

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

Felipe Rodrigues Amado Leite

**GESTÃO NO TERCEIRO SETOR**  
Estudo de caso de OSCIP no Estado de Minas Gerais

Belo Horizonte  
2010

Felipe Rodrigues Amado Leite

**GESTÃO NO TERCEIRO SETOR**  
Estudo de caso de OSCIP no Estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica, ênfase em Gestão de Negócios, da Faculdade de Ciência Econômicas da Universidade do Estado de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Área de concentração: Gestão,  
Organizações do Terceiro Setor,  
Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Ivan Beck  
Ckagnazaroff

Belo Horizonte  
2010

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	4
1.1.	Introdução .....	4
1.2.	Problemática e justificativa .....	7
1.3.	Objetivo (geral e específico) .....	8
2.	MARCO TEÓRICO .....	9
2.1.	Certificação de qualidade de OSCIPs.....	15
3.	METODOLOGIA.....	17
4.	APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS.....	19
4.1.	Instituto de Cooperação e Educação ao Desenvolvimento - INCED .....	23
4.2.	Instituto Cultural Sérgio Magnani – ICSM .....	27
4.3.	Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais – CEMAIS .....	30
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	33
6.	REFERÊNCIAS .....	35
7.	APENDICÊ A .....	40

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Introdução

A discussão sobre o papel do Estado é constantemente apresentado em inúmeros trabalhos (PECI *et al.* 2008; CKAGNAZAROFF *et al.*, 2007), dando-se destaque às transformações e às divergências sobre as formas de atuação do Estado. Dentro do movimento da Reforma do Estado, apresenta-se o discurso de “aumento da eficiência e eficácia da atuação do Estado por meio da redução dos seus papéis e reformulação de sua intervenção” (CKAGNAZAROFF *et al.*, 2007). No contexto desta nova filosofia de Estado, passa-se a exigir que este incorpore as iniciativas e as potencialidades que se apresentam na esfera governamental, como na sociedade civil.

O Estado brasileiro possui obrigações descritas em sua Constituição, sendo responsabilidade deste a garantia de inúmeros direitos aos seus cidadãos. O Poder Público tem papel fundamental no provimento e na execução de ações voltadas para as áreas sociais (como educação, saúde, assistência social, entre outros). A Constituição da República de 1988, não prevê tais prestações de serviços como exclusividade do Estado, permitindo que tais serviços sejam prestados mediante fiscalização. Entretanto, o Poder Público é obrigado a estar preparado e aparelhado para executar tais ações. (VIOLIN, 2008)

Observa-se de forma muito constante, no Estado brasileiro, a execução de suas políticas públicas sendo feitas por intermédio de Organizações do Terceiro Setor. Esta é uma tendência crescente, que reflete no interesse de que práticas próprias do poder público sejam transferidas ao Terceiro Setor. Tais organizações são apontadas como relevantes atores, principalmente por sua capacidade de “fornecer incentivo e apoio a iniciativas locais de maneira ágil e apropriada, seja através da provisão ou acesso ao crédito, aconselhamento técnico, propiciando acesso à informação para decisões ou treinando recursos humanos” (CKAGNAZAROFF *et al.*, 2007)

Violin (2008) chama tais atos de terceirização por entender que ocorre “a introdução de um terceiro no desenvolvimento de uma atividade do Estado, englobando, as concessões de serviços públicos, que repassam a própria gestão de todo o serviço público”.

“Na Administração Pública, é possível a contratação de serviços ligados à atividade-meio do tomador do serviço, sendo ilícita simples locação de mão-de-obra, com a existência de

personalidade e subordinação direta, assim como também é contrário ao ordenamento jurídico a terceirização de atividades-fim”. (VIOLIN, 2008)

Entretanto é comum observar que o poder público busca se relacionar com organizações do Terceiro Setor, tendo como justificativa dividir com a sociedade civil as obrigações do Estado, como também o encargo de fiscalizar o fluxo de recursos públicos provenientes das parcerias. (KLEIN *et al.* 2009)

Observa-se ainda o fato de que nas organizações do Terceiro Setor, por definição organizações sem fins-lucrativos, existe a necessidade de se ter uma preocupação pública quanto aos recursos financeiros a ela confiados, principalmente nos casos de transferências por parte dos órgãos governamentais. Deve-se observar a correta aplicação dos recursos públicos confiados às estas organizações, com destaque a verificação da adequada, eficaz, eficiente e efetiva utilização. “Essas organizações deveriam colocar como obrigação revelar, explicar e justificar como elas têm exercido suas responsabilidades”, accountability e transparência (MOTA *et al.* 2007). Não por falta desta motivação as organizações do Terceiro Setor são constantes alvos de investigações dos órgãos de controle estatais (Ministério Público, Tribunal de Contas, Polícia Federal) na averiguação de eventuais falhas nas prestações de contas e no uso de recurso público. A verificação a que se refere vem reforçar as obrigações que as organizações do Terceiro Setor assumem perante toda a sociedade ao utilizar de recursos públicos na execução de suas ações.

Dentre as organizações do Terceiro Setor, este trabalho destaca as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, por se tratar de instituições mais recentes no que tange parceria com o poder público. Em sua legislação própria (Lei Federal 9.790/99) destaca-se às referências quanto a utilização dos recursos públicos para as finalidades descritas em seu termo de pactuação, dividindo dessa forma, com a instituição, e conseqüentemente com a sociedade civil, os encargos administrativo e de prestação de contas. (FERRAREZI, 2001)

De certa forma, pode-se entender por OSCIPs com uma forma de legitimar a pactuação entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor. Tradicionalmente essa pactuação se faz por meio de termo de Convênio (“o que obrigava tanto o governo quanto as entidades parceiras a seguirem o disposto nas instruções normativas da Secretaria do Tesouro Nacional IN/STN no 01/1997 e no 03/1993”). Destaca-se a busca por se encontrar mecanismos legais que otimizem as parcerias entre os dois setores. Os trabalhos junto às

OSCIPS “foram responsáveis por viabilizar a estratégia de cooperação do governo com o Terceiro Setor e o setor privado, ao longo dos últimos anos”. (PECI *et al.* 2008)

Ferrarezi (2001) destaca que a legislação de OSCIP foi uma tentativa de modernizar a concretização de parcerias com o Estado, reforçando a idéia dos critérios de eficácia e eficiência e “mecanismos mais adequados de responsabilização de modo a garantir que os recursos de origem estatal sejam bem aplicados e efetivamente destinados a fins públicos”.

Ressalta-se ainda a grande repercussão, nos últimos anos, na mídia<sup>1</sup>, de escândalos referentes às organizações do Terceiro Setor, associado em geral às ONG – Organizações Não-Governamentais, principalmente no que tange a desvio de recursos públicos, mal uso da verba pública e desvio de finalidade. Esta publicização avessa às organizações do Terceiro

---

<sup>1</sup> ODILLA, Fernanda. Oposição usa CPI das ONGs como arma contra governo em investigação da Petrobras. Folha de S.Paulo. Brasília 29/05/2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u573587.shtml>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

ÉBOLI, Evandro. Inácio Arruda assume, enfim, relatoria da CPI das ONGs. O Globo. Rio de Janeiro. 14/10/2009. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/pais/mat/2009/10/14/inacio-arruda-assume-enfim-relatoria-da-cpi-das-ongs-768053304.asp>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

SENADO. CPI das ONGs realiza reunião nesta quarta para rever plano de trabalho. Agência Senado. Brasília. 27/10/2009. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/agencia/verNoticia.aspx?codNoticia=96771&codAplicativo=2&codEditoria=1429>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

GÓIS, Fábio. CPI das ONGs tenta retomar trabalhos no Senado. Congresso em Foco. Brasília. 28/10/2009. Disponível em: [http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod\\_canal=1&cod\\_publicacao=30354](http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod_canal=1&cod_publicacao=30354). Acesso em 02 de novembro de 2009.

LAMBRANHO, Lúcio. CPI do Senado esconde investigação contra 19 ONGs. Congresso em Foco. Brasília. 29/05/2009. Disponível em [http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod\\_publicacao=28356&cod\\_canal=1](http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod_publicacao=28356&cod_canal=1). Acesso em 02 de novembro de 2009.

MILITÃO, Eduardo .TCU vê irregularidade em R\$ 11 milhões no Turismo. Congresso em Foco. Brasília. 27/06/2008. Disponível em: <http://congressoemfoco.ig.com.br/DetEspeciais.aspx?id=23008>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

DIÁRIO ONLINE. TCU condena ONG por mau uso de recursos da educação. Diário do Grande ABC. São Paulo. 25/09/2009. Disponível em <http://home.dgabc.com.br/default.asp?pt=secao&pg=detalhe&c=8&id=5768853&titulo=TCU+condena+ONG+p+or+mau+uso+de+recursos+da+educacao>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

AGENCIA ESTADO. ONGs cobram mais controle no Bolsa-Família. Jornal Estado de São Paulo. São paulo. 08/05/2009. Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,ongs-cobram-mais-controle-no-bolsa-familia,367560,0.htm>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

CRUZ , José. TCU detecta fraudes no projeto Segundo Tempo. Correio Braziliense. Brasília. 10/07/2009. Disponível em <http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia182/2009/07/10/esportes,i=125342/TCU+DETECTA+FRAUDE+S+NO+PROJETO+SEGUNDO+TEMPO.shtml>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

AGÊNCIA ESTADO. ONG de filho de Sarney é suspeita de desvio de recursos. G1. 31/07/2009. Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL1249907-5601,00-ONG+DE+FILHO+DE+SARNEY+E+SUSPEITA+DE+DESVIO+DE+RECURSOS.html>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

Setor demonstra a necessidade de se ter instrumentos legais que ajustem as parcerias junto aos governos.

## 1.2. Problemática e justificativa

Tendo como prerrogativa a percepção de que a utilização de recursos públicos, através de organizações do Terceiro Setor, mais especificamente as OSCIPs, é uma forma de executar ações que são obrigações do poder público e analisando-se também a existência de uma grande dificuldade no controle de gastos de recursos públicos efetuados pelo Terceiro Setor, percebe-se a necessidade de aprimorar os instrumentos de controle e efetuar significativo suporte administrativo e gerencial, fundamentais para o bom uso de recursos públicos.

