

**PARCERIAS ENTRE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E PODER PÚBLICO
PARA O DESENVOLVIMENTO DO PERCURSO CIDADÃO: um estudo na ESSOR Brasil**

THAISLANE BALBINO FERREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

MARIA ANGELUCE SOARES PERÔNICO BARBOTIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

MARIA GÉSSICA SILVA DA COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

WILMA IZABEL CARNEIRO BARREIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à ESSOR Brasil pela oportunidade de pesquisa e pelo fortalecimento do Terceiro Setor no Brasil.

PARCERIAS ENTRE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E PODER PÚBLICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PERCURSO CIDADÃO: um estudo na ESSOR Brasil

1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre as problemáticas sociais foram ampliadas no Brasil com o advento da globalização e com o agravamento das desigualdades sociais. A partir disso, verifica-se um entendimento de que essas questões não são apenas de responsabilidade do Estado e do mercado, mas também podem ser debatidas pela sociedade civil, que passou a ter um forte papel na defesa dos interesses sociais.

A sociedade civil ou o chamado Terceiro Setor ganhou força no Brasil em meados da década de 1970. Para alguns autores, como Bresser-Pereira e Grau (1999), Melo Neto e Froes (1999) e Merege (2001), esse setor surgiu no Brasil como alternativa ao modelo de sistema emergente da época e também devido a crise da gestão pública. Todavia, para autores como Carvalho (1995), Moura e Fernandes (2009) o fortalecimento desse setor no país ocorre a partir da ascensão dos movimentos populares e sociais. Além disso, segundo Souza (2015), a Reforma Administrativa Brasileira de 1995 teve um forte impacto para o fortalecimento do Terceiro Setor, como via de descentralização dos serviços públicos.

Devido a dificuldade de formalização e conceituação, as organizações que fazem parte desse setor são reconhecidas por diversos nomes, entre eles, organizações não-governamentais, organizações não-estatais, organizações sem fins lucrativos etc.

As transformações ocorridas nessas organizações e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil promovidos pelo Estado, fortaleceram as relações de parceria entre o poder público e as instituições do Terceiro Setor, objetivando atender os interesses sociais.

Nesse contexto, é importante registrar que as Organizações Não Governamentais (ONGs) têm ao longo de sua trajetória buscado soluções para os problemas sociais e ambientais, principalmente a partir do fortalecimento das políticas públicas junto ao poder público. Dessa forma, diversos autores afirmam que essas parcerias podem trazer diversos benefícios, inclusive de captação de recursos, pois as organizações internacionais preferem emprestar para governos que trabalham em parceria com ONGs, devido a gestão dessas organizações serem mais eficiente e eficaz (Rodrigues, 1998).

Contudo, Souza (2003) ressalta que a relação de parceria entre Estado e Terceiro Setor possui vários problemas, porém, ressalta que é necessário aproveitar os pontos fortes e neutralizar os pontos fracos para poder conseguir atingir os objetivos e principalmente atender aos interesses públicos. Importa ressaltar que as parcerias do Terceiro Setor não acontecem apenas com o poder público, mas também com o setor privado e entre organizações do próprio Terceiro Setor.

Nesse contexto, a partir de alguns questionamentos mais amplos, surge a problemática que orientou esse trabalho: como tem se desenvolvido as parcerias entre Organizações do Terceiro Setor e o Setor Público no Brasil para projetos na área de educação.

Dessa forma, busca-se responder a esses questionamentos a partir das relações estabelecidas pela ESSOR, organização Francesa com base no Brasil, no intuito de estudar como as parcerias entre as organizações do Terceiro Setor e o Poder Público se inserem no contexto mais amplo das políticas de educação no Brasil. Portanto, como objetivo geral esse trabalho buscou analisar as parcerias realizadas pela ESSOR para o desenvolvimento da metodologia do Percorso Cidadão em municípios paraibanos e cearenses. E especificamente,

a investigação buscou: a) investigar as parcerias firmadas para o desenvolvimento do Percurso Cidadão; b) verificar como essas parcerias foram realizadas, c) entender quais são os desafios e as perspectivas das parcerias e d) descrever se essas parcerias trazem contribuições para o atendimento das demandas sociais.

Portanto, essa pesquisa é dimensionada visando analisar o estabelecimento de parcerias do Terceiro Setor interagindo com o poder público e com as próprias entidades sociais. Nesse intuito, este artigo está organizado a partir de um breve histórico do Terceiro Setor e as relações de parcerias. Em seguida, discorre sobre os procedimentos metodológicos, os principais resultados obtidos e as devidas considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho consiste em apresentar um breve histórico do Terceiro Setor até os dias atuais, bem como as relações de parcerias, no intuito de construir uma base para discussão das parcerias realizadas na ESSOR para o desenvolvimento do Percurso Cidadão.

2. 1 Terceiro Setor: breve contexto histórico até os dias atuais

As origens do Terceiro Setor no Brasil podem ser vistas historicamente a partir do surgimento da filantropia e da caridade religiosa, sobretudo com as primeiras organizações da sociedade civil, como as Santas Casas da Misericórdia, que foram originadas em meados do século XVI, como aponta Silva (2010).

Durante o período do século XVI até o século XIX a configuração dessas organizações era bastante simples, principalmente com relação às práticas de gestão, legislação e fontes de recursos (Silva, 2010).

Foi apenas em 1916, por meio da Lei nº 3.071, que essas instituições passaram a ter a existência jurídica como associações, fundações e sociedades civis sem fins econômicos (Brasil, 1916). De acordo com Silva (2010, p. 1307):

[...] o Código Civil considerou as associações como a união de pessoas em torno de objetivos comuns e sem finalidade lucrativa para seus membros. As fundações, como um patrimônio que é destinado pelo seu instituidor para objetivos de interesse público, também sem finalidade lucrativa. Já as sociedades civis permitiam que apenas um indivíduo instituisse uma organização, sem necessidade de associar-se com outros (como ocorre com as associações) e sem necessidade de dispor de patrimônio (como ocorre com as fundações).

