

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

Submetido em: 14/10/2025

Aceito em: 23/12/2025

Publicado em: 9/2/2026

Dayanna Cristina Pereira Nunes¹

Eloísa Helena de Souza Cabral²

PRE-PROOF

(as accepted)

Esta é uma versão preliminar e não editada de um manuscrito que foi aceito para publicação na Revista Desenvolvimento em Questão. Como um serviço aos nossos leitores, estamos disponibilizando esta versão inicial do manuscrito, conforme aceita. O manuscrito ainda passará por revisão, formatação e aprovação pelos autores antes de ser publicado em sua forma final.

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2026.64.17464>

RESUMO

Este artigo analisa os efeitos da Lei nº 13.019/2014 — Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) — nas parcerias entre a administração pública e as organizações assistenciais do município de Campo Belo–MG. O objetivo é avaliar a efetividade da implementação do MROSC em âmbito municipal, considerando critérios como legalidade, legitimidade, alinhamento institucional e geração de valor público. A metodologia baseia-se em abordagem qualitativa e quantitativa, com análise documental, aplicação de questionários a representantes de OSCs e entrevistas semiestruturadas com gestores públicos. Os resultados indicam avanços na formalização das parcerias, com maior atenção às exigências legais e ao controle social, porém ainda há limitações relevantes, como

¹ Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras/MG, Brasil. <https://orcid.org/0009-0001-3163-4167>

² Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras/MG, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-3923-4280>

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC_s) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

o uso recorrente de inexigibilidade de chamamento público e a fragilidade dos mecanismos de monitoramento e avaliação. Com base nas sete categorias analíticas de efetividade, identificaram-se avanços no alinhamento institucional e nos valores públicos compartilhados, mas lacunas significativas na deliberação democrática e na sustentabilidade política das parcerias. A pesquisa aponta para a necessidade de fortalecimento institucional, capacitação técnica de gestores públicos e lideranças de OSC_s e maior articulação com os instrumentos de planejamento governamental. Conclui-se que, embora o MROSC tenha ampliado a normatização e a transparência das parcerias, sua efetividade depende da consolidação de práticas participativas e mecanismos contínuos de avaliação.

Palavras-chave: Efetividade. MROSC. Gestão Municipal Parcerias. Organizações da Sociedade Civil

**MANAGEMENT OF PARTNERSHIPS WITH CIVIL SOCIETY
ORGANIZATIONS (CSO) POST-REGULATORY FRAMEWORK (MROSC):
EFFECTIVENESS OF LAW 13.019/2014 IN CAMPO BELO – MG (BRAZIL)**

ABSTRACT

This article analyzes the effects of Law No. 13.019/2014 — the Legal Framework for Civil Society Organizations (MROSC) — on partnerships between local government and welfare organizations in Campo Belo–MG. It aims to assess the effectiveness of MROSC implementation at the municipal level, considering criteria such as legality, legitimacy, institutional alignment, and public value creation. The methodology combines qualitative and quantitative approaches, including document analysis, questionnaires with CSO representatives, and semi-structured interviews with public managers. The results indicate progress in the formalization of partnerships and attention to legal requirements and social control. However, challenges persist, such as the frequent use of exemption from public calls and weak monitoring and evaluation mechanisms. Based on Cabral's (2015) seven categories of effectiveness, the study identifies advances in institutional alignment and shared public values but also highlights gaps in democratic deliberation and political sustainability. The findings reinforce the need for institutional strengthening, technical

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

training for both public managers and CSO leaders, and closer articulation with government planning instruments. The study concludes that while MROSC has enhanced regulation and transparency, its effectiveness relies on participatory practices and continuous evaluation mechanisms.

Keywords: Civil Society Organizations Legal Framework. Policy Effectiveness. State–Civil Society Partnerships. Local Government Management. Civil Society Organizations (CSOs).

