3%83O-DA-ENTIDADE-APTA-A-FIRMAR-TERMO-DE-PARCERIA.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

Mello, João. Augusto. D. A. B. (2019). **O terceiro setor na prestação de serviços públicos: com o controle apropriado, por que não?** p. 02-30. Disponível em: < https://www.tcese.tc.br/mpc/publicacoes/artigo%20O%20TERCEIRO%20SETOR%20NA%20PRESTA%C3%87%C3%83O%20DE%20SERVI%C3%87OS%20P%C3%9ABLICOS-

%20COM%20O%20CONTROLE%20APROPRIADO,%20POR%20QUE%20N%C3%83O-.pdf>. Acesso em: 12 de nov. 2023.

MINAS GERAIS, [**Lei estadual de nº 46.020**]. Regulamenta a Lei nº 14.870, de 16 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Agosto de 2012. Minas Gerais, MG: Governo de Minas Gerais, [2012]. Disponível em: https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/46020/2012/. Acesso em 12 nov. 2023.

MINAS GERAIS, [**Lei Estadual de nº 47.554/2018**]. Dispõe sobre o Programa de Descentralização da Execução de Serviços para as Entidades do Terceiro Setor e dá outras providências. MG, Governo do Estado de Minas Gerais, [2018]. Disponível em https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/23081/2018/. Acesso em: 24 set. 2023.

MINAS GERAIS, [**Lei Estadual de nº 47.554/2018**]. Regulamenta a qualificação de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público e a instituição do termo de parceria e dá outras providências. MG, Governo do Estado de Minas Gerais, [2018]. Disponível em: https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=370945. Acesso em: 24 set. 2023.

MINAS GERAIS, [**Lei estadual de nº 48.636**]. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Junho de 2023. Minas Gerais, MG: Governo de Minas Gerais, [2023]. Disponível em: https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48636/2023/. Acesso em: 28 out. 2023.

MINAS GERAIS, [**Lei estadual de nº 48.660**]. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. Julho de 2023. Minas Gerais, MG: Governo de Minas Gerais, [2023]. Disponível em: https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48660/2023/. Acesso em 28 out. 2023.

MINAS GERAIS, [**Lei estadual de nº22.257**]. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Junho de 2016. Minas Gerais, MG: Governo de Minas Gerais, [2016]. Disponível em: https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/22257/2016/?cons=1. Acesso em 25 nov. 2023.

MINAS GERAIS, [**Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2019-2030**]. Setembro de 2019. Minas Gerais, MG: Governo de Minas Gerais, [2019]. Disponível em: https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado-pmdi/pmdi_2019-2030_virtual2.pdf. Acesso em: 28 set. 2023.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Informação**, Contratos de Gestão/Organizações Sociais**. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acesso-a-informacao/contratos-de-gestao-organizacoes-sociais#:~:text=O%20Contrato%20de%20Gest%C3%A3o%20%C3%A9>. Acesso em: 24 set. 2023.

Ministério da Economia, **OSCIPs e Organizações Sociais**, Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/planejamento-e-orcamento/OSCIPs-e-organizacoes-sociais>. Acesso em: 24 set. 2023.

O que é - OSCIP? Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 01 de janeiro de 2005, Edição 06. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2054%3Ac>. Acesso em: 24 set. 2023.

PONTE, E. et al. Universidade Federal da Bahia Faculdade de Comunicação Programa Multidisciplinar de Pós-graduação em Cultura e Sociedade, **Por uma cultura pública: organizações sociais, OSCIPs e a gestão pública não estatal na área de cultura,** p. 08-143. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/10589/1/dissert_Elizabeth%20Freitas.pdf>. Acesso em: 23 agos. 2023.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público**. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 3, p. 679–705, jun. 2010. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/rap/a/FpH3MfmtKjhLcCF7MYbSrWn/?format=pdf&lang=pt >. Acesso em: 23 ago. 2023.

Regulamentos | JEMG – Jogos Escolares de Minas Gerais. Disponível em: <http://jogosescolares.esportes.mg.gov.br/regulamentos-4/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

Repositório do Conhecimento do IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, B. I. DE P. E. et al. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post, volume**

2. http://www.ipea.gov.br, 2018, Disponível em: < https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8853>. Acesso em: 12 nov. 2023.

RODRIGUES, Áurea. **TEORIA DOS STAKEHOLDERS. Turismo e Hospitalidade de A a Z**, Editora Actual Grupo Almedina, 2020, p. 340. Disponível em: < https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=CR_bEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA340&dq=Freeman+(1984)+os+Stakeholders&ots=HCfFgVVY-u&sig=HwvwEgeEkocCmcskdnoXZ2niJNY#v=onepage&q=Freeman%20(1984)%20os%20Stakeholders&f=false > Acesso em: 24 set. 2023.

Sano, Hirobonu, et.al. **As Técnicas de Avaliação da Eficiência, Eficácia e Efetividade na Gestão Pública e sua Relevância para o Desenvolvimento Social e das Ações Públicas.** Editora Unijuí, ano 11, nº 22, jan/abr. (2013): 35-61. Disponível em: https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/186. Acesso em: 08 dez. 2023.

SANTOS, D. C. B. DE M. **Mapeamento inédito aponta abrangência dos contratos com setor privado nos serviços públicos no Brasil,** Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 07 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/mapeamento-inedito-aponta-abrangencia-dos-contratos-com-setor-privado-nos-servicos-publicos-no-brasil#:~:text=A%20contratualiza%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20a%20transfer%C3%AAncia>. Acesso em: 17 set. 2023.

STF Decide pela Parcial procedência da ADI 1923, Conferindo Interpretação de Acordo com a Constituição às Normas que Dispensam Licitação nos Contratos de Gestão Firmados entre o Poder Público e as Organizações Sociais. Disponível em: <https://mppr.mp.br/Noticia/STF-Decide-pela-Parcial-Procedencia-da-ADI-1923-Conferindo-Interpretacao-de-Acordo-com>. Acesso em: 28 out. 2023.

Sundfeld, Carlos Ari. **"Guia jurídico das parcerias público-privadas."** Parcerias público-privadas. São Paulo: Editora Malheiros (2005): 15-44. Disponível em: https://sbdp.org.br/books/parcerias-publico-privadas/. Acesso em: 23 set. 2023.

Termo de Parceria nº 49/2020, celebrado entre a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. 13 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://social.mg.gov.br/images/Esportes/2022/12-Relatrio-de-Resultados---Termo-de-Parceria-n-49_2020.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.