Na Europa e nos Estados Unidos, o Terceiro Setor surgiu com as reformas administrativas, especificamente na década de 1980, em busca do aumento da eficiência e da mudança do modelo burocrático de gestão.

Na América Latina, também a partir da década de 1980, esse setor ganhou grande influência devido a onda de privatizações dos governos (Bresser-Pereira & Grau, 1999). Com a crise do modelo burocrático de gestão e as transformações advindas da globalização, a administração pública dos países latinos exigiram novos modelos de funcionamento, e com isso, o Estado percebe a necessidade de uma forma que não é nem privada e nem estatal para executar seus serviços (Bresser-Pereira & Grau, 1999).

Para Moura e Fernandes (2009), no Brasil, o Terceiro Setor teve sua origem e consolidação nos movimentos sociais e por isso possui um forte componente de politização.

Silva (2010), por sua vez, também defende que os movimentos populares contra a ditadura militar foram o principal fator para o surgimento das Organizações Não Governamentais (ONGs), que tiveram um papel muito importante na consolidação do Terceiro Setor.

É importante ressaltar que muitas ONGs surgiram com o crescente movimento popular em luta dos direitos das mulheres, dos negros e do meio ambiente, no intuito de defender esses interesses coletivos. Por isso, Moura e Fernandes (2009) defendem que nessa época existiam pressões desses movimentos populares, das instituições públicas e privadas, e das políticas governamentais para a consolidação desse setor.

Fontes (2010), por sua vez, afirma que entre as décadas de 1970 e 1980 surgiram diversas organizações, tanto de base empresarial quanto sindicais e populares, o que contribuiu para a formação do significado de “Sociedade Civil”. Dessa forma, para a estudiosa, esse foi o contexto de surgimento das Organizações Não Governamentais.

Peroni et al. (2009) defendem que o Terceiro Setor assumiu um papel de ator em processos decisórios no que diz respeito aos assuntos públicos e sociais, ao lado dos sujeitos políticos, econômicos e sociais, que antes eram representados pelo Estado e pelo mercado.

Outro fato marcante na história do Terceiro Setor foi o surgimento da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), em 1991, que se intitularia como a maior representação das organizações do Terceiro Setor e que tem como objetivo o fortalecimento dessas instituições.

A partir desse breve histórico, de forma geral, o Terceiro Setor é conhecido como “setor público não-estatal”, “setor não-governamental”, ou “setor sem fins lucrativos” (Bresser-Pereira & Grau, 1999).

Também podemos reconhecer o Terceiro Setor por sociedade civil, que emprega um conceito diferente das organizações do mercado e do Estado. No entanto, é necessário registrar que existe uma dificuldade de conceituação sobre esse setor.

Para Rodrigues (1998), o Terceiro Setor ou sociedade civil corresponde a organização sem fins lucrativos e “busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado”. Este setor está situado entre o primeiro setor – o Estado – e o segundo, o mercado, representado pelas empresas privadas.

Segundo Santos et al. (2012) as definições sobre o Terceiro Setor têm um sentido de negação, sobre não ser lucrativo e não ser governamental. De acordo com Carvalho (2000, p. 2), esse setor “apóia-se em valores contra-hegemônicos e alternativos, tentando manter-se à margem dos modelos de acumulação dominante”. Contudo, Fontes (2010) traz uma afirmação divergente e diz que essas organizações são aparelhos privados de hegemonia, representando ideais neoliberais.

É importante destacar que não é objeto deste trabalho analisar essas críticas, mas sim trazer um contexto histórico sobre as ONGs que facilite a sua compreensão e interação com o poder público e as demais instituições participantes do Terceiro Setor.

Dessa forma, Bresser-Pereira e Grau (1999, p. 16) argumentam que o nome que melhor define esse setor é público não-estatal e diz que “são organizações ou formas de controle “públicas” porque estão voltadas ao interesse geral; são “não-estatais” porque não fazem parte do aparato do Estado”. Não obstante as diferenças apresentadas pelos autores, utilizaremos os termos que se referem a essas organizações como sinônimos para melhor diversificação nas discussões, entendendo sobretudo que essas organizações são entidades sem fins lucrativos e de interesse público.

Além disso, Bresser-Pereira e Grau (1999) consideram a existência de quatro esferas relevantes no capitalismo contemporâneo: a propriedade pública estatal, a pública não-estatal,

a corporativa, e a privada. As principais categorias da propriedade pública não-estatal estabelecidas no Brasil, podem ser demonstradas no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Categorias principais presentes no Terceiro setor no Brasil

Categorias	Principais características
1. Associações	São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais (member- serving organizations).
2. Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	São organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigos, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial. Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
3. Organizações não-governamentais (ONGs)	Como no caso das associações, são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se das associações por estarem raramente voltadas para seus próprios membros e estarem sobretudo orientadas para "terceiros" grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que a compõem. Também se diferenciam das organizações filantrópicas - e isto é questão de honra para as ONGs - por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
4. Fundações privadas	São uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
5. Organizações sociais (OS)	Trata-se de um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público. As OS são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O Estado continua a fomentar as atividades publicizadas e a exercer sobre elas um controle estratégico: demanda resultados necessários ao atingimento dos objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é o instrumento que regula as ações das OS.

Fonte: Rodrigues (1998).

Bresser-Pereira e Grau (1999) também afirmam a existência de Organizações de Serviço Público Não-estatal (Ospnes) que são mais voltadas ao oferecimento de serviços sociais de educação e saúde.

Vale chamar atenção que o termo ONG não é uma figura jurídica na legislação brasileira. Porém, é uma expressão amplamente utilizada para designar uma associação civil ou fundação (Moura & Fernandes, 2009).