INTRODUÇÃO

A relação entre o Estado e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) tem assumido crescente relevância no cenário das políticas públicas brasileiras, especialmente após a promulgação da Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Essa legislação estabeleceu um novo regime jurídico para as parcerias entre a administração pública e as OSCs, com o objetivo de conferir maior transparência, eficiência e controle social à transferência voluntária de recursos públicos. No entanto, a implementação efetiva desse novo modelo jurídico, sobretudo no âmbito municipal, permanece como um desafio considerável, dada a heterogeneidade institucional dos entes federativos e das organizações envolvidas. Dados recentes do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (Ipea) reforçam a centralidade do tema ao evidenciar a amplitude e heterogeneidade do universo das OSCs, o que eleva os desafios de coordenação, transparência e efetividade nas parcerias público-privadas sem fins lucrativos (IPEA, 2025).

No contexto municipal, especialmente em cidades de pequeno e médio porte como Campo Belo–MG, a aplicação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) representa um marco importante na consolidação de práticas de gestão pública mais transparentes e participativas. Sua implementação estimulou novas formas de relacionamento entre o poder público e as organizações da sociedade civil, reforçando o papel dessas entidades como parceiras estratégicas na execução de políticas públicas e na ampliação do alcance das ações sociais.

Este artigo tem como objetivo analisar a efetividade da Lei nº 13.019/2014 nas parcerias estabelecidas entre a Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS) e as

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no município de Campo Belo–MG, no período de 2018 a 2022. A partir de uma metodologia combinando análise documental, questionários e entrevistas, foi possível identificar avanços, desafios e lacunas no processo de implementação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). O estudo parte do pressuposto de que a efetividade não se limita ao cumprimento formal da legislação, mas deve considerar a realização da missão institucional das OSCs, a satisfação das necessidades sociais, a transparência e a qualidade da participação nos processos decisórios.

O problema de pesquisa que orienta este estudo refere-se à seguinte questão: em que medida a aplicação da Lei nº 13.019/2014 contribuiu para a efetividade das parcerias entre o governo municipal de Campo Belo–MG e as OSCs de caráter assistencial?

Investigar essa questão é relevante não apenas para avaliar a aderência normativa local, mas também para compreender os limites e possibilidades do MROSC como instrumento de fortalecimento democrático e de promoção do interesse público.

A literatura sobre o tema aponta diferentes abordagens. Para Cabral (2015), a efetividade das parcerias pode ser analisada a partir de categorias como missão institucional, valores públicos compartilhados, mecanismos de deliberação, sustentabilidade e credibilidade. Coelho (2000) destaca que a ausência de mecanismos deliberativos amplos compromete a qualidade democrática das políticas públicas. Já autores como Bresser-Pereira (1997) e Secchi (2010) abordam a necessidade de reformas gerenciais voltadas à modernização do Estado e à eficiência nas relações com terceiros.

Diante desse panorama, este artigo tem como objetivo geral avaliar os efeitos da implementação da Lei nº 13.019/2014 nas parcerias entre a Secretaria Municipal de Assistência Social de Campo Belo e as OSCs atuantes no município, no período de 2018 a 2022. Como objetivos específicos, busca-se: (i) identificar os instrumentos jurídicos utilizados nas parcerias firmadas; (ii) analisar os procedimentos de prestação de contas e monitoramento; (iii) examinar a efetividade das parcerias a partir de critérios analíticos estabelecidos na literatura.

A relevância do estudo reside em oferecer subsídios empíricos e teóricos para a avaliação da política pública de parcerias com OSCs no contexto do MROSC, contribuindo

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC_S) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

para o aprimoramento da gestão pública e para a qualificação da ação coletiva na promoção dos direitos sociais.

ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC_S) e MARCOS REGULATÓRIOS

O entendimento sobre o papel das Organizações da Sociedade Civil (OSC_S) e sua relação com o Estado exige uma abordagem que envolva aspectos históricos, conceituais e normativos. Historicamente, as OSC_S no Brasil emergiram desde o período colonial, com atuação filantrópica, especialmente em saúde e assistência social, por meio de instituições como as Santas Casas de Misericórdia (Falconer, 1999).

No contexto contemporâneo, essas organizações são reconhecidas como integrantes do Terceiro Setor. Para Thiesena (2009), o Terceiro Setor se distingue do Estado e do mercado, constituindo-se por entidades privadas sem fins lucrativos que atuam em áreas públicas. Segundo Cabral (2015, p. 91), essas organizações operam em um “espaço público não estatal”, articulando valores do Estado, do mercado e da sociedade civil.