A observação e análise das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita tendo como base as parcerias firmadas com o Estado de Minas Gerais, estado da federação brasileira que tem apresentado avanços e boas práticas na atuação com estas organizações. O Estado de Minas Gerais optou pela criação de legislação própria, amparada na legislação federal, como forma a fomentar a atuação das OSCIP no estado, como também ampliar as possibilidades de utilização do modelo, mantidos os objetivos de flexibilização e descentralização do Estado. (LEMOS *et al.* 2006; PECCI *et al.* 2008; COUTINHO *et al.* 2008)

O Estado conta com a vigência atual<sup>2</sup> de 16 (dezesesseis) Termos de Parceria (instrumento de pactuação), havendo a existência de uma estrutura central de gestão e orientação aos próprios órgãos do governo estadual e às OSCIPs. Destaca-se a existência de interlocução entre os órgãos do poder executivo estadual, com destaque para a Secretaria de Planejamento e Gestão e a Auditoria Geral do Estado, com demais os órgãos de controle como o Tribunal de Contas do Estado e o Ministério Público Estadual. (LEMOS, 2006; SEPLAG, 2009<sup>3</sup>)

Neste contexto, ressalta-se a necessidade de olhar para a instituição que pactua com o Estado e assume a responsabilidade, não somente da execução da política social, mas que se responsabiliza pela utilização de recursos públicos. A OSCIP, ao pactuar com o Estado, está se responsabilizando, legalmente, por todo e qualquer uso do erário público. Resta-nos

---

<sup>2</sup> Até 10 de dezembro de 2009. SEPLAG, 2009.

<sup>3</sup> SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Portal Minas: OSCIP. Governo de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2009. Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/oscip/oscip.asp>. Acesso em 23 de outubro de 2009.

observar quão estas organizações estão preparadas para a utilização de tais recursos. Estima-se, em alguns casos do Estado de Minas Gerais, que a OSCIP receba um montante anual entre 0,5 a 80 milhões de reais. (SEPLAG, 2009)

Destaca-se como problema de pesquisa do presente trabalho responder ao seguinte: Como se dá o processo de prestação de contas de OSCIPs no estado de Minas Gerais? Acrescentam-se as questões secundárias: Quais problemas existem no processo de prestação de contas de acordo com as perspectivas de representantes de OSCIPs? Quais as sugestões de melhorias são apresentadas pelos entrevistados, à estrutura da pactuação vigente, principalmente no que se refere a prestação de contas por parte da OSCIP? Quais as principais dificuldades na gestão das OSCIPs, na execução do Termo de Parceria, como também no processo de prestação de contas?

### 1.3. Objetivo (geral e específico)

Este trabalho pretende analisar como são aplicados os recursos públicos, como se dá a prestação de contas, que problemas as OSCIPs enfrentam neste processo. Destaca-se que na prestação de contas a OSCIP deve apresentar os resultados das metas pactuadas; documentação contábil; inventário geral dos bens; comprovantes de despesas; documentação trabalhista.

Pretende-se analisar as dificuldades de gestão por parte das OSCIPs, tendo em vista o uso do recurso público e o processo de prestação de contas, analisando-se parcerias com o Estado de Minas Gerais. Pretende-se observar as falhas e os pontos de melhoria mais comuns quanto à pactuação vigente. Serão observadas as sugestões das ferramentas administrativas necessárias para sanar os problemas de uso nos recursos públicos, dentro das OSCIPs.

Para tanto inicialmente far-se-á a explanação do marco teórico referente ao tema, em seqüência será apresentada a metodologia utilizada. Posteriormente serão apresentados os dados e observações da pesquisa feita, e, finalizando o trabalho destacar-se-á a conclusão e as recomendações.

## 2. MARCO TEÓRICO

A discussão sobre o estado cresceu nos últimos anos devido a crise econômica nas décadas dos anos 70 e 80. Os principais problemas na discussão sobre o Estado relacionam-se aos conceitos de eficiência e eficácia na gestão pública. Observam-se inúmeras falhas nas políticas públicas, principalmente no que se refere ao planejamento, elaboração e implementação. Tais discussões ampliam-se para problemas no processo decisório, constantemente associado à centralização, ausência de legitimidade do representante perante os cidadãos do Estado, e principalmente, a “lentidão” e o atraso em dar respostas a alcançar os anseios da sociedade, como também a “ineficiência no uso do recurso público”. (CKAGNAZAROFF, *et al.* 2007)

Nesta discussão diversos questionamentos foram feitos quanto ao papel do Estado na economia e na sociedade, como também e quanto ao tamanho de sua estrutura administrativa. Tais discussões promoveram processos e reforma, com a tentativa de atenuar problemas apontados quanto à concepção e estrutura do Estado. (CKAGNAZAROFF, *et al.* 2007)

“No entanto, diante de novos problemas tais como poluição, violência, necessidade de infra-estrutura competitiva para fazer frente ao desenvolvimento econômico internacional, além da continuidade de velhos problemas sociais e econômicos, houve um reconhecimento de que a proposta de retração do Estado não era necessariamente a mais adequada. Percebeu-se que seria necessário um envolvimento governamental, mas, agora, de maneira diferenciada”. (CKAGNAZAROFF, *et al.* 2007)

A discussão dual sobre a forma e a estrutura de Estado apontava para a idéia de que a forma de atuação do Estado deveria priorizar a anterior análise da capacidade e de gestão dos governos, e a necessidade de haver interlocução com os principais atores envolvidos nas políticas públicas. “As Ciências Sociais vêm então pesquisando a interação entre governos e sociedade e nesse processo emerge o conceito de redes de políticas públicas”. (CKAGNAZAROFF, *et al.* 2007)

Quanto a reforma do estado, apresentada em 1995, Coutinho, *et al.*(2008) mencionam que a iniciativa de reforma da estrutura do Estado brasileiro teve como pressuposto a divisão de sua atuação em quatro setores: “Núcleo Estratégico”, “Atividades Exclusivas”, “Atividades Não-Exclusivas” e “Produção para o Mercado”.

Dada a crise do Estado e o irrealismo da proposta neoliberal do Estado mínimo, é necessário reconstruir o Estado, de forma que ele não apenas garanta a propriedade e os contratos, mas também exerça seu papel complementar ao mercado na coordenação da economia e na busca da redução das desigualdades sociais. (MARE, 1995, p. 44)

O “Núcleo Estratégico”, que corresponde ao diversos poderes (Legislativos, Judiciário e Executivo, além do Ministério Público) que são responsáveis pelo planejamento, formulação e definição de leis e das políticas públicas, por cobrar o cumprimento das mesmas e tomar decisões estratégicas. Bresser Pereira (MARE, 1995) sugere que é necessário aumentar a efetividade do núcleo estratégico, modernizar a administração burocrática, através da profissionalização do serviço público, dar ao núcleo estratégico de capacidade gerencial.

As “Atividades Exclusivas”, compostas por ações que são dependentes do papel do estado, nos quais se exerce o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar. Refere-se a serviços que somente o estado pode realizar. Na discussão da reforma do estado, à estas atividades recomenda-se a adoção de contrato de gestão segundo critérios rigorosamente profissionais; adoção de administração pública gerencial, com controle dos resultados e o destaque para a participação popular.

Para as “Atividades Não-Exclusivas”, que podem ser executadas tanto pelo setor público quanto pela iniciativa privada, tendo o Estado presente por serem serviços que envolvem direitos fundamentais (como saúde e educação), propõe-se que seja executado por meio de “entidades de direito privado, sem fins lucrativos, sob responsabilidade e fomento do Estado”, possuindo estrutura administrativa gerencial, focada em eficácia e em eficiência, principalmente quanto ao uso de recursos. Incentiva-se também a participação da sociedade como forma de controle desses serviços, dando maior autonomia e uma conseqüente maior responsabilidade para os dirigentes desses serviços. Desta forma visa-se um aumento da eficiência e da qualidade dos serviços, objetivando atender melhor o cidadão a um menor custo.

Ainda sobre os pressupostos da reforma do Estado, o setor de “Produção para o Mercado” refere-se ao estado como agente produtor de mercadores e serviço, caracterizado por atividades econômicas voltadas para o lucro. Neste sentido há a recomendação de que a execução de tais atividades econômicas seja realizada pela iniciativa privada, desvinculando os mesmo da execução estatal. Caso tal recomendação não seja colocada em prática,

estabelece-se como ideal firmar contratos de gestão com as organizações que não forem destinadas a iniciativa privada (privatizadas).

Reformar o aparelho do Estado significa garantir a esse aparelho maior governança, ou seja, maior capacidade de governar, maior condição de implementar as leis e políticas públicas. Significa tornar muito mais eficientes as atividades exclusivas de Estado, através da transformação das autarquias em “agências autônomas”, e tornar também muito mais eficientes os serviços sociais competitivos ao transformá-los em organizações públicas não-estatais de um tipo especial: as “organizações sociais” (MARE, 1995, p.45).

Deste ponto então, no qual o Estado brasileiro passa a tender a trabalhar com entidades ou organizações, sem fins lucrativos, ainda com o fomento e o investimento por parte do Estado, como também a responsabilidade, chama-se à reflexão sobre o papel do chamado Terceiro Setor. Ckagnazaroff, *et al.* (2007) destacam que após Constituição da República de 1988 o Estado brasileiro está construindo um “ambiente mais propício” para o poder público interagir e trabalhar junto ao Terceiro Setor.

Segundo Berti e Ribeiro (2007) a definição da expressão “Terceiro Setor” se origina na década de setenta “a fim de unir noções de flexibilidade e eficiência do mercado (macro-ambiente privado) com as noções de equidade, legalidade e previsibilidade que norteiam o Poder Público e suas entidades”. O fundamento que definia as instituições deste setor refere-se, fundamentalmente ao fato de não serem instituições públicas, não compondo a estrutura estatal, e não objetivam “a obtenção de lucro e distribuição de dividendos”, diferenciando seu caráter privado. Os autores apresentam a visão de que o Terceiro Setor tem seu surgimento motivado pelas mudanças que ocorriam à época, principalmente quanto a percepção de cidadania, motivado pela não satisfação dos interesses da sociedade por parte das ações do Estado, como também pelas lógicas de mercado.

Citando José Eduardo Sabo Paes, Berti e Ribeiro (2007) afirmam que “o Terceiro Setor é aquele que não é público nem privado, no sentido convencional desses termos; porém guarda uma relação simbiótica com ambos, na medida em que ele deriva sua própria identidade da conjugação entre a metodologia deste com as finalidades daquele.”

Segundo Albuquerque (2006, p. 17-20) as organizações do Terceiro Setor possuem características comuns, “que se manifestam tanto na retórica como em seus programas e projetos de atuação”: “fazem contraponto às ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do Estado e também da multiplicação de varas iniciativas particulares”, como também “fazem contraponto com às ações do mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual”. Destaca-se ainda o fato de realçarem a

importância do valor político e econômico de ações voluntárias, que não objetivam a lucratividade, além de enfatizar “a complementação entre ações públicas e privadas”.