De acordo com Bresser-Pereira e Grau (1999), o benefício das organizações do Terceiro Setor é que elas promovem um estilo de gestão "pós-burocrático", requerido pela Reforma Administrativa do Estado. Por sua vez, Modesto (1997) diz que a reforma administrativa promoveu um incentivo à gestão dos serviços sociais e assistenciais pelas organizações não-governamentais.

Modesto (1997) assevera que o Estado não deve monopolizar a prestação de serviços públicos e de serviços de interesse coletivo. Estes podem ser executados por outros sujeitos,

como o público não-estatal, que tem um papel chave na dimensão da vida social no século XXI (Bresser-Pereira & Grau, 1999).

Além dos aspectos já mencionados, “a flexibilidade, a experiência especializada e a habilidade para chegar a “clientes” difíceis de alcançar são exibidas como algumas das maiores vantagens que o setor não lucrativo ou público não-estatal teria sobre o setor público estatal” (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999, p. 34).

Embora esse trabalho não objetive realizar uma discussão conceitual e nem sobre os diferentes entendimentos do papel do Terceiro Setor na sociedade, essa breve contextualização histórica e conceitual do Terceiro Setor, aponta as diferentes disputas nesse campo. Ressaltamos que o trabalho de Fontes (2010) traz uma robusta análise crítica a esse respeito. Passamos agora a discutir, de modo mais específico, as relações entre organizações do Terceiro Setor com o poder público, objeto desse trabalho.

2. 2 Parcerias no Terceiro Setor

As parcerias no Terceiro Setor são importantes mecanismos para o alcance dos objetivos sociais. Elas permitem múltiplas possibilidades e benefícios, e podem ser formadas entre Estado, sociedade civil, empresas, igrejas, universidades, organizações internacionais, etc (Souza, 2015).

Partindo dessa noção, as relações de parcerias entre o Terceiro Setor e o poder público se fortaleceram a partir da Reforma da Administração Pública, em 1995, que visou implantar um modelo de gestão gerencial, que possibilitasse a realização de serviços públicos pelas organizações não governamentais (Souza, 2015).

Como o regime jurídico das entidades do Terceiro Setor é mais flexível, para alguns autores isso lhes possibilita gerir da melhor forma os recursos humanos e financeiros para atingir os objetivos de prestação de serviços públicos (Souza, 2015). Importa registrar que essa é uma questão bastante polêmica e gera muitas críticas por parte de autores e segmentos sociais que questionam a Reforma Administrativa.

A partir de 1995, através da Lei 9.790, as parcerias entre o poder público e o Terceiro Setor puderam ser realizadas através de contrato de gestão com as Organizações Sociais (OS) ou termo de parceria com as Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, pois a lei instituiu a qualificação de pessoas jurídicas, sem fins lucrativos e que podem desenvolver atividades de interesse público (Souza, 2015).

Além disso, essas parcerias podem ser realizadas também através de convênios, pois o Decreto nº 93.872/86 permitiu a possibilidade da Administração Pública firmar convênio com entidades privadas sem fins lucrativos e após a Reforma Gerencial do Estado, a Instrução Normativa STN/MF nº 01/97, disciplinou a celebração de convênios na esfera federal com outros órgãos (Souza, 2015).

É importante destacar que o convênio é um importante meio de celebração de parcerias entre o poder público e as organizações do Terceiro Setor que não possuem qualificação, como aponta Souza (2015).

Por sua vez, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, regulado pela Lei Federal nº 13.019/14, e alterado pela Lei 13.204/2015, emprega o termo Organizações da Sociedade Civil – OSC para todas as entidades privadas sem fins lucrativos.

O marco entrou em vigor em 2016 e de acordo com Souza (2015), teve como finalidade “conferir alguma identidade ao terceiro setor no sentido de torná-lo o instrumento da participação social enquanto método de governar”. Isso favoreceu as parcerias entre o poder público e organizações que não tenham qualificação, por meio de Termos de Fomento e

Termo de Colaboração, o que gerou uma melhor segurança jurídica, diferentemente dos convênios antes utilizados.

Para Souza (2015, p. 49) é de responsabilidade do Estado propiciar as condições necessárias para uma boa atuação das organizações do Terceiro Setor, principalmente através dos benefícios de “isenção de taxas, a simplificação de processos administrativos, a concessão de fundos adicionais na forma de doações ou contratos e a oportunidade de convivência mais próxima para discussão de políticas públicas”.

As parcerias e alianças do Terceiro Setor e poder público são importantes para a descentralização dos serviços, o que favorece também a participação das comunidades locais (Santos et al., 2012 & Souza, 2015). Além disso, Peroni et al. (2009) defendem que as parcerias com entidades da sociedade civil são as possíveis saídas para os problemas sociais, uma vez que o Estado não consegue atender todas às demandas da sociedade.

Segundo Spink (2002 como citado em Souza, 2015, p. 46), as razões que levam o Estado a realizar parcerias com as organizações não-governamentais são: apoio financeiro, apoio técnico e logístico, co-implementação, apoio operacional e co-gestão. As alianças podem ocorrer através de co-determinação, co-financiamento e co-produção. De acordo com Souza (2015), a co-determinação se refere ao processo de definição do serviço de forma conjunta e pode trazer o sentimento de pertencimento aos grupos envolvidos no processo. O co-financiamento é o fomento através de recursos para a promoção dos serviços. A co-produção, por sua vez, envolve o provimento de atividades necessárias para prover os serviços.

Souza (2003) ainda cita outras formas de relação, como as estratégias de delegação, provisão mediante pressão e o contrato ou concessão. Na delegação, o Terceiro Setor é responsável pela prestação de serviços definidos pelo Estado. A provisão mediante pressão é utilizada quando as organizações pressionam o Estado para oferecer determinados serviços. Com relação ao contrato ou concessão, o Terceiro Setor realiza o serviço, mas quem financia é o Estado (Souza, 2003).