O conceito de Terceiro Setor, já presente em debates internacionais desde meados do século XX, ganhou nova projeção no Brasil a partir das reformas do Estado na década de 1990. Nesse período, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), proposto por Bresser-Pereira, introduziu o conceito de *publicização*, orientando a transferência da execução de serviços sociais não exclusivos do Estado para entidades privadas sem fins lucrativos (MANAF, 2018). Como destaca Manaf (2018, p. 83), a publicização representou uma tentativa de “delegar serviços públicos ao setor privado não lucrativo, mantendo a responsabilidade última com o Estado”. Assim, o Terceiro Setor passou a ocupar um papel estratégico na gestão compartilhada de políticas públicas, sob a lógica de cooperação entre Estado e sociedade civil.

A institucionalização das parcerias entre o Estado e as OSC_S tem início com a Lei nº 9.637/1998 (Organizações Sociais) e a Lei nº 9.790/1999 (OSCIPs), que definiram formas de acesso a recursos públicos. No entanto, essas normas não foram suficientes para garantir segurança jurídica e critérios claros nas relações com o poder público (Lopes & Bezerra, 2022).

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

Em resposta a esse cenário, foi promulgada a Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Essa lei estabelece o regime jurídico das parcerias firmadas com a administração pública, com base nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Para Lopes e Bezerra (2022), o MROSC representa “um avanço na consolidação de um ambiente institucional mais seguro e transparente para a celebração de parcerias com OSCs”.

O MROSC introduziu instrumentos jurídicos específicos como termos de colaboração, termos de fomento e acordos de cooperação. Além disso, passou a exigir procedimentos como o chamamento público, planos de trabalho detalhados e a constituição de comissões de monitoramento e avaliação, buscando aumentar a efetividade das políticas públicas.

Para avaliar os resultados das parcerias, o conceito de efetividade é central. Segundo Santos, Paes e Valle (2017, p. 162), a efetividade deve ser compreendida como a capacidade da política pública gerar impacto real no contexto social, indo além do cumprimento formal das metas. Secchi (2010) argumenta que a efetividade está diretamente ligada à transformação da realidade social e à resposta objetiva às demandas públicas, sendo um indicador da concretização das finalidades do Estado.

Uma leitura multidimensional de efetividade permite examinar, ao mesmo tempo, o desempenho da parceria e sua legitimidade social. Nessa perspectiva, Cabral (2015) propõe sete categorias analíticas para avaliar a efetividade no âmbito do MROSC: missão institucional, percepção de valores públicos, satisfação das necessidades, deliberação, prioridade institucional, aspecto político e credibilidade. Cada uma dessas dimensões traduz a capacidade da parceria não apenas de atingir metas administrativas, mas de gerar valor público percebido e legitimado pelos diferentes atores envolvidos. Esse enquadramento dialoga com definições de efetividade centradas em impacto social e transformação da realidade (Santos, Paes e Valle, 2017; Secchi, 2010), ao explicitar que resultados só se sustentam quando acompanhados de mecanismos deliberativos e de confiança institucional.

Sob a ótica das reformas gerenciais e da orientação para resultados, a efetividade pode ser entendida como a relação entre resultados esperados e obtidos, combinando benefícios sociais, legitimidade e sustentabilidade; essa é a ênfase destacada por Bresser-Pereira (1998). Em complemento, a literatura sobre governança participativa chama atenção

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC_S) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

para o papel da deliberação e do controle social como componentes que reforçam a legitimidade das decisões e a accountability nas parcerias (Coelho, 2000; Gurgel e Justen, 2018), aspecto também incorporado nas categorias propostas por Cabral (2015).

Essas categorias dialogam com os princípios da administração pública democrática, como participação, transparência e accountability. Estudos recentes destacam que a atuação da sociedade civil no controle da ação pública é fundamental para assegurar o alinhamento entre políticas e demandas sociais. Gurgel e Justen (2018) analisam o exercício do controle social no Brasil por meio dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas, evidenciando que, embora esses espaços tenham sido criados para promover a participação cidadã, sua efetividade depende da capacidade de atuação da sociedade civil organizada. Os autores argumentam que a participação ativa da sociedade civil nesses conselhos é essencial para garantir que as políticas públicas reflitam as necessidades e interesses da população. Nesse sentido, a participação das OSC_S em conselhos gestores é uma expressão concreta de deliberação compartilhada.