Albuquerque (2006) apresenta ainda em sua discussão que as associações, as fundações privadas, clubes recreativos, instituições filantrópicas, organizações comunitárias e as organizações não-governamentais são exemplos de instituições que compõe o Terceiro Setor. Ele destaca ainda que por convenção e definição tais organizações são formalmente organizadas; independentes institucionalmente do governo; capazes de auto-gestão; não possuem divisão de lucros; e contemplam um alto grau de participação cidadã e do voluntariado.

Parece oportuno ressaltar que no Brasil o Terceiro Setor pode ser concebido como “o conjunto de atividades voluntárias, desenvolvidas por organizações privadas não-governamentais e sem ânimo de lucro (associações ou fundações), realizadas em prol da sociedade, independentemente dos demais setores (Estado e mercado), embora com eles possa firmar parcerias e deles possa receber investimentos (públicos e privados)”. Ou, em termos jurídicos, pode-se sustentar que fazem parte do Terceiro Setor “as pessoas jurídicas de direito privado, constituídas de acordo com a legislação civil sob a forma de associações ou fundações, as quais desenvolvam (i) atividades de defesas e promoção de quaisquer direitos previstos pela Constituição ou (ii) prestem serviços de interesse público”. (OLIVEIRA, 2005, p.12)

Dentre as organizações do Terceiro Setor, este trabalho destaca as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, por se tratar de instituições mais recentes no que tange parceria com o poder público. Em sua legislação própria (Lei Federal 9.790/99) destaca-se às referências quanto à utilização dos recursos públicos para as finalidades descritas em seu termo de pactuação, dividindo dessa forma, com a instituição, e conseqüentemente com a sociedade civil, os encargos administrativos e de prestação de contas. (FERRAREZI, 2001)

Quando uma organização recebe o título de OSCIP, à mesma é atribuído o direito de “firmar parcerias, administrar recursos do Erário e obter outros benefícios do Estado, sem a necessidade de títulos de utilidade pública ou de filantropia e sem tanta burocracia e empecilhos ainda existentes para as entidades que não gozam de tal titulação”. (CKAGNAZAROFF, *et al.*, 2007)

Lemos *et al.* (2006) afirma que a contratualização com as OSCIPs apresenta significativas mudanças e inovações, principalmente na “gestão de serviços públicos”. Há uma tentativa de interação com a sociedade civil, com o objetivo de prestação de serviços sociais com mais eficiência.

Segundo Coutinho *et al.* (2008) o processo de trabalho com OSCIP é extremamente novo, sendo o Estado de Minas Gerais um dos primeiros a utilizar este modelo. Peci *et al.*

(2008) menciona ainda os Estados de São Paulo e Pernambuco. Nota-se a preocupação quanto ao desconhecimento, como também as dificuldades e resistências para com a utilização deste novo processo de pactuação com o Terceiro Setor. A grande novidade apontada nos Termo de Parceria refere-se ao foco em resultados, nos quais foram inseridos instrumentos de avaliação e controle, para os quais se pressupõe grande autonomia e flexibilidade à organização do Terceiro Setor na gestão dos recursos e no planejamento das ações. Isso é apontado como um ponto de conflito para com as áreas jurídicas dentro dos próprios órgãos estatais.

Em pesquisa realizada por Peci *et al.* (2008), destaca-se que “os termos de parceria analisados vão se adaptando à história e à trajetória de vida das próprias OSCIPs”. O Termo de Parceria (instrumento de pactuação entre o Estado e a OSCIP) é apresentado como “tentativa de soluções gerenciais”. Há um destaque para a discussão da diminuição da lentidão do processo burocrático do Estado, destacando-se que, por meio da OSCIP, espera-se maior flexibilidade e agilidade. A percepção que se relata é que para OSCIPs o processo ultrapassa a solução gerencial, principalmente na melhoria dos resultados das ações, mas “buscam ampliar essa parceria recorrendo também aos recursos do mercado (embora com resultados ainda marginais)”.

Violin (2008) faz ainda algumas ressalvas quanto aos trabalhos por meio de organizações do Terceiro Setor, principalmente as OSCIPs:

A Administração Pública apenas pode terceirizar suas atividades-meio (execução material), seja utilizando-se de contratos com empresas e entidades do “Terceiro Setor”, convênios com o “Terceiro Setor”, contratos de gestão com organizações sociais e termos de parceria com OSCIPs;

Não pode o Poder Público firmar um contrato, convênio ou termo de parceria com entidades do “Terceiro Setor”, seja para repassar atividades-fim, a gestão de todo um aparelho público prestador de serviços públicos sociais, ou mesmo disponibilizar mão-de-obra, sob pena de caracterização de burla ao princípio constitucional do concurso público; Assim, a disponibilização de professores para escolas públicas ou de médicos para hospitais públicos não poderá ocorrer por meio de contratos, convênios, contratos de gestão ou termos de parceria, com empresas, associações de utilidade pública, organizações sociais, OSCIPs, cooperativas;

Mesmo se condizente com a atividade-meio da Administração Pública, não poderá a terceirização [...] servir para disponibilização de pessoal com a caracterização de pessoalidade e subordinação direta

Da mesma forma como Ckagnazaroff e Mota (2003) afirmam que pode vir a ser um problema a descentralização de ações públicas para entes federados menores, aqui se destaca a preocupação para com a designação do papel do poder público para a sociedade civil, por meio das organizações do Terceiro Setor. “A questão da baixa qualificação dos

funcionários das unidades descentralizadas coloca em risco o esforço de intersectorialidade, na medida em que os funcionários, por não possuírem formação adequada nas suas respectivas áreas de atuação, conteúdo teórico necessário para a execução de suas atribuições; podem ter dificuldades de diálogo com colegas de outras áreas.”

Referente a prestação de contas das OSCIPS, observa-se a análise de Alves e Azevedo (2005) quanto a ausência de habilidades dos gestores das organizações sem fins lucrativos no sentido de interpretar informações contábeis e conseqüentemente apresentá-las à sociedade. Os autores destacam também que por determinação do Conselho Nacional de Assistência Social determina que as demonstrações contábeis das entidades “devem observar estritamente as resoluções expedidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, especialmente os Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC) e as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC)”

Alves e Azevedo (2005) contribuem com o entendimento de que as organizações do Terceiro Setor necessitam saber gerir os recursos disponíveis “para manutenção de seu trabalho como agentes de transformação social”. Citando Olak (1996) os autores ressaltam que “quando se fala, entretanto, em prestação de contas à comunidade, o rol de informações é muito maior e inclui, também, as próprias demonstrações contábeis e respectivas notas explicativas”. OS autores entendem ainda que a existência de uma auditoria contábil (conforme previsão legal para que as OSCIPs, com Termo de Parceria superior a R\$ 600 mil, são obrigadas a possuir) “pode ser útil como ferramenta de certificação da gestão dos recursos, a necessidade de controle das entidades, prestação de contas e, como foco principal, na transparência dos atos de gestão das organizações do Terceiro Setor”.

O Terceiro Setor deveria utilizar-se de instrumentos de avaliação e desempenho econômico, financeiro e social, nas prestações de contas e assembleias gerais. Para informar com mais transparência e clareza a seus diretores, associados e colaboradores da real situação da entidade. (ALVES e AZEVEDO, 2005)

Ainda na análise da prestação de contas, Berti e Ribeiro (2007) destacam que “submeter uma OSCIP ao controle de contas, tanto no âmbito interno da entidade que repassou-lhe o recurso quanto no âmbito externo perante o Tribunal de Contas respectivo é decorrência direta do simples fato de ter sido beneficiária de receitas orçamentárias públicas” e continuam “o que por sua vez, só é admissível a partir da celebração de um

termo de parceria firmado junto à Administração Pública”. Resulta daí a obviedade de que referido termo deve, ele próprio, estabelecer critérios e parâmetros os mais objetivos possíveis para que se efetive o mencionado controle, inclusive no que se refere à eventuais vícios no exercício da chamada competência discricionária.

É importante destacar que o exercício de *accountability* (transparência), principalmente no que se refere às organizações do Terceiro Setor, é indispensável e necessário à sobrevivência deste tipo de organização. A atenuação do problema de agência em organizações do Terceiro Setor “através de mecanismos de governança é uma forma possível de se oferecer aos financiadores garantias de idoneidade quanto à aplicação dos recursos direcionados à organização” (MOTA, *et al.* 2007).

Neste ponto a observação de como são aplicados os recursos públicos e como se dá a prestação de contas é de fundamental importância. O Estado deve se preocupar com os problemas que a OSCIP enfrenta durante este processo como, por exemplo, o desconhecimento de como fazê-lo, ou a falta de estrutura administrativa para fazê-lo. Deve-se analisar ainda que na prestação de contas a OSCIP necessita apresentar, não somente os resultados das metas pactuadas, como também toda a documentação contábil exigida para instituições privadas, inventário geral dos bens, comprovantes de despesas; documentação trabalhista. A OSCIP é obrigada a respeitar prazos para apresentação da documentação ao final do exercício financeiro, ou do Termo de Parceria, como também possuir toda a documentação em dia para as inspeções e auditorias periódicas.

### 2.1. Certificação de qualidade de OSCIPs<sup>4</sup>

Sobre a experiência mineira em parcerias com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público observa-se a existência de um processo de certificação das OSCIPs que pactuam com o Estado de Minas Gerais. A Certificação de qualidade em gestão das OSCIPs mineiras é o resultado almejado pelo Governo de Minas e cujo trabalho está sendo iniciado pelo Instituto de Governança Social (IGS). Integra-se ao Programa de Fortalecimento em Gestão de OSCIPs do Governo Estadual, liderado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG).

---

<sup>4</sup> Informações sobre a Certificação de qualidade de OSCIP tiveram como fonte o site <http://www.projetoigs.org.br/certificacaooscips.php>

Pretende-se que a médio prazo as entidades do Terceiro Setor de Minas Gerais qualificadas como OSCIPs passem por um processo de certificação para que sejam avaliadas em diversos aspectos gerenciais.

O processo de certificação está sendo realizado por uma auditoria independente, a partir de uma metodologia específica que determinará os indicadores de gestão que serão utilizados para mensurar a qualidade de gestão das OSCIPs e também os documentos que serão verificados no processo de certificação.