Além disso, Santos et al. (2012) pontuam que existe ainda outra forma de relação bastante interessante, que é a relação em redes, que se configura em uma rede colaborativa formada por várias organizações em busca da prestação de serviços para a sociedade.

Santos et al. (2012) também apontam os desafios existentes entre as parcerias Terceiro Setor e poder público, que são: autonomia, alinhamento, confiança, problemas na legislação brasileira, excessiva burocracia, desafio cultural, de poder e político. Ademais, os autores asseveram que existem falhas também nos sistemas de monitoramento, indicadores e avaliação das parcerias.

Além disso, sobre as relações das ONGs e o poder público brasileiro, é possível dizer que ela “deve ter fundamento numa ética da solidariedade e numa ética do serviço (Modesto, 1997, p. 8). As organizações sociais, especificamente, são mais voltadas a gerar parcerias com o poder público, visando atividades de interesse coletivo.

Dessa forma, as políticas públicas passam a ser responsabilidade também da sociedade civil e do Terceiro Setor, pois esse setor passa a ser uma alternativa para o atendimento de demandas da população em vulnerabilidade, oferecendo políticas em parceria com o poder público (Peroni et al., 2009).

Portanto, a partir dessa síntese sobre as parcerias do Terceiro Setor, seguimos com os objetivos da investigação e no tópico seguinte apresentaremos a metodologia utilizada nesta investigação.

3. METODOLOGIA

A metodologia seguida para o alcance dos objetivos do presente trabalho consistiu em uma pesquisa documental e uma pesquisa de campo. A pesquisa documental “baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 55). Dessa forma, foram analisados documentos do projeto (documento descritivo do projeto, relatórios de avaliações precedentes, termo de referência), bem como documentos de sites oficiais para a coleta de dados relacionados ao contexto social, educacional e econômico no qual o projeto se desenvolveu.

A partir disso, foram estruturados os procedimentos metodológicos para a coleta e análise de dados que estão detalhados adiante: a) etapas de coleta de dados de campo; e b) análise de dados.

Devido aos objetivos da investigação, o método mais adequado para a segunda parte da investigação foi a pesquisa de campo, que busca obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema (Marconi & Lakatos, 2011). Além disso, o estudo é de natureza qualitativa descritivo, pois envolve a obtenção de dados descritivos e interpretativos sem uso de métodos e técnicas estatísticas (Prodanov & Freitas, 2013). A escolha da perspectiva qualitativa se deu em função deste tipo de pesquisa permitir uma melhor obtenção dos resultados de um programa ou atividades, conforme ressalta Marconi e Lakatos (2011).

Considerando o contexto da pandemia da COVID-19 no Brasil, a pesquisa de campo ocorreu toda em formato remoto. Portanto, todo um esforço de reflexão e adaptação foi realizado para que modos presenciais de coleta de dados pudessem ser aplicados de forma remota. Nesse sentido, trabalhamos com três formas de coletas de dados: entrevistas individuais, entrevistas coletivas (com duas pessoas) e grupos focais (mais de duas pessoas).

A entrevista é uma forma de coleta de dados bastante utilizada nas investigações sociais, pois ajuda a investigar melhor um problema social existente (Marconi & Lakatos, 2011). Já os grupos focais, segundo Borges e Santos (2005) consistem em entrevistas grupais ou grupos de discussão, que permitem observar durante as perguntas os processos de interação entre os participantes.

Buscou-se na organização pesquisada o núcleo dos respondentes considerando as informações necessárias e em seguida elaborou-se um roteiro de entrevista. A escolha dos sujeitos baseou-se na premissa de que deveriam ser investigados os vários pontos de vista dos atores envolvidos no processo de parceria. Nesse sentido, buscou-se entrevistar: a) representante da organização ESSOR no Brasil, b) equipes técnicas de Campina Grande, Patos e Várzea Alegre, c) responsável da ONG ACOMVA, d) os educadores, e) os jovens beneficiários e f) os representantes do poder público. No total, foram 25 (vinte e cinco) sujeitos que participaram da pesquisa por meio de entrevistas individuais, entrevistas coletivas e grupos focais. Todos assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e autorizaram a publicação das informações.

As plataformas virtuais utilizadas para a coleta de dados foram: Google Meet e WhatsApp. O WhatsApp foi necessário para a realização dos grupos focais com os/as beneficiários/as do projeto “Percurso Cidadão”, pois essa plataforma se tornou mais adequada para a realidade desse público que dispõe de meios tecnológicos e acesso à internet precários.

Importa registrar que essa pesquisa se insere num trabalho mais amplo que buscou avaliar a Convenção Programa em Educação (CP EDUC 3), que se desenvolveu na França, Brasil, Moçambique, Chade, Guiné-Bissau, tendo sido financiada pela Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD) e co-financiada com recursos locais mobilizados pela ESSOR. Portanto, é no âmbito da CP EDUC 3 que o Percurso Cidadão foi analisado na presente

pesquisa. Também importa registrar que até o presente momento a ESSOR já desenvolveu três Convenções Programa em Educação financiadas pela AFD. Para efeito desse trabalho essas convenções serão denominadas como CP EDUC 1 (2010 a 2014), CP EDUC 2 (2015 a 2018) e CP EDUC 3 (2018 a 2021).

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que é definida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que aposta grandemente no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto” (Rocha & Deusdará, 2005, p. 308). Portanto, a partir dessas premissas, no tópico seguinte apresenta-se a experiência do Projeto Percorso Cidadão, que aposta no trabalho em rede para o seu sucesso.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A) O contexto e a estratégia de intervenção da ESSOR

A ESSOR é uma organização não-governamental de origem francesa, criada em 1992, que tem como missão ajudar as populações mais vulneráveis a adquirir os meios de melhorar sustentavelmente suas condições de vida. Atua, em parceria com as ONGs e associações locais, com projetos de desenvolvimento em educação, formação e inserção profissional, desenvolvimento agrícola e orientação social. Sua atuação é presente nos seguintes países: Brasil, Moçambique, Cabo Verde, Chade, Guiné-Bissau e Congo.