A literatura também aponta os desafios na implementação do MROSC, como a burocratização excessiva, a falta de capacitação técnica e a desigualdade de condições entre os entes federativos. Como afirma Pereira (2018), “a aplicação prática do MROSC ainda encontra barreiras nos municípios, sobretudo pela carência de estrutura e de formação dos agentes públicos e das OSC_S”.

A literatura pós-2020 tem aprofundado justamente esse ponto, mostrando que os resultados do MROSC variam conforme capacidades estatais locais, arranjos institucionais e dinâmicas de coprodução nas relações Estado–sociedade civil; além disso, destacam-se tensões entre lógicas institucionais (controle/burocracia versus flexibilidade/participação) que afetam a qualidade do monitoramento, da avaliação e do controle social (MENDONÇA et al., 2025; HOLANDA; MENDONÇA, 2022; ROCHA NETO, 2021).

Compreender a efetividade das parcerias à luz do MROSC requer uma análise que ultrapasse a dimensão estritamente legal, incorporando aspectos qualitativos e transformadores, bem como a percepção dos diferentes atores envolvidos. Essa perspectiva é especialmente relevante no nível local, onde as ações públicas se concretizam e os impactos sociais se tornam tangíveis.

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

DESENVOLVIMENTO

Nesta seção, apresenta-se a fundamentação metodológica utilizada na pesquisa, seguida dos principais resultados e discussões analíticas. Os dados empíricos foram obtidos a partir de fontes documentais, aplicação de questionários e entrevistas com representantes das OSCs e da administração pública municipal de Campo Belo–MG.

PERCURSO METODOLOGICO

A pesquisa adotou abordagem qualitativa e quantitativa, com estratégia de estudo de caso. Foram analisados 19 instrumentos de parceria firmados entre a Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS) e as OSCs no período de 2018 a 2022. A coleta de dados envolveu: (i) análise documental dos processos administrativos de parceria; (ii) aplicação de questionários estruturados a representantes das OSCs; (iii) entrevistas semiestruturadas com gestores públicos da SMAS.

A análise dos dados seguiu critérios analíticos estabelecidos por Cabral (2015), que propõe sete categorias para avaliação da efetividade das parcerias: missão institucional, satisfação das necessidades, deliberação, prioridade institucional, aspecto político, percepção de valores e credibilidade.

A opção pelo estudo de caso se fundamenta nas singularidades do fenômeno investigado: a implementação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) em nível municipal envolve interpretações normativas, capacidades administrativas, rotinas de monitoramento e arranjos de governança que variam significativamente entre contextos locais. Campo Belo (MG) constitui um caso empiricamente delimitado por território, política setorial (assistência social) e conjunto de parcerias conduzidas pela Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS) que permite analisar, em profundidade e em contexto real, como instrumentos do MROSC (chamamento, plano de trabalho, monitoramento/avaliação e prestação de contas) são operacionalizados e

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

quais efeitos são percebidos por gestores e OSCs. Assim, o estudo de caso é mobilizado como estratégia para compreender processos, tensões e resultados em uma unidade analítica específica, favorecendo a triangulação de evidências e a robustez interpretativa.

Os critérios de seleção das unidades de análise foram explicitados para garantir transparência. No componente junto às OSCs, foram incluídas organizações que: (a) firmaram termo de colaboração ou de fomento com a SMAS no período analisado – 2018 a 2022; (b) executaram ações vinculadas à política de assistência social municipal; e (c) possuíam representante institucional disponível para responder ao instrumento. A estratégia de amostragem foi do tipo censo das OSCs elegíveis ou intencional por acessibilidade, conforme atualização cadastral e disponibilidade de contato. No componente com gestores públicos, os entrevistados foram selecionados intencionalmente por ocuparem funções-chave no ciclo da parceria. Por fim, no componente documental, foram analisados processos administrativos e peças do ciclo do MROSC, tais como: edital/dispensa, plano de trabalho, termo celebrado, relatórios de execução, pareceres de monitoramento, prestações de contas e decisões administrativas.