A metodologia baseia-se na especificação de critérios e requisitos de gestão classificados em “essenciais”, “desejáveis” ou “excelência”, que contemplam elementos que vão desde a gestão corporativa (visão, missão, código de conduta ética etc.) e estratégica da organização (planejamento estratégico, gerenciamento de projetos etc.), até a gestão de seus processos internos, de seus recursos humanos, materiais e financeiros, gestão de reclamações e ações voltadas à melhoria contínua, prestação de contas e transparência, entre outros.

A certificação das OSCIPs após a avaliação se dará em três níveis progressivos, cada qual vinculado ao atendimento dos requisitos essenciais, desejáveis ou excelência. As organizações avaliadas, para receberem o nível III de certificação de qualidade em gestão (nível de excelência), por exemplo, deverão satisfazer plenamente tanto os requisitos essenciais e desejáveis quanto manterem práticas de excelência.

As entidades avaliadas que receberem o certificado de qualidade em gestão serão consideradas capazes de firmar termos de parceria com o Governo do Estado de Minas Gerais. Com a certificação espera-se que as OSCIPs mineiras atinjam patamares de excelência em gestão, com melhor utilização dos recursos públicos e alcance dos resultados contratados.

### 3. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada foi o método de pesquisa exploratória, na tentativa de proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais específico, abordado através de critério de análise qualitativo. A técnica combina estudo de caso associado a pesquisa documental. A instrumentalização da coleta de dados aplicada foi a entrevista semi-estruturada, através de roteiro básico, a qual permitiu flexibilidade para introduzir, alterar ou eliminar questões e novas indagações; foi complementada por coleta documental, essencialmente de dados primários.

Quanto à análise dos dados foi realizada abordagem de análise de conteúdo, acompanhada de uma análise documental. Foi feita análise do conteúdo dos depoimentos colhidos, observados também os documentos existentes referentes aos Termos de Parcerias firmados. Realizou-se três entrevistas com representantes de organizações do Terceiro Setor, mais especificamente as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, na tentativa de obter as percepções e perspectivas destas instituições, no que tange a estrutura organizacional e gerencial da mesma, principalmente na execução de Termos de Parceria.

Destaca-se com fatores facilitadores para a análise documental é que os documentos referentes ao Termo de Parceria são documentos públicos. Realizou-se um estudo de caso do Estado de Minas Gerais, através da escolha de três Termos de Parceria (com valores e áreas diversificados).

A pesquisa teve como foco na necessidade de aprimorar os instrumentos de controle, por meio de entrevista com dirigentes das OSCIPs. Neste momento foram observados: o tamanho da organização; análise da estrutura organizacional da OSCIP; análise quanto a estrutura de gestão contábil e financeira da OSCIP; controle de bens patrimoniais; administração de recursos humanos; gestão de compras (gastos dos recursos públicos), além dos meios de controle e prestação de contas utilizados. Como forma a chegar aos apontamentos, foi feita uma abordagem quantitativa e qualitativa e os dados foram discutidos à luz da literatura.

Na análise documental referente às OSCIPs que possuem Termo de Parceria vigente com o Estado de Minas Gerais ao final do exercício de 2009, apresenta-se no item 4 listagem de todas as OSCIPs. Neste destacou-se o objeto do Termo de Parceria, o órgão estatal

parceiro, observados o Termo original e o Termo Aditivo vigente, as datas de assinatura dos mesmo, o prazo de vigência, os valores pactuado.

A partir desta análise, foram selecionadas as OSCIPs analisadas, escolhidas selecionadas por diversidade de objeto (objetos e órgãos parceiros diferentes) e por valores diversos (diferenciados por faixas de repasses).

Dentre as OSCIP selecionadas, observou-se as datas de qualificação das instituições como OSCIP, a estrutura existente anterior a pactuação do Termo de Parceria e a vigente posterior a pactuação. Analisou-se o quantitativo de funcionários contratados pela OSCIP, destes quanto atuam na área administrativa. A análise contemplou informações sobre as áreas da OSCIP, contábil, jurídica, pessoal, compras, patrimônio e almoxarifados, verificando se tais áreas são internas ou terceirizadas. Verificou-se também a formação acadêmica e profissional dos funcionários das áreas administrativas. Tal observação contribuirá para auxiliar na análise da estrutura que a OSCIP possui para atender as demandas de prestação de contas exigidas pela legislação.

Destaca-se também que foram pesquisadas as dificuldades da OSCIP na execução do Termo de Parceria, discutindo-se os principais pontos fracos e potencialidades. Discutir pontos de melhoria da parceria e da legislação. As exigências da prestação de contas, as dificuldades em apresentá-las também serão focos de análise. Por fim, foram analisadas as perspectivas da OSCIP posteriores a pactuação do Termo de Parceria.

#### 4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Realizou-se pesquisa documental com todas as OSCIPs do Governo do Estado de Minas Gerais, levantando informações documentais preliminares. A estrutura de análise utilizou documentação de todos os 16 (dezesesseis) Termos de Parceria vigentes em dezembro de 2009, entre órgãos públicos da administração direta e indireta e OSCIPs. A coleta documental foi feita através de dados primários, utilizando todos os Termos de Parcerias vigentes, seus respectivos Termo Aditivos (se houver), todos os relatórios da Comissão de Acompanhamento e Avaliação ao Termo de Parceira, disponibilizados no endereço eletrônico da Secretaria de Estado Planejamento e Gestão – SEPLAG ([www.planejamento.mg.gov.br/oscip](http://www.planejamento.mg.gov.br/oscip)). Destaca-se que se trata de documentos de domínio público, disponibilizados para todos os cidadãos e interessados, o que representa uma fonte de accountability.

Apresenta-se em tabela abaixo (Tabela 1) a lista de informações referentes aos Termos de Parceria vigentes, em dezembro de 2009, com o Governo do Estado de Minas Gerais:

Tabela 1 - Termos de Parceria vigentes - Governo do Estado de Minas Gerais: - Dezembro de 2009

OSCIP	CNPJ	OEP	OBJETO	DATA DE ASSINATURA DO TP	VALOR DO TP	VALOR DO ÚLTIMO TA	TERMINO VIGENCIA	VALOR GLOBAL	VALOR MÉDIO ANUAL
Ambiente Brasil Centro de Estudos	03.106.147/0001-59	FUNDAÇÃO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE - FEAM	Desenvolvimento do Programa Ambientação por meio do monitoramento e aperfeiçoamento nas instituições que o desenvolvem e implementação desse Programa em órgãos, entidades e edificações da administração pública de Minas Gerais.	jun/08	731.930,68	2.136.545,79	dez/10	2.868.476,47	1.146.762,23
Associação de Desenvolvimento da Radiodifusão De Minas Gerais - ADTV	07650733/0001-10	FUNDAÇÃO TV MINAS - CULTURAL E EDUCATIVA	o fomento, execução e promoção de atividades culturais, educativas e informativas, por meio da produção e veiculação de radiodifusão.	dez/05	17.245.199,85	11.286.000,00	dez/09	50.978.708,59	12.735.953,89
Associação Preparatória de Cidadãos do Amanhã - APRECIA	07.098.076/0001-40	SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL - SEDS	Promover a qualificação, o aperfeiçoamento e a orientação profissional dos beneficiários dos Programas a) FICA VIVO!; b) CEAPA; c) Egressos; d) Mediação de Conflitos; e) Proteção a Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte, viabilizando sua inclusão no mercado de trabalho para prevenção da criminalidade.	mar/07	1.362.480,21	1.600.000,00	mar/10	4.212.480,21	1.402.878,90

(continua)

(continuação)

OSCIPI	CNPJ	OEP	OBJETO	DATA DE ASSINATURA DO TP	VALOR DO TP	VALOR DO ÚLTIMO TA	TERMINO VIGENCIA	VALOR GLOBAL	VALOR MÉDIO ANUAL
Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais - CEMAIS	08.415.255/0001-27	SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL	O desenvolvimento, implantação e execução do Programa de Inclusão de Jovens – ProJovem Urbano nos municípios do Estado de Minas Gerais, compreendendo ainda as atividades de formação de educadores, gerenciamento e monitoramento das atividades pedagógicas.	jun/09	80.761.992,00	-	mar/11	2.261.872,86	1.294.018,17
Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais - CEMAIS	08.415.255/0001-27	SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	A implantação e gestão de atividades denominadas como Instituto de Governança Social - IGS, que compreende: a) capacitação de integrantes de Conselhos de Políticas Públicas Estaduais e Municipais, gestores governamentais e integrantes dos quadros das Associações e Fundações de Direito Privado, em tecnologia e métodos de gestão; b) produção e difusão de conhecimento em tecnologias de gestão social, por meio da realização de pesquisas, elaboração de material didático e publicações temáticas relacionadas à gestão, governança e controle sociais; c) assessoramento - via internet ou telefone - especialmente ao público especificado no item a), referente às temáticas alvo dos cursos e seminários.	out/07	2.261.872,86	3.652.146,66	dez/09	5.914.019,51	2.725.526,67
ELO-Inclusão E Cidadania	07.514.913/0001-75	SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL - SEDS	Desenvolver ações relativas à prevenção social da criminalidade e da violência, por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação de Núcleos de Prevenção à Criminalidade - NPC que a) - previnam o ingresso de jovens na criminalidade; b) - realizem o monitoramento de Penas e Medidas Alternativas; c) - promovam por meio de atendimento psicossocial a educação e capacitação profissional do Egresso do sistema Penitenciário objetivando uma efetiva integração social; d) - estabeleçam ações de Mediação de Conflitos promovendo atendimento jurídico e social; e) ofereçam proteção a crianças e adolescentes ameaçadas de morte.	ago/05	3.705.703,80	11.652.140,77	dez/09	31.235.870,87	7.202.206,49

(continua)

(continuação)