A ESSOR iniciou a instalação do seu escritório no Brasil, em João Pessoa, capital do estado da Paraíba, no ano de 2005. Desde então, os recursos da organização no Brasil são administrados localmente e, além disso, a estratégia de mobilização de recursos e parcerias se consolida cada vez mais, graças a uma estratégia de trabalho em rede.

O trabalho da ESSOR Brasil tem como uma de suas premissas o fortalecimento de atores locais, e isso se traduz, por exemplo, na construção de parcerias sólidas, como é o caso daquelas articuladas para o desenvolvimento do Projeto Percorso Cidadão. A seguir apresenta-se uma síntese sobre as organizações sociais parceiras da ESSOR para o desenvolvimento do Percorso Cidadão no Brasil:

- A Associação Comunitária de Várzea Alegre (ACOMVA) é, em sua origem, uma associação comunitária de Várzea Alegre, uma pequena cidade de aproximadamente 40.000 habitantes, no Cariri cearense, localizada a 350 km de Fortaleza, capital do estado. É parceira de longa data do Grupo de Apoio às Comunidades Carentes (AGACC), da qual ainda recebe fundos (Partage, Education Intégrée). A parceria com a ESSOR Brasil data de 2010, e se firmou no âmbito do desenvolvimento do projeto Criança Esperança / Petrobras, que foi gerenciado e implementado em Várzea Alegre pela ACOMVA entre 2011-2012, com o apoio técnico da ESSOR-Brasil, o qual incluiu percursos educativos para crianças e adolescentes, que teve continuidade em 2014-2016 com a implementação do projeto Movendo Cidadania. A partir de novembro de 2016, a ACOMVA não recebia mais recursos da ESSOR Brasil, mas continuava suas atividades com crianças e adolescentes a partir de captação de recursos próprios e sua parceria com o AGACC. O apoio de ESSOR Brasil foi retomado no âmbito da CP EDUC 2 e continuou com a CP EDUC 3.
- A Ação Social Diocesana de Patos (ASDP) é a ONG da diocese da cidade de Patos, no Sertão da Paraíba, povoada por cerca de 100.000 habitantes e localizada a 350 km de João Pessoa, capital do estado da Paraíba. A ASDP atua principalmente no mundo

rural e mantém uma parceria de trinta anos com Misereor. Foi uma das parceiras da ESSOR Brasil, no âmbito do projeto Movendo Cidadania (implementação de percursos educativos com crianças e adolescentes), bem como no âmbito da implementação do projeto Atores da Cidadania / Atacadão . Em 2016 foi assinado um convênio entre a Prefeitura de Patos e a ESSOR Brasil para a implantação de atividades de estimulação do desenvolvimento infantil, e a ASDP esteve indiretamente envolvida nele por meio do coordenador educacional local que coordenou os projetos, em particular a nível de um Comitê de Gestão com várias partes interessadas. Na CP EDUC 3 a ASDP assume um maior protagonismo das ações, sendo a organização parceira da ESSOR, que no âmbito local articula as demais parcerias.

B) O Projeto Percurso Cidadão

Na trajetória de atuação da ESSOR Brasil, o Percurso Cidadão foi implementado pela primeira vez no âmbito da CP EDUC 1, entre julho de 2010 a junho de 2014, em colaboração com as ONG parceiras de Patos, Várzea Alegre e João Pessoa.

Considerando que um dos objetivos da ESSOR é o fortalecimento das políticas públicas, no âmbito da Convenção Programa em Educação 2 o projeto começou a ser realizado dentro das escolas públicas, como uma forma de fortalecer o Programa Mais Educação, e além disso, como uma estratégia de sustentabilidade das ações. Embora esse programa tenha sido extinto pelo Governo Federal, no âmbito da CP EDUC 3 a ESSOR Brasil continuou com a estratégia de desenvolver as ações em escolas parceiras, identificadas em conjunto com as Secretarias Municipais de Educação, considerando a necessidade de selecionar escolas em áreas que atendam adolescentes com o perfil definido no projeto.

Essa estratégia foi desenvolvida em Patos, Campina Grande e Várzea Alegre, mas, nesse último município, existem duas turmas do Percurso Cidadão, sendo uma em uma escola e outra na sede da ACOMVA, no formato original da proposta.

A metodologia do Percurso Cidadão foi compilada num manual (publicado em 2012) e posteriormente adaptada a cada contexto local e às necessidades sentidas pelos jovens, especialmente os adolescentes.

De um modo geral, o Percurso Cidadão, desenvolvido em escolas ou nas sedes das organizações parceiras, corresponde a um curso composto por uma sucessão de etapas: visita de educadores na família (quando a ação ocorre fora da escola); inscrição no curso; curso com duração do calendário escolar precedido de um pré-teste é composto por uma série de oficinas temáticas (ser e viver juntos; minha adolescência; saúde e prevenção; minha comunidade; meu projeto de vida) e várias atividades (visita externa; atividades multiplicadoras de conhecimento, culturais e esportivas; eventos festivos); iniciação pré-profissional; pós-teste e entrega de certificados; integração na rede de ex-alunos; estímulo à participação em grupos de jovens.

As oficinas permitem que adolescentes discutam temas que geram questionamentos pertinentes a essa idade e para os quais não estão preparados, como: adolescência; igualdade de gênero; relações intrafamiliares; questões de sexualidade; comportamentos de risco; integração socioeconômica; preservação da vida e meio ambiente; e o desenvolvimento de um projeto de vida. Dependendo dos temas, o projeto busca palestrantes externos para enriquecer os debates e garantir o envolvimento do poder público. Nesse sentido, percebeu-se uma importante rede de apoio local que envolve os postos de saúde, secretarias municipais de

assistência social e educação, Universidades e Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente.