A coleta de dados combinou procedimentos quantitativos e qualitativos. (i) Aplicou-se questionário estruturado às OSCs elegíveis. Foram enviados 20 questionários para as OSCs e obtiveram-se 19 respostas válidas; 05 questionários para a secretaria de assistência social tendo como respondentes: secretária municipal (01), gestor das parcerias (01) e integrantes da comissão de monitoramento (03). Procedeu-se ao encaminhamento de 03 questionários para o Conselho Municipal de Assistência Social. O instrumento incluiu perguntas de perfil do respondente (cargo/função, tempo de atuação, escolaridade, tempo de vínculo com a OSC) e itens em escala Likert organizados em dimensões como: alinhamento institucional e planejamento, coordenação e aspectos político-relacionais, percepção de valores públicos/credibilidade e práticas de monitoramento, indicadores e prestação de contas. (ii) Realizaram-se 09 entrevistas semiestruturadas com representantes das OSCs que mantêm parcerias com a administração pública, com duração média de 30 minutos, gravadas mediante autorização e transcritas e armazenamento seguro dos registros. O roteiro foi estruturado em eixos temáticos: desenho/seleção da parceria, execução e relação Estado-OSC, monitoramento e avaliação, prestação de contas, aprendizagem institucional e mecanismos de deliberação/controle social. (iii) Conduziu-se análise documental dos

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC_s) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

processos e instrumentos administrativos relacionados às parcerias, visando reconstituir o percurso procedural e identificar evidências de planejamento, acompanhamento e accountability.

A estratégia de tratamento e análise dos dados seguiu duas frentes. Os dados do questionário foram tratados por estatística descritiva (frequências, médias e dispersão) e, quando pertinente, por cruzamentos exploratórios entre o perfil das OSC_s/respondentes e as dimensões avaliadas: tempo de parceria, área de atuação e experiência com prestações de contas). Os dados qualitativos foram examinados por análise de conteúdo (Bardin), com categorização mista: categorias teóricas derivadas do referencial e do MROSC: Missão Institucional; Satisfação das Necessidades; Deliberação; Prioridade Institucional; Aspecto Político; Percepção de Valores; Credibilidade.

A interpretação final baseou-se na triangulação entre questionários, entrevistas e documentos, buscando convergências, divergências e explicações para os achados.

No que se refere aos aspectos éticos, o estudo observou os princípios de confidencialidade e proteção de identidade dos participantes. As entrevistas e os questionários foram precedidos de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com possibilidade de desistência a qualquer momento e as narrativas foram tratadas de forma anonimizada. Não foi submetida à apreciação de Comitê de Ética em Pesquisa por não envolver intervenção, experimentação ou procedimentos que exponham participantes a risco além do mínimo, tampouco coletar dados pessoais sensíveis. O material empírico foi produzido a partir de (i) entrevistas com gestores públicos e representantes de Organizações da Sociedade Civil (OSC_s), centradas em processos institucionais de implementação do MROSC e de gestão das parcerias no âmbito municipal, no contexto de suas atribuições organizacionais, e (ii) análise documental composta por leis e normativas aplicáveis, bem como prestações de contas submetidas à Prefeitura, utilizadas para compreender fluxos, exigências e decisões administrativas. As entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia dos participantes, com participação voluntária, possibilidade de recusa e interrupção a qualquer momento, e com garantia de sigilo: os registros foram tratados de forma anonimizada, com supressão de nomes e de quaisquer identificadores diretos e os resultados são apresentados de modo agregado, de modo a impedir a identificação de indivíduos. Os arquivos de áudio e transcrições foram armazenados em ambiente restrito e utilizados

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

exclusivamente para fins acadêmicos. Assim, considerando o caráter descriptivo-analítico do estudo, a natureza predominantemente institucional das informações e as medidas de confidencialidade adotadas, entendeu-se que a submissão ao CEP não se fazia necessária, preservando-se, ainda assim, os princípios de respeito aos participantes, confidencialidade e minimização de riscos ao longo de todo o percurso de pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa, articulados aos conceitos e autores que fundamentam a análise, com apoio de tabelas e figuras inseridas em ordem sequencial.