OSCIPI	CNPJ	OEP	OBJETO	DATA DE ASSINATURA DO TP	VALOR DO TP	VALOR DO ÚLTIMO TA	TERMINO VIGENCIA	VALOR GLOBAL	VALOR MÉDIO ANUAL
Fundação Israel Pinheiro	00.204.293/001-29	FUNDAÇÃO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE - FEAM	Desenvolvimento de atividades do Programa Minas sem lixões, principalmente aquelas de apoio e assessoramento aos municípios na questão da gestão municipal para os resíduos sólidos urbanos voltados para elevação do nível de salubridade e preservação ambiental, bem como apoio para coleta de informações para o desenvolvimento de novas propostas à política Estadual de meio ambiente pelo órgão estadual parceiro.	ago/08	2.209.866,00	5.873.342,99	fev/11	8.083.208,99	3.227.977,33
Instituto Brasileiro Para O Desenvolvimento Do Esporte, Educação E Cultura - IBDEEC	08.335.313/001-02	SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES E DA JUVENTUDE - SEEJ	A 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.	mar/09	3.640.626,01	-	dez/09	3.640.626,01	4.832.103,61
Instituto Cultural Orquestra Sinfônica	07.837.375/001-50	FUNDAÇÃO CLÓVIS SALGADO	O desenvolvimento de atividades culturais para a sociedade, voltadas para a difusão da música clássica, por meio da criação, estruturação e manutenção de uma nova orquestra sinfônica para o Estado de Minas Gerais, de natureza privada e sem fins lucrativos, que se denominará OSEMG (Orquestra Sinfônica do Estado de Minas Gerais).	jan/08	12.472.253,20	13.033.504,59	dez/09	25.505.757,79	13.299.430,85
Instituto Cultural Sérgio Magnani - ICSM	06.922.630/001-08	FUNDAÇÃO CLOVIS SALGADO	Apoiar a produção, exibição e formação artística mineira por meio de apoio a gestão e geração de recursos para a execução de projetos e programas do Sistema Estadual de Cultura, especialmente da Fundação Clóvis Salgado.	dez/05	461.000,00	1.024.100,00	jan/10	3.516.269,00	860.213,26
Instituto Cultural Sérgio Magnani - ICSM	06.922.630/001-08	SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA	Contribuir para o desenvolvimento do protagonismo juvenil em Minas Gerais por meio implantação e gestão administrativa e pedagógica do Plug In Minas – Centro Jovem de Artes, Esportes e Cultura Digital.	out/08	3.576.220,75	-	dez/09	3.576.220,75	3.064.132,80
Instituto de Cooperação e Educação ao Desenvolvimento - INCED	25.466.087/001-18	SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL - SEDESE	A implementação e monitoramento das ações do "Programa Poupança Jovem", no Estado de Minas Gerais, visando aumentar a taxa de conclusão do ensino médio, preparando os jovens para o ingresso na vida adulta e oferecendo-lhes a oportunidade de desenvolvimento pessoal e social.	jun/08	4.481.329,32	17.207.554,33	dez/09	21.549.214,35	14.353.035,11

(continua)

(continuação)

OSICIP	CNPJ	OEP	OBJETO	DATA DE ASSINATURA DO TP	VALOR DO TP	VALOR DO ÚLTIMO TA	TERMINO VIGENCIA	VALOR GLOBAL	VALOR MÉDIO ANUAL
Instituto de Gestão Organizacional e Tecnologia Aplicada - IGETEC	04.714.793/0001-61	SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES E DA JUVENTUDE - SEEJ	A execução do Programa Minas Olímpica JIMI - Jogos do Interior de Minas, visando o aperfeiçoamento da gestão dos jogos e a melhoria do nível técnico dos participantes	abr/09	2.031.068,72	-	dez/09	2.031.068,72	3.038.279,03
Instituto Hartmann Regueira	05.859.769/0001-83	SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO	O desenvolvimento do Projeto Escolas em Rede nas escolas Referência e Associadas do Estado de Minas Gerais no escopo dos Projetos estruturadores "Melhoria e Ampliação do Ensino Fundamental" e "Universalização e Melhoria do Ensino Médio".	dez/06	9.542.448,68	1.546.465,90	abr/09	21.071.984,14	9.027.317,15
Movimento das Donas de Casa e Consumidores de Minas Gerais	20966842/0001-00	SECRETARIA DE ESTADO DE GOVERNO	A promoção da defesa dos direitos do consumidor, por meio da assistência jurídica, do apoio à geração de trabalho e renda e da educação para o consumo consciente.	set/07	666.374,00	1.000.000,00	set/09	1.666.374,00	832.047,21
Terra Da Sobriedade	05353498/0001-90	SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES E DA JUVENTUDE - SEEJ	A implantação e gestão de atividades relacionadas ao programa "PAPO LEGAL: Diálogos Comunitários para a Prevenção ao Uso e Abuso de Drogas" o Estado de Minas Gerais, integrando e fortalecendo uma rede social de prevenção ao uso e abuso de drogas por meio de articulação de representantes de instituições governamentais e de organizações da sociedade civil.	mar/09	2.970.347,00	-	set/10	2.970.347,00	1.974.820,87

Observar-se a diversidade existente entre as áreas de atuação, variando-se de parcerias nas áreas social, esportes, cultura, mídia televisiva, meio ambiente, planejamento e gestão, saúde, habitação, educação, segurança. Os montantes dos Termos de Parceria (e Aditivos) possuem grande diversidade, variando de valores de R\$ 666.374,00a R\$ 80.761.992,00.

A partir desta análise selecionaram-se três OSCIPs levando-se em consideração a diversidade em valores, objeto do Termo de Parceria, período de vigência, Órgão Estatal Parceiro. As OSCIP's pesquisadas foram o Instituto de Cooperação e Educação ao Desenvolvimento – INCED, o Instituto Cultural Sérgio Magnani – ICSM, o Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais – CEMAIS.

#### 4.1. Instituto de Cooperação e Educação ao Desenvolvimento - INCED<sup>5</sup>

A instituição foi fundada em 1987, com sede em Belo Horizonte - MG, como uma Organização Não Governamental sem fins lucrativos, hoje com qualificação como OSCIP no Estado de Minas Gerais. Atua através de projetos por meio de convênios, termos e prestação de serviços sociais com o objetivo de contribuir com a promoção e o desenvolvimento integral da pessoa humana nos âmbitos econômico, social, físico, urbanístico, ambiental, cultural, educativo e formativo.

A área de atuação do INCED inclui os municípios: Belo Horizonte, Contagem, Betim, Ibirité, Ribeirão das Neves, Esmeraldas e Governador Valadares, sendo o objetivo global de seus principais programas, a redução da situação de pobreza urbana, priorizando sempre ações diretas com a população das comunidades envolvidas. Na realização de seus projetos mantêm parceria com governos municipais, estaduais e federais, com empresas privadas, com a sociedade civil organizada e com as comunidades locais.

A área de atuação do INCED é desenvolver projetos de planejamento, desenvolvimento urbano e habitacional, projetos sociais de desenvolvimento Integrado de comunidades, com ações de apoio à saúde, à educação, ao meio ambiente e ao desenvolvimento social e familiar, geração de trabalho e renda, além de consultorias e cursos ligados aos temas de seus projetos de intervenção.

A OSCIP tem como missão “Sustentar e promover o desenvolvimento humano e social de pessoas e realidades locais, dentro ou fora do país, com particular atenção à educação e a promoção da dignidade da pessoa humana em todas as suas expressões, através de um conjunto de ações e instrumentos que favoreçam o desenvolvimento: ações diretas em campo e processos que promovam a educação ao desenvolvimento, dentro dos ensinamentos da doutrina social da Igreja católica”.

Certificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público em 29 de fevereiro de 2009, possui Estatuto reformulado, com data de assinatura de setembro de 2008.

O Termo de Parceria do INCED foi firmado com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social – SEDESE, em 06 de junho de 2008, com o valor inicial de R\$

---

<sup>5</sup> Informações sobre a OSCIP Instituto de Cooperação e Educação ao Desenvolvimento – INCED tiveram como fonte site <http://www.inced.org.br>.

4.481.329,32, com vigência de 12 meses. Em dezembro de 2008 houve alteração no plano de trabalho, o qual elevou o valor do Termo de Parceria, através do Termo Aditivo para R\$ 11.799.978,52, e estipulando prazo de termino para 31 de dezembro de 2009. Em março de 2009, foi firmado o segundo Termo Aditivo, o qual elevou o valor global do Termo de Parceria para R\$ 21.549.214,35, mantido o prazo de encerramento.

Observando-se o Relatório da Comissão de Acompanhamento e Avaliação Trimestral do Termo de Parceria celebrado entre Secretaria de Desenvolvimento Social – SEDESE e o Instituto de Cooperação e Educação ao Desenvolvimento – INCED, destaca-se que a OSCIP recebeu pontuações satisfatórias em todas as reuniões. Mantendo uma pontuação média de 9,09. (1ª / 25/09/2008 / 9,04; 2ª / 21/01/2009 / 9,9865; 3ª / 06/05/2009 / 9,71; 4ª / 10/08/2009 / 7,33; 5ª / 11/11/2009 / 9,39).

O valor aprovado pelo setor de Prestação de Contas do Órgão Estatal Parceiro referente ao ano de 2008 foi de R\$ 4.177.249,36. O total de repasse para a OSCIP foi de R\$ 15.093.883,90 durante toda a vigência do Termo de Parceria.

Anterior ao Termo de Parceria, a OSCIP não executava nenhum outro projeto. Não existia estrutura interna anterior ao Termo, existindo-se a diretoria executiva, que desenvolvia projetos junto a Cooperação da Morada Humana – CDM. Para a execução do Termo de Parceria houve então a estruturação da equipe, o que propiciou a possibilidade da pactuação de um convênio com instituição privada ao mesmo tempo em que a pactuação do Termo de Parceria, e em seguida termo de convênio com prefeitura municipal.

A OSCIP possui a perspectiva de que, posterior ao término do Termo de Parceria, dê continuidade aos dois projetos em execução. Além disso, há a expectativa de pactuação de um novo convênio com prefeitura municipal. Haverá a tentativa de manter o quadro administrativo da OSCIP, entretanto há a preocupação quanto à manutenção da OSCIP. Porém tais planejamentos são prejudicados pela incerteza e pela dependência direta de recursos de parcerias.

A instituição possuía durante a execução do Termo de Parceria uma estrutura administrativa direta, com profissionais de contabilidade, compras, administração de pessoal, patrimônio, com a exceção de uma assessoria jurídica externa. Observa-se que o representante da OSCIP que a existência de uma contabilidade exclusiva para a OSCIP, interna dava mais segurança para a direção executiva, que teria maior controle, conhecimento sobre as despesas. Os profissionais da estrutura administrativa,

principalmente a contabilidade permitiam o acompanhamento mais de perto, sem dificuldade para o cumprimento de prazo. O representante da instituição destaca a importância de um apoio subordinado à própria diretoria executiva.

A principal vantagem de a estrutura contábil fazer parte do quadro da instituição é a agilidade em dar respostas aos questionamentos, ao processo de prestação de contas. Tal estrutura facilita ainda nos esclarecimentos aos processos de auditoria. O mesmo fato destaca-se à estrutura de administração de pessoal. Esse apoio e proximidade facilitam na tomada de decisões da diretoria executiva.