As visitas domiciliares são realizadas pelos/as educadores sociais e permitem estabelecer vínculos de confiança. Elas objetivam dialogar com as famílias o contexto de vida do/a jovem, acompanhar o desenvolvimento e melhorar a qualidade das relações familiares. Por meio dessa avaliação, foi possível perceber tanto nas entrevistas com educadoras quanto nos grupos focais (que contou com professores/as e diretoras de escola) que as visitas domiciliares permitiram fortalecer também o elo entre escola e família, e aumentar a confiança das famílias na escola, pois elas perceberam que seus filhos e suas filhas estavam sendo cuidados/as de fato.

Essa avaliação mostrou que as parcerias com as escolas, para a realização do Percurso Cidadão, quase sempre se iniciam num contexto de desconfiança por parte das direções e dos/as professores/as, mesmo quando a aproximação ocorre por meio da articulação da Secretaria de Educação. Quase sempre são os/as professores/as das turmas de ensino religioso que cedem o horário de suas aulas para as ações do projeto. No início, inclusive, é difícil envolver esses/as professores/as que deixam as turmas aos cuidados dos/as educadores/as e vão realizar outras atividades na escola. Esse fato foi relatado tanto pelas educadoras, quanto pelas direções das escolas e professores/as durante os grupos focais. Uma estratégia desenvolvida pela ACOMVA foi trabalhar junto ao Núcleo Gestor das escolas e isso permitiu conquistar mais professores em 2019.

C) As parcerias: avanços e desafios

Na etapa de análise documental, buscou-se os registros que regulamentaram a formação das parcerias. Como dito anteriormente, para a realização do Percurso Cidadão, no âmbito da CP EDUC 3 (lôcus da realização da presente pesquisa), a ESSOR Brasil trabalhou por meio de parcerias já consolidadas anteriormente, como é o caso das organizações da sociedade civil: ACOMVA e ASDP. Apenas, no município de Campina Grande o trabalho foi realizado diretamente com uma parceria com o poder público, através da Secretaria Municipal de Assistência Social e Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) do Pedregal, que se estendeu para a Secretaria Municipal de Educação com escola pública do bairro.

Importa registrar que a ação foi coordenada a partir do escritório da ESSOR Brasil, localizado em João Pessoa, na Paraíba, por meio da Coordenação do Setor de Educação. Também, é necessário registrar que, para além das parcerias com as organizações da sociedade civil, já citadas, o projeto mobilizou um conjunto de outras parcerias do setor público e conselhos de direitos, como é possível verificar no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Parcerias do Percurso Cidadão

PERCURSO CIDADÃO (Realizado com adolescentes de 13 a 18 anos)					
CIDADE	Organizações Sociais (OSCs)	Organizações das Cooperativas do Brasil (OCBs)	Poder Público	Escolas Municipais	Outros
Campina Grande			Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS)	Escola Manoel Cirne	

			CRAS PEDREGAL		
Patos	ASDP		Secretaria de Assistência Social Secretaria de Educação Secretaria de saúde	Escola Alírio M. Wanderley	Conselho Municipal de Defesa da Criança e do Adolescente (CMDCA)
Várzea Alegre	ACOMVA	2 OCBs	Secretaria de Assistência Social Secretaria de Educação	Escola Dr. Dário Escola Figueiredo Correia	CMDCA

Fonte: dados da pesquisa.

Importa ressaltar que, para além das parcerias diretas com as instituições acima citadas, em cada município outras parcerias foram realizadas com o poder público, sobretudo por meio das escolas, creches, postos de saúde e serviços de atenção à criança e ao adolescente.

No âmbito das ações do Percurso Cidadão, é importante registrar a especificidade da ação no Brasil, que se desenvolve em escolas nos três municípios, e também na sede da ACOMVA em Várzea Alegre. Essa mudança na estratégia de implementação, que permitiu levar o projeto para dentro das escolas, ocorreu a partir da experiência de fortalecimento de uma política pública que existia no Brasil, o programa “Mais Educação”. Tal ação também se configurava como uma estratégia importante para a sustentabilidade do projeto.

No que diz respeito ao processo formativo das instituições, a estratégia desenvolvida pauta-se no trabalho em rede. Nesse sentido, as formações foram realizadas de forma coletiva, dando origem ao que a ESSOR Brasil denomina de “Formação Integrada”, que permite tratar temáticas não apenas relacionadas ao Percurso Cidadão, mas também abordar temáticas importantes para outros projetos desenvolvidos pelos parceiros. Além disso, esse processo permite a troca de saberes, bem como o conhecimento e o diálogo sobre outras problemáticas, permitindo um processo reflexivo de busca coletiva de soluções a partir das diversificadas vivências dos/as participantes.

Vale destacar que essa forma de trabalhar em rede permitiu superar um desafio relatado por Santos et al. (2012), que diz respeito às dificuldades de monitoramento, indicadores e avaliação das parcerias. O trabalho em rede realizado pela ESSOR e parceiros permitiu o fortalecimento institucional das organizações parceiras em outros aspectos, como, por exemplo, em relação à mobilização de recursos com fortalecimento nos processos de elaboração, gestão e monitoramento de projetos.

Esse trabalho articulado em rede permitiu mobilizar parcerias e recursos para ações importantes, mas que não estão previstas dentro do Percurso Cidadão, como, por exemplo, os diagnósticos da situação das crianças e adolescentes nos municípios de Campina Grande, Patos e Várzea Alegre, e até mesmo para viabilizar ações emergenciais no âmbito da pandemia da COVID-19.

Durante as entrevistas realizadas, no decorrer dessa avaliação, as representações das organizações parceiras foram unânimes em afirmar que esse processo formativo fortaleceu bastante o desenvolvimento institucional de suas organizações, bem como o fortalecimento das competências das equipes técnicas.