Quanto à execução do Termo de Parceria, o representante da OSCIP destacou o apoio técnico do Órgão Estatal Parceiro e a existência da estrutura de apoio aos Termos de Parceria na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. A experiência da instituição na pactuação por meio de termo de convênio é um fator facilitador na execução do Termo de Parceria. Destacou-se a semelhança em diversos pontos entre os dois instrumentos, principalmente no que se refere ao gasto do recurso público e no processo de prestação de contas.

A maior flexibilidade na utilização de recursos do Termo de Parceria é um ponto positivo. A possibilidade de equipar a instituição com bens móveis, e a remuneração da estrutura administrativa é fundamental, principalmente pela não existência de uma taxa de administração na pactuação por convênios e termos de parceria. A flexibilidade foi apontada como uma potencialidade do instrumento.

O representante da OSCIP destacou o fato de existir a qualificação da entidade de Terceiro Setor como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, como um fator relevante para o a instituição, como um ponto positivo para o instrumento de pactuação. Destacou-se ainda a existência de fóruns e seminários de formação dos dirigentes e funcionários da organização, feitos pela SEPLAG, como um apoio fundamental para a instituição. A existência de uma parceria, na pactuação e discussão na formulação e na execução do Termo de Parceria, com um fator de fundamental importância. O apoio do Órgão Estatal Parceiro e da SEPLAG foi um “cuidado que a OSCIP recebeu”, destacado de fundamental importância.

Observa-se, entretanto, que durante entrevista realizada com representante da instituição a OSCIP relatou a existência de problemas referentes à sua estrutura. A maior questão é que toda estrutura da OSCIP (desde o espaço físico, pessoal, patrimônio) tudo é

vinculado ao Termo de Parceria. Com o término do mesmo a instituição ficará completamente esvaziada, dado o término da vigência do Termo. A instituição destaca a inexistência de funcionários e outros profissionais que possam realizar a prestação de contas final do Termo de Parceria, exigida pela legislação.

Desta forma, percebe-se que a estrutura da OSCIP anterior a OSCIP era especificamente um escritório de projetos, retornando a este estágio posterior ao término da vigência do Termo de Parceria em voga.

Destacou-se também a necessidade de discussão sobre como fazer para auxiliar a OSCIP no processo de Prestação de Contas, principalmente no que se refere a quem fará os relatórios finais e contábeis (exigidos pela legislação). Toda a área meio da OSCIP é interna (compras, pessoal, contabilidade), e serão todos demitidos com o término do Termo de Parceria.

A discussão sobre esta temática é bastante intrigante. O principal ponto é que a prestação de contas final se dá após o término da vigência do Termo de Parceria e tem como justificativa que todos os gastos repassados à OSCIP devem ser apresentados, de forma que não se podem apresentar os documentos sem que se tenha encerrado os gastos. Porém, é discutível a obrigação da OSCIP de possuir estrutura mínima para atender tal demanda após o término do Termo de Parceria, além disso, como conseguir sustentar esta estrutura mínima. Discute-se o provisionamento, mas ainda assim não significa encerramento dos gastos.

Uma dificuldade que também pode ser percebida durante a entrevista foi de que, quanto ao Terceiro Setor, na verbação de recursos públicos a legislação dificulta muito, e a impossibilidade de remunerar a instituição (como uma taxa de administração, por exemplo) inviabiliza o processo. Para o servidor público é tão complicado acompanhar e supervisionar um Termo de Parceria que a pactuação entre os dois setores fica desestimulada, e perdem-se todos os benefícios que o Terceiro Setor possui para contribuir com a sociedade como um todo.

Observou-se ainda que a estrutura do projeto impacta diretamente na pactuação do Termo de Parceria. A indefinição e falta de clareza de alguns pontos no projeto causam ingerência do instrumento.

#### 4.2. Instituto Cultural Sérgio Magnani – ICSM<sup>6</sup>

Fundado em 2004 por membros da comunidade cultural mineira, o Instituto Cultural Sérgio Magnani - ICSM é uma associação sem fins lucrativos, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP pelo Governo do Estado de Minas Gerais e pelo Governo Federal. O ICSM apóia a execução da política cultural do Estado, promovendo iniciativas que contribuam para a realização de projetos, programas, manutenção e gestão de órgãos, entidades culturais. Para cumprir seus objetivos o ICSM estabelece parcerias por meio de instrumentos diversos, tendo como principais parceiros a Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, a Secretaria de Estado de Esportes e Juventude, a Fundação Clóvis Salgado entre outros.

Como fruto dessas importantes parcerias, o Instituto Cultural Sérgio Magnani tem em seu histórico a participação na gestão de iniciativas relevantes para o cenário cultural mineiro, como o Prêmio Cena Minas - Prêmio de Artes de Cênicas do Estado de Minas Gerais, o projeto Patrimônio Arquivístico Musical Mineiro (ambos em parceria com a Secretaria de Estado de Cultura), além do Plug Minas – Centro de Formação e Experimentação Digital, onde jovens estudantes das escolas da rede pública do estado, vão desenvolver competências para lidar com os mais variados aspectos da tecnologia e da cultura digital.

Destaca-se ainda a atuação como parceiro na implementação e gestão da programação artística da Fundação Clóvis Salgado/Palácio das Artes, produção das Temporadas de Ópera no Palácio das Artes e a Circulação dos Corpos Artísticos - que leva a música erudita e a dança às cidades do interior de Minas Gerais. Atua também como gestor do Centro Técnico de Produção da Fundação Clóvis Salgado (o CTP em Marzagão), espaço que armazena e aluga milhares de figurinos para produções interessadas e desenvolve diversas oficinas voltadas para a formação técnica na área das artes cênicas.

Desde que iniciou o processo de gestão de projetos de lei de incentivo, o ICSM está presente na lista das instituições que mais administram recursos destinados à cultura, sendo um dos maiores proponentes da Lei Federal de Incentivo à Cultura, de acordo com o site do Ministério da Cultura.

---

<sup>6</sup> Informações sobre a OSCIP Instituto Cultural Sérgio Magnani – ICSM tiveram como fonte o site <http://www.institutosergiomagnani.org.br>

A instituição possui dois termos de parceria, ambos com a Secretaria de Estado de Cultura, sendo um deles por intermédio da Fundação Clóvis Salgado. O sucesso da parceria com a Fundação Clóvis Salgado fomentou o interesse em uma nova pactuação, para o desenvolvimento do projeto específico.

A pactuação do Termo de Parceria referente ao projeto Plug Minas, com o objetivo de operar e executar o projeto, provocou uma remodelagem na estrutura do projeto. Já havia a existência de estrutura com o Termo de Parceria inicial. Destaca-se a inexistência de qualquer infra-estrutura anterior ao Termo de Parceria com a Fundação Clóvis Salgado.

Observou-se a existência de profissionais que atuam, na área administrativa, nos dois projetos, tendo seus valores rateados pelos dois Termos de Parceria. Observou-se a necessidade de uma estrutura específica para a execução do projeto Plug Minas, posto a demanda de trabalho ser específica e diferente do projeto Fundação Clóvis Salgado.

Um dos pontos apontados na entrevista foi o destaque dado à existência de uma “parceria legítima” na qual existe integração direta com a coordenação do Projeto Plug Minas, por meio da existência de um núcleo de projeto integrado na operacionalização do projeto, assim como o seu desenho. Há membros do Estado e da OSCIP na estrutura “núcleo de planejamento e gestão” do projeto. Destaca-se a flexibilidade e ao mesmo tempo o alinhamento de parcerias. Há uma necessidade de haver esta integração e alinhamento entre Terceiro Setor e Estado para a execução do objeto do Termo, fator apontado com muito benefício para ambos os parceiros.

Na área administrativa da OSCIP há uma diretoria geral da instituição, que gerencia e acompanha a execução do Termo de Parceria. Entretanto há uma separação entre as equipes administrativas (havendo equipe administrativa para cada um dos projetos), principalmente no que se refere à prestação de contas. “Existem na OSCIP três contratos de auditoria externa, uma para cada termo de parceria, e um para a OSCIP como um todo” dado a grande diferenciação existente há certa independência entre a gestão dos dois projetos.

Observou-se ainda que a existência de uma equipe administrativa “paralela” faz com que há uma perda no *know-how* da instituição, apesar de haver uma ligação institucional entre os profissionais, havendo um suporte da diretoria administrativa. A perda do conhecimento técnico se dá principalmente pelo fato de muitas ações administrativas são feitas de forma isolada e não centralizada, o que faz com que se perca o histórico realizado

ao longo da experiência da instituição. A estrutura do Projeto faz com que existam, praticamente, duas áreas administrativas quase que independentes dentro da mesma instituição. A equipe do projeto Plug Minas possui um gerente financeiro, além da área de projetos, de integração, de logística. Tal equipe é separada da estrutura central da OSCIP.

O projeto Plug Minas possui uma estrutura pré-planejada para que exista uma estrutura sustentável, por atuar com recursos de outras instituições (principalmente privadas) não havendo dependência direta de recursos estatais. As execuções de algumas das ações do projeto Plug Minas são feitas por parceria com outras organizações do Terceiro Setor e de organizações com fins lucrativos (normalmente financiadoras de projetos).

O instituto possui uma assessoria contábil terceirizada. A assessoria jurídica da instituição é terceirizada, mas há a existência de um profissional para apoio contratual. Há uma área de pessoal interna alocada para a solução da gestão de recursos humanos, que atua na gestão dos dois termos. A gestão de compras também é feita centralizada, assim como a gestão patrimonial.

Destaca-se a ingerência por parte do Estado, influenciando a gestão interna da OSCIP. O Estado influencia na forma de estruturação e nas decisões internas da organização. “Esta influencia é prejudicial, pois prejudica o modelo”, a OSCIP “acaba ficando muito dependente do Estado”. A flexibilidade existente na alteração de rubrica não é um ponto a ser destacado, pois há a preocupação em que seja registrada qualquer alteração na forma de gastos.

Entende-se que o processo de prestação de contas possui prazos muito curtos, principalmente no que se refere à prestação de contas final e de término do exercício. Há grande necessidade de uma maior extensão no prazo, dado a quantidade de documentos exigidos e a complexidade do processo de prestação de contas.

Existe previsão recente de existir profissionais da área jurídica e de controle e finanças assessorando o supervisor do Termo de Parceria no controle e acompanhamento do Termo de Parceria. Esse apoio é fundamental para apoiar a prestação de contas.

Observou-se ainda que até o presente momento a OSCIP é dependente de recursos estatais, vinculados aos Termos de Parceria, não havendo previsão de sobrevivência da instituição sem a existência dos dois instrumentos de pactuação.

#### 4.3. Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais – CEMAIS<sup>7</sup>

O CeMAIS – Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, tendo sido qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, pelo Governo do Estado de Minas Gerais em dezembro de 2006.

O CeMAIS tem por finalidade fomentar, articular, promover, monitorar e avaliar as alianças intersetoriais entendidas como ponto de convergência e interação entre os setores: governo (1º); mercado (2º); organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (3º), para promoção do desenvolvimento sustentável

Para o CeMAIS, o equilíbrio e a eficiência das políticas públicas passam, necessariamente, por um processo de planejamento estruturado de ações com os três setores, de forma integrada ou específica por segmento, buscando encaminhar práticas e soluções para as mais variadas demandas de intervenção social. Sua conceituação foi minuciosamente detalhada por especialistas e representações dos três setores, que, após longos e exaustivos debates em fóruns, seminários e cursos de aprofundamento temático, tendo como fonte de informações e orientação o Centro de Apoio Operacional ao Terceiro Setor do Ministério Público, decidiram-se pela construção de um modelo de organização capaz de dar suporte no avanço das tecnologias sociais, bem como aprimorar métodos de capacitação, certificação, monitoramento e avaliação, tanto no que se refere a projetos quanto às organizações.

A concepção de fortalecimento de alianças pressupõe o estabelecimento de objetivos comuns e o sucesso das operações depende intrinsecamente da pactuação e do planejamento de estratégias. Quando se propõe um modelo aglutinador de alianças, está-se confirmando que o método mais eficiente de resultados é aquele que consegue coordenar ações, com todos os setores convictos, em função, no caso, do desenvolvimento social sustentável.

Observa-se que a OSCIP possui dois Termos de Parceria firmados com o Estado de Minas Gerais, representado por Secretarias de Estado diferentes, uma com a Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG e outra com a Secretaria de Desenvolvimento Social. O Termo de Parceria com a SEPLAG possui dois objetos distintos, o Instituto de Governança

---

<sup>7</sup> Informações sobre a OSCIP Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais – CEMAIS tiveram como fonte o site <http://www.cemais.org.br>

Social – IGS e o Laboratório de Gestão do Sistema Único de Assistência Social – LabSUAS. Destaca-se que o projeto do Estado, voltado para alianças setoriais, parte de uma demanda da própria OSCIP, de discussões que motivaram a criação da organização do Terceiro Setor. Destaca-se ainda que surgimento da instituição foi provocado pelo desenho de um projeto, que associado com as discussões de um projeto do Estado, voltado para a Governança Social.

Desta forma, não existia estrutura física e de profissionais anterior ao Termo de Parceria, mas a existência de uma diretoria de projetos, trabalhando na elaboração do mesmo. Havia a proposta de um projeto voltado ao ciclo de fomentos.

A instituição possui inúmeros projetos pactuados ao longo do ano de 2009. São diversos convênios, contratos e termos de parcerias, que fazem com que a OSCIP tenha outros projetos, que proporciona de certa forma, alguma independência financeira em relação a sua pactuação por meio de Termo de Parceria. Há a preocupação, de haver um planejamento estratégico para que a OSCIP dependa menos da pactuação com o Estado de Minas Gerais, de forma a dar sustentabilidade à OSCIP, posto que a finalização de alguns projetos impacta diretamente na existência e no financiamento da área meio (administrativa).

Observou-se ainda que a OSCIP possui uma estrutura administrativa centralizada, havendo apoio da área fim, para a gestão de todos os projeto (convênios, contratos e termos de parcerias). Os profissionais específicos para a gestão administrativa e prestação de contas são centralizados em uma diretoria, subsidiados em alguns casos pelo suporte de técnicos das áreas finalísticas da OSCIP. A estrutura administrativa é rateada pelos projetos (embora não sejam proporcionais ao montante dos termos de pactuação).

Há na OSCIP contrato com empresa para a contabilidade externa, sendo os serviços contábeis realizados de forma externa ao quadro da instituição. Tal contrato foi destacado como opção da própria instituição, principalmente pela questão de dupla responsabilidade, e haver a dupla checagem do controle financeiro e administrativo. A assessoria jurídica é terceirizada, havendo um profissional jurídico, voltado para a noção de contratos da OSCIP. Existem profissionais contratados para fazer a administração de pessoal. Há uma dificuldade quanto a observação dos direitos trabalhistas, sendo uma especialidade que necessita de atenção.

Durante a entrevista ressaltou-se que há especificidades na existência de Termo de Parceria que possui rubricas vinculadas a recursos federais, o qual dificulta o rateio de gastos

administrativos dentro da instituição e faz com que a OSCIP tenha dificuldade para organizar sua estrutura administrativa e de prestação de contas. A inexistência de uma taxa administrativa dificulta o planejamento e a gestão independente da OSCIP. Cria-se dificuldade para que a OSCIP possa se auto-administrar. “É um desafio que as OSCIPs enfrentam”, afirma o entrevistado.

Segundo o representante da OSCIP a lógica de funcionamento dentro da Secretarias é diferente. Não há consonância entre o discurso da assessoria jurídica da Secretaria A para com a Secretaria B. A forma da prestação de contas, de uma Secretaria para a outra também é diferenciado, dificultando a existência de um *know-how* para a prestação de contas. As exigências são diferenciadas, o foco dado por cada Secretaria é diferenciado. A OSCIP precisa estar preparada para esta diversidade de realidades.

O entrevistado observou a atual reestruturação pela qual passa a OSCIP na redenifinição de processo, para aprimorá-los, principalmente no que tange a administração de pessoal, compras, e controle patrimonial. O objetivo principal dessa readequação são as dificuldades na prestação de contas e o processo de certificação de qualidade da OSCIP.

A prestação de contas é um processo que é considerado de grande morosidade. Destacou-se a dificuldade em cumprir com os prazos regimentais na prestação de contas periódica, como também a final e de término de exercício. O excesso de documentos obrigatórios dificulta o trabalho da OSCIP.

Destacou-se ainda que haja uma grande dificuldade na pactuação do Termo de Parceria, quanto à definição de indicadores para a avaliação de resultados da execução do Termo de Parceria. A má definição dos indicadores impacta na execução do trabalho da OSCIP, e até inviabiliza a execução. Existe a necessidade de que as metas e ações estruturantes sejam pensadas com maior cuidado, até mesmo quanto a viabilidade de execução das metas, para que sejam atingidos os objetivos esperados, como também sejam utilizados para avaliar a real execução da OSCIP. Observa-se que a falta de especialista voltado para o objeto dos projetos, na formulação da política e na definição dos indicadores.

A indefinição dos projetos pactuados entre a OSCIP e o órgão estatal parceiro impacta diretamente na execução do Termo de Parceria. Trata-se uma falha no modelo de pactuação, que pode provocar ingerência na OSCIP.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Observa-se como um problema das OSCIPs a falta de estrutura administrativa desvinculados aos projetos com os quais as entidades do Terceiro Setor, aqui analisados pelas OSCIPs, captação recursos. Não existe estrutura hoje que dê as OSCIPs a possibilidade de subsistir para a realização de projetos próprios.

A continuidade ou não dos trabalhos da OSCIP depende muito da disponibilidade de conseguir novos projetos ao longo da vigência do Termo de Parceria, que se percebe muito complexo, pelo envolvimento de toda a instituição nos projetos relacionados ao Termo de Parceria.

Destaca-se também a problemática existente na prestação de contas final, que é realizada após o término da vigência do Termo de Parceria, para a apresentação dos gastos repassados à OSCIP. Destaca-se a ausência de estrutura mínima da OSCIP para atender demanda da legislação após o término do Termo de Parceria, principalmente pela inexistência de meios e recursos para sustentar esta estrutura mínima.

Ressalta-se a dificuldade administrativa percebida durante as entrevistas na utilização de recursos públicos, nos termos da lei. A estrutura da parceria fica desestimulada pelos entraves causados pelos desvios burocráticos em todo o processo, perdendo-se os benefícios que o Terceiro Setor possui para contribuir com a sociedade como um todo. Ressalta-se a avaliação positiva do Terceiro Setor como um excelente parceiro para os órgãos estatais.

Uma das observações feitas pelos entrevistados durante a fase de coleta de informações foi da existência de OSCIPs que existiam exclusivamente por intermédio de recursos proveniente do Estado de Minas Gerais, não havendo outra fonte de renda, como um dos casos apontados nas pesquisas e entrevistas. Isso causa uma extrema dependência da OSCIP para com o Estado, ficando a este vinculada a existência da instituição, caso ela não se prepara para a obtenção de novos projetos.

Um dos pontos mais destacados foi o da ingerência por parte do Estado, influenciando a gestão interna da OSCIP. O Estado influencia na forma de estruturação e nas decisões internas da organização, que dependendo da intensidade, prejudica a estruturação,

organização e gestão da organização do Terceiro Setor, provocando em alguns momentos a dependência por parte da OSCIP para com o Estado.

Observa-se que o processo de prestação de contas possui prazos muito curtos, embora as suas exigências sejam compreendidas pela administração da OSCIP. Em alguns momentos os documentos solicitados fazem com que o processo se torne moroso e “burocrático”, principalmente no que se refere à prestação de contas final e de término do exercício. Há grande necessidade de uma maior extensão no prazo, dado a quantidade de documentos exigidos e a complexidade do processo de prestação de contas.

A possibilidade de existir um processo de certificação de qualidade na gestão das OSCIP é de fundamental importância para o sucesso da pactuação entre Estado e Terceiro Setor. A existência de entidades que sejam avaliadas e que recebam o certificado de qualidade em gestão auxilia as OSCIPs se tornarem mais capazes de firmar termos de parceria mais sólidos para com o Estado de Minas Gerais. A tentativa de que, com certificação, as OSCIPs mineiras atinjam patamares de excelência em gestão, com melhor utilização dos recursos públicos e alcance dos resultados contratados, faz com que o instrumento tenha condições de ser mais bem sucedido, no que se refere à execução de políticas públicas e uso do erário público.

Deve-se destacar ainda o interesse do Estado em estruturar ainda mais a forma de pactuação com o Terceiro Setor já que ela é entendida como relevante para o mesmo. Apenas é necessário ressaltar que o apoio institucional e na formação dos técnicos e dirigentes das organizações do Terceiro Setor são de fundamental importância, não só quanto ao uso do recurso público, mas principalmente quanto à qualidade do serviço prestado.