De um modo geral, a participação nos Conselhos de Direitos permitiu influir nas discussões de concepção, implementação e controle social das políticas públicas, e ao mesmo

tempo, ampliar a credibilidade das instituições, manter a memória e legitimidade dos processos desenvolvidos, bem como se tornar vetor de captação de recursos. A pesquisa demonstrou que a participação das OSCs que desenvolvem o Percurso Cidadão nos conselhos de direito também permitiu o fortalecimento desses espaços, como por exemplo por meio das ações desenvolvidas para consolidar o fundo da criança e do adolescente em Patos e Várzea Alegre.

Importa registrar que, um dos objetivos das parcerias firmadas para o desenvolvimento do Percurso Cidadão é ampliar o nível de autonomia dos parceiros. Nesse sentido, ASDP e a ACOMVA, receberam o selo do “Percurso Cidadão”, pois são organizações que desenvolveram estratégias de captação de recursos e possuem capital humano com domínio da metodologia, atendendo em 100% dos requisitos exigidos.

Com relação à sustentabilidade dessas ações, podemos considerar a estratégia de desenvolver o Percurso Cidadão dentro das escolas como algo fundamental e percebemos que gradativamente esse processo vem se fortalecendo, e conseguirá avançar cada vez mais via uma articulação consolidada com as secretarias de educação. As relações de parceria que se estabeleceram a partir dessa experiência trazem muitos aprendizados para as organizações envolvidas e é um eixo que será cada vez mais fortalecido pela ESSOR.

Entre os aprendizados, é importante destacar as estratégias para lidar com a rotatividade das gestões municipais, mas também as gestões das escolas e das secretarias de educação. De modo ilustrativo, destacamos o caso extremo que ocorreu na cidade de Patos, que vivenciou uma grande rotatividade da gestão municipal nos últimos quatro anos. Objetivando minimizar o impacto dessa situação, uma estratégia desenvolvida foi a mobilização dos Conselhos de Direitos (DCA e Social) para garantir a “memória” e continuidade – o que deu certo, pois a parceria se manteve independentemente das gestões, que muitas vezes eram oposição, mas deram continuidade.

Vale destacar o importante papel de mobilização que foi desempenhado ao longo desses anos, que se traduz, entre outras formas, pelo diálogo constante a cada nova troca de gestores/as. Para além dessa forte ameaça da rotatividade dos cargos de gestão, o currículo das escolas também se configura como um desafio que precisa ser considerado no processo de influir nas políticas públicas de educação, e nesse sentido, é importante registrar que o Brasil vem enfrentando retrocessos no que se refere ao currículo do ensino fundamental e médio.

O presente estudo mostrou que nem a ESSOR e nem os parceiros locais podem influir no contexto político federal que define as políticas públicas, e embora possam pressionar, isso é um processo que passa de suas capacidades, mas que pode e deve ser levado adiante pelos conselhos. Por isso, a importância de fortalecer a atuação das instituições nesses espaços.

Também foi possível verificar a compreensão da ESSOR e seus parceiros no sentido de que sua atuação visa “influir nas ações públicas”, ou seja, na implementação, buscando ampliar acesso e melhorar a qualidade. Eventualmente, por meio das ações em rede e nos conselhos, consegue-se influir na definição e no controle das políticas públicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relembrando o objetivo geral de investigar e analisar as parcerias realizadas da ESSOR para o desenvolvimento do projeto Percurso Cidadão. E especificamente, buscou: a) investigar as parcerias firmadas para o desenvolvimento do Percurso Cidadão; b) verificar como essas parcerias estão sendo realizadas, c) entender quais são os desafios e as perspectivas das parcerias e d) descrever se essas parcerias trazem contribuições para o atendimento das demandas sociais.

Como dito anteriormente, o Percurso Cidadão foi implementado pela ESSOR Brasil, em parceria com atores locais, em três cidades de dois estados no Nordeste do Brasil: Várzea Alegre no Ceará, Campina Grande e Patos, esses os últimos na Paraíba. O trabalho da ESSOR Brasil tem como uma de suas premissas o fortalecimento de atores locais, e isso se traduz, por exemplo, na construção de parcerias sólidas para o desenvolvimento do Percurso Cidadão.

Dessa forma, guiados pelos objetivos, identificamos que a ESSOR no Brasil realizou parcerias com as organizações sociais da sociedade civil, a seguir: ASDP (Patos) e ACOMVA (Várzea Alegre). É importante registrar que o município de Campina Grande não obteve parcerias com OSCs e OCBs, apenas com o poder público por meio da Secretaria Municipal de Assistência Social, CRAS Pedregal e Escola Manoel Cirne, o que revela uma inovação no curso de atuação da ESSOR e que está em processo de reflexão. Com relação às parcerias realizadas com o poder público dos municípios de Várzea Alegre e Patos, foram as seguintes: Conselho Municipal de Defesa da Criança e do Adolescente, Escolas e Secretarias de Assistência Social, Educação e Saúde.

Importa ressaltar que, para além das parcerias diretas com as instituições acima citadas, em cada município outras parcerias foram realizadas com o poder público, sobretudo por meio das creches, postos de saúde e serviços de atenção à criança e ao adolescente. No entanto, elas ainda precisam de um maior esforço de formalização, pois a pesquisa mostrou que a parceria ocorre para ações pontuais, e que sem um instrumento que formalize essas ações, elas correm forte risco de descontinuidade.

O trabalho em rede se mostrou também ser de grande importância, pois permitiu a troca de saberes, bem como o conhecimento, o diálogo, busca coletiva de soluções a partir das diversificadas vivências dos/as participantes e, além disso, permitiu desenvolver estratégias robustas de captação de recursos.