## 6. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA ESTADO. ONG de filho de Sarney é suspeita de desvio de recursos. **G1**. 31/07/2009. Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL1249907-5601,00-ONG+DE+FILHO+DE+SARNEY+E+SUSPEITA+DE+DESVIO+DE+RECURSOS.html>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

AGENCIA ESTADO. ONGs cobram mais controle no Bolsa-Família. **Jornal Estado de São Paulo**. São Paulo. 08/05/2009. Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,ongs-cobram-mais-controle-no-bolsa-familia,367560,0.htm>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor: história e gestão das organizações**. Summus. São Paulo, 2006

ALVES, Antônio Marcos dos Santos; AZEVEDO, Mário Luiz Neves de. A auditoria Contábil como Instrumento de Controle e Gerenciamento do Terceiro Setor. **Integração – A revista eletrônica do terceiro setor**. Nº 47-Fevereiro/2005. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano4/1/administrando.htm>. Acesso em 14 de dezembro de 2009.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins. A experiência dos termos de parceria entre o Poder Público e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs). In: SUNDFELD, Carlos Ari (Coord.). **Parcerias Público-Privadas**. São Paulo: Malheiros, 2005.

BERTI, Flávio de Azambuja; RIBEIRO, Helen Zanellato da Motta. As OSCIPs e o controle público dos termos de parceria. **Raízes Jurídicas**. Curitiba, v. 3, n. 2, jul./dez. 2007

BRASIL. Lei no 9.790/1999, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a 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.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas. 1998

CAMARGO, Mariângela Franco de *et al.* **Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos / 2001 estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001. 204 p.

CKAGNAZAROFF , Ivan Beck; MOTA, Normaston Rodrigues. Considerações sobre a relação entre descentralização e intersetorialidade como estratégias de modernização de prefeituras municipais. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 23-41, dez. 2003

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SÁTIRO, Vera Lúgia; GONTIJO, Pedro Henrique Gouvêa. ONGs e Estado: Duas Percepções de Parcerias. VI **CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA.

COUTINHO, Frederico M. A.; BERNARDO, Renata A.; SILVA, Felipe, A. R. Contratualização de resultados com o terceiro setor (Oscip), desafios e potencialidades: a experiência de Minas Gerais. In: **CONGRESSO DE CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 1. Anais... Brasília, maio 2008

CRUZ, José. TCU detecta fraudes no projeto Segundo Tempo. **Correio Braziliense**. Brasília. 10/07/2009. Disponível em <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia182/2009/07/10/esportes,i=125342/TCU+DETECTA+FRAUDES+NO+PROJETO+SEGUNDO+TEMPO.shtml>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

DIÁRIO ONLINE. TCU condena ONG por mau uso de recursos da educação. **Diário do Grande ABC**. São Paulo. 25/09/2009. Disponível em <http://home.dgabc.com.br/default.asp?pt=secao&pg=detalhe&c=8&id=5768853&titulo=TCU+condena+ONG+por+mau+uso+de+recursos+da+educacao>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2002.

ÉBOLI, Evandro. Inácio Arruda assume, enfim, relatoria da CPI das ONGs. **O Globo**. Rio de Janeiro. 14/10/2009. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/pais/mat/2009/10/14/inacio-arruda-assume-enfim-relatoria-da-cpi-das-ongs-768053304.asp>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

FERRAREZI, E.; REZENDE, V. **Oscip - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público**: a Lei 9.790/99 como alternativa para o Terceiro Setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

FERRAREZI, Elisabete. O Novo Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil. Texto para o **III Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR)** - Perspectivas Latinoamericanas sobre el Tercer Sector - Buenos Aires, Argentina -- 12-14 de setembro de 2001.

GÓIS, Fábio. CPI das ONGs tenta retomar trabalhos no Senado. **Congresso em Foco**. Brasília. 28/10/2009. Disponível em: [http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod\\_canal=1&cod\\_publicacao=30354](http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod_canal=1&cod_publicacao=30354). Acesso em 02 de novembro de 2009.

LAMBRANHO, Lúcio. CPI do Senado esconde investigação contra 19 ONGs. **Congresso em Foco**. Brasília. 29/05/2009. Disponível em [http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod\\_publicacao=28356&cod\\_canal=1](http://congressoemfoco.ig.com.br/noticia.asp?cod_publicacao=28356&cod_canal=1). Acesso em 02 de novembro de 2009.

LEMOS, Carolina; BARBOSA, Adriana; ROCHA, Felipe; ALCOFORADO, Flávio. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. Capítulo 7. In: VILHENA, Renata et al. (org.). **Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

MACHADO, Augusto Cesar Marins; FRANCISCONI, Karine; CHAERKI, Sergio Filipe. Mapeando organizações do terceiro setor sob à luz da estratégia: aproximações e relações teóricas do campo. **X SEMAD - Seminários em Administração FEA-USP** 09 e 10 de Agosto de 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/159.pdf>. Acesso em 15 de outubro de 2009.

MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado). Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado. Brasília: Presidência da República. **Imprensa Oficial**, Setembro 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 14 de dezembro de 2009.

MILITÃO, Eduardo .TCU vê irregularidade em R\$ 11 milhões no Turismo. **Congresso em Foco**. Brasília. 27/06/2008. Disponível em: <http://congressoemfoco.ig.com.br/DetEspeciais.aspx?id=23008>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

MINAS GERAIS - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG. **Resolução nº. 97**, de 15 de dezembro de 2009. Esta Resolução define os procedimentos a serem adotados para a transferência de bens permanentes, adquiridos com recursos do Termo de Parceria da OSCIP, para o Órgão Estatal Parceiro (OEP) ou outro órgão do Poder Público Estadual, quando do término da vigência do Termo de Parceria, conforme previsto no Art. 18, §3º, da Lei nº. 14.870 de 16 de dezembro de 2003, e estabelece os procedimentos a serem seguidos pelo Órgão Estatal Parceiro na gestão do patrimônio em caso de furto, roubo ou dano de bens patrimoniais do Termo de Parceria.

MINAS GERAIS. **Decreto 44.088/2009**, 24 de abril de 2009. Altera os Decretos nº. 44.817, de 21 de maio de 2008, e nº. 44.914, de outubro de 2008.

MINAS GERAIS. **Decreto 44.914/2008**, de 03 de outubro de 2008. Regulamenta a Lei nº 14.870, de 16 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

MINAS GERAIS. **Decreto 45.007/2008**, de 13 de janeiro de 2009. Altera o Decreto nº 44.914, de 3 de outubro de 2008, que regulamenta a qualificação de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público OSCIP, e institui e disciplina o Termo de Parceria, de que trata a Lei nº 14.870, de 16 de dezembro de 2003.

MINAS GERAIS. **Decreto 45.269/2009**, de 29 de dezembro de 2009. Altera o Decreto nº. 44.914, de 3 de outubro de 2008, que regulamenta a Lei 14.870, de 26 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.870/2003**, de 16 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP - e dá outras providências.

MOTA, Nomaston Rodrigues; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. **VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um estado para a sociedade civil**: temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2004.

ODILLA, Fernanda. Oposição usa CPI das ONGs como arma contra governo em investigação da Petrobras. **Folha de S.Paulo**. Brasília 29/05/2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u573587.shtml>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino de. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público: Termo de Parceria e Licitação. **RERE – Revista Eletrônica sobre Reforma do Estado**. Salvador. Nº 2 – Junho/Julho/Agosto de 2005.

PACHECO, Regina Silva. Brasil: avanços da contratualização de resultados no setor público

PACHECO, Regina Silvia. Brasil: avanços da contratualização de resultados no setor público. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**. 11. Anales... Ciudad de Guatemala, nov. 2006. Disponível em: [www.clad.org.ve/fulltext/0055867.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0055867.pdf). Acesso em: 11 de outubro de 2009.

PECI, Alketa; FIGALE, Juliana; OLIVEIRA, Fábio de; BARRAGAT, Alexandre; SOUZA, Conceição. **Oscips e termos de parceria com a sociedade civil**: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (Faperj). RAP — Rio de Janeiro 42(6):1137-62, nov./dez. 2008

SENADO. CPI das ONGs realiza reunião nesta quarta para rever plano de trabalho. **Agência Senado**. Brasília. 27/10/2009. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/>

agencia/verNoticia.aspx?codNoticia=96771&codAplicativo=2&codEditoria=1429. Acesso em 02 de novembro de 2009.

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Portal Minas**: OSCIP. Governo de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2009. Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/oscip/oscip.asp>. Acesso em 23 de outubro de 2009.

SOUZA, Edileusa Godói De; JUNIOR, Valdir Machado Valadão. Redes em Organizações Sociais: limites e possibilidades. **IX SEMAD - Seminários em Administração FEA-USP** 10 e 11 de Agosto de 2006. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/23.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/23.pdf). Acesso em 23 de outubro de 2009.

TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 9ª ed. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2005. 132p.

VIOLIN, Tarso Cabral. Estado, ordem social e privatização - as terceirizações ilícitas da administração pública por meio das organizações sociais, OSCIPS e demais entidades do “terceiro setor”. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Nº 12. Dezembro/Janeiro/Fevereiro 2008. Salvador, 2008. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-12-DEZEMBRO-2007-TARSO%20CABRAL.pdf>. Acesso em 05 de novembro de 2009.

VOLTOLINE, Ricardo (org.). **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. 2ª ed. Editora Senac. São Paulo, 2004

## 7. APENDICÊ A

### Roteiro de entrevista

- Nome da OSCIP
- Cargo do entrevistado
- Valor do Termo de Parceria
- Datas de qualificação da OSCIP
- Estrutura existente anterior a pactuação do Termo de Parceria
  - Existência de projetos (valores aproximados)
  - Quantitativo de pessoal (valores aproximados)
  - Estrutura administrativa
- Estrutura vigente posterior a pactuação
  - Estrutura administrativa
  - Quantitativo de funcionários contratados pela OSCIP, destes quanto atuam na área administrativa.
- Informações sobre as áreas (internas ou terceirizadas) e (formação acadêmica e profissional dos funcionários)
  - Contábil
  - Jurídica
  - Pessoal
  - Compras
  - Patrimônio e almoxarifados
- Dificuldades da OSCIP na execução do Termo de Parceria
  - principais pontos fracos
  - potencialidades.
- Discutir pontos de melhoria da parceria e da legislação.
- Exigências da prestação de contas
  - Compreensão dos documentos exigidos
  - Prazos (capacidade de atingir)
  - dificuldades em apresentar
- Futuro da OSCIP
  - perspectivas da OSCIP posteriores a pactuação do Termo de Parceria.