Vale destacar que essa forma de trabalhar em rede também permitiu o fortalecimento institucional das organizações parceiras em outros aspectos, como, por exemplo, em relação à mobilização de recursos com fortalecimento nos processos de elaboração, gestão e monitoramento de projetos.

Além disso, existem parcerias esporádicas para realização de palestras e oficinas. Nesse sentido, percebeu-se uma importante rede de apoio local que envolve os postos de saúde, secretarias municipais de assistência social e educação, Universidades e Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente.

Partindo para a análise dos principais desafios enfrentados pelas parcerias realizadas foi possível perceber as seguintes questões: rotatividade da gestão municipal, principalmente da cidade de Patos, dificuldade de consolidação de políticas públicas e desconfiança inicial dos gestores e professores das escolas no que diz respeito ao projeto Percurso Cidadão.

A grande rotatividade da gestão municipal e seus problemas foi superada a partir da mobilização dos Conselhos de Direitos para garantir a continuidade do projeto. Ademais, devido ao objetivo da ESSOR de fortalecimento das políticas públicas e buscando sustentabilidade nas ações, o Percurso Cidadão passou a ser realizado dentro das escolas e para superar os sentimentos de desconfiança por parte da direção e dos professores, a ESSOR executou uma estratégia de trabalhar junto com o Núcleo Gestor das Escolas, que permitiu a superação dessa barreira.

Nesse sentido, é importante evidenciar que existem inúmeros ganhos nesta articulação, pois apesar dos desafios, os ganhos para diferentes atores se mostraram representativos. Assim, a organização consegue atender uma demanda da sociedade, principalmente quando se trata de formação dos adolescentes. Essa melhoria não se dá apenas em termos quantitativos,

mas também qualitativos, evidenciado pelo envolvimento e transformação dos adolescentes que fazem parte do projeto.

Por isso, as parcerias estabelecidas, principalmente com o poder público e com as organizações sociais, a despeito de todos os desafios que se apresentam na presente pesquisa, precisam ser mantidas e fortalecidas, para assim poder dar continuidade ao trabalho que vem sendo realizado e futuramente conseguir avançar no que diz respeito às políticas públicas.

De um modo mais amplo, a partir dos registros realizados nessa pesquisa, compreendemos que outros trabalhos, de cunho mais crítico, podem ser realizados, de modo a refletir mais amplamente as contribuições que esse caso concreto pode trazer para os estudos que pautam as relações de parceria entre organizações do Terceiro Setor e o Poder Público, bem como o papel dessas organizações nos processos de formulação, implementação e controle social das políticas públicas.

REFERÊNCIAS

Borges, C. D., & Santos, M. A. (2005). Aplicações da técnica do grupo focal: fundamentos metodológicos, potencialidades e limites. *Rev. Spagesp*, 6(1), pp. 74-80.

Brasil. (1916) *Lei no 3071*, de 1 de janeiro de 1916. Institui o Código Civil brasileiro. Recuperado em julho 8, 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l3071.htm.

Brasil. *Lei no 9.790*, 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 o Termo de Parceria, e dá outras providências. Recuperado em julho 8, 2021, de www.mj.gov.br/snj/oscip/legislacao/lei9790_99.pdf.

Bresser-Pereira, L. C., & Grau, N. C. (1999). Entre o Estado e o mercado: O público não estatal. In: Bresser-Pereira, L. C., & Grau, N. C. (Org.), *O público não estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora FGV, pp 15-48. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/192477/mod_resource/content/1/84PublicoNaoEstataRefEst.p.pg.pdf.

Carvalho, N. V. (1995). *Autogestão: o nascimento das ONGs*. (2a ed). São Paulo, SP: Brasiliense.

Carvalho, C. A. P. (2000). Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das Organizações Não Governamentais?. *Revista Eletrônica de Administração*. 6(2), mar-abr.

Fontes, Virgínia. (2010). *O Brasil e o capital imperialismo: teoria e história*. (2a ed) Rio de Janeiro, RJ: UFRJ. Recuperado em junho 13, de 2021, de http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/brasil_capital_imperialismo.pdf.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. (7a ed., 6a reimpr) São Paulo, SP: Atlas.

- Melo Neto, F. P., & Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Merege, L. C., & Barbosa, M. N. L. (Orgs). (1998) *Terceiro Setor: reflexão sobre o marco legal*. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas.
- Modesto, P. (1997). Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil. *Revista do serviço Público*, 48(2), pp. 27-58.
- Moura, L. R., & Fernandes, A. S. A. (2009). Terceiro setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. *Anais do 33 Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, São Paulo, SP: ANPAD.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013) *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed). Novo Hamburgo, RS: Feevale.
- Peroni, V., Comerlato, L. P., Josiane, R. A., Marilda, O. C., & Susin, M. O. K. (2009). Terceira Via, Terceiro Setor e a parceria IAS/sistemas de ensino público no Brasil. *Revista Educação*, 9(32), pp. 17-36.
- Rocha, D., & Deusdará, B. (2005). Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. *ALEA*, 7(2), pp. 305-322. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-106X2005000200010.
- Rodrigues, M. C. P. (1998). Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Revista De Administração Pública*, 32(5). Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7755>
- Santos, D. O., Assis, L. B., Abdala, R. A. (2012) Parcerias entre Estado e Organizações do Terceiro Setor: Perspectivas e Desafios em Dois Hospitais de Belo Horizonte e Brasília. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Rio de Janeiro, RJ: EnANPAD.
- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista De Administração Pública*, 44(6), pp. 1301-1325. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6964>
- Souza, M. T. G. (2003). *Parcerias entre Terceiro Setor e Financiadores: estratégias ou armadilhas de gestão*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, BH). Recuperado de <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9BFGEX>.
- Souza, O. A. V. (2015). Parcerias com o terceiro setor no Brasil: evolução e aspectos críticos nos últimos 20 anos. *Revista Brasileira de Estudos da Função Pública - RBEFP*. 4(12), pp. 151-161.