Procedimentos de Seleção das OSCs

A análise dos instrumentos de seleção das OSCs revela o uso majoritário de procedimentos de inexigibilidade ou dispensa, o que indica fragilidade na observância aos princípios da impessoalidade e publicidade, conforme preconizado pelo MROSC (Lei nº 13.019/2014).

Tabela 1 – Procedimento de formalização das parcerias SMAS–OSCs (2018–2022)

Tipo de procedimento	Quantidade
Chamamento Público	5
Inexigibilidade/Dispensa	14
Total	19

Fonte: os autores

Embora legalmente previstas na Lei nº 13.019/2014, as exceções ao chamamento público devem ser utilizadas de forma restrita e justificada, com base na situação concreta e no interesse público envolvido. Conforme destaca Cabral (2015), o uso reiterado desses dispositivos pode comprometer não apenas a transparência, mas também a legitimidade democrática das parcerias estabelecidas entre o Estado e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

Ao permitir a dispensa do chamamento em situações específicas – como nas hipóteses de urgência ou quando houver inviabilidade de competição – a lei abre espaço para

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

interpretações que, se não acompanhadas de critérios objetivos e controle institucional adequado, podem resultar em práticas discricionárias ou até mesmo em favorecimentos indevidos. A recorrência nas dispensas mina a confiança nos processos de seleção e gera percepções de baixa imparcialidade, enfraquecendo os princípios da isonomia e da imparcialidade que regem a administração pública.

Além disso ao enfraquecer o chamamento público como regra, o poder público deixa de fomentar a pluralidade de propostas e a ampliação das capacidades de intervenção social, especialmente nos territórios onde há maior diversidade de OSCs com atuação consolidada. Nessa perspectiva, o uso abusivo das exceções acaba por inibir o potencial transformador das parcerias e desestimula o engajamento de novas organizações no ciclo de políticas públicas.

Portanto, a efetividade e a legitimidade das parcerias estão diretamente ligadas à observância rigorosa dos princípios do chamamento público. O seu uso sistemático como mecanismo de indução à participação e ao controle social deve ser fortalecido, sob pena de transformar o instrumento em mera formalidade, desvirtuando os objetivos da legislação. Como destaca Coelho (2000), a ausência de processos públicos de deliberação tende a reduzir a transparência e o controle social das políticas públicas.

Análise das Prestações de Contas

No que tange às prestações de contas observa-se uma trajetória de aprendizado institucional:

Tabela 2 – Situação das prestações de contas analisadas (2018–2022)

Situação	Quantidade
Aprovadas diretamente	15
Aprovadas após correção	4
Rejeitada	0
Total	19

Fonte: Os autores

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

A aprovação de 15 parcerias sem necessidade de correção sugere que parte das OSCs conseguiu se adaptar às exigências legais, ainda que quatro processos tenham necessitado ajustes.

Percepção dos Atores Sociais e Critérios de Efetividade

A efetividade da Lei nº 13.019/2014, no contexto das parcerias firmadas entre o poder público municipal e as Organizações da Sociedade Civil (OSC) em Campo Belo – MG, foi analisada com base nas percepções dos principais atores envolvidos. Essa abordagem qualitativa visa compreender os sentidos atribuídos à norma e aos seus efeitos, considerando que a efetividade normativa não se esgota na conformidade legal, mas envolve também a apropriação social e institucional das diretrizes previstas (Motta, 2001; Lotta e Pires, 2019).

Os dados revelam que, do ponto de vista das OSCs, a lei trouxe avanços importantes no que se refere à clareza dos instrumentos de parceria, à previsibilidade dos repasses e à segurança jurídica. Representantes das organizações destacaram a importância da formalização via termos de colaboração e fomento, que substituíram práticas informais e deram maior estabilidade aos vínculos com a administração pública.

Contudo, há críticas quanto à complexidade dos processos exigidos pela nova legislação. Muitos dirigentes de OSCs relataram dificuldades no atendimento aos requisitos burocráticos, como elaboração de planos de trabalho detalhados, prestação de contas padronizada e cumprimento de exigências formais. Esses aspectos, embora associados à busca por maior controle e accountability, acabam por sobrecarregar instituições que, em sua maioria, possuem recursos técnicos e humanos limitados – como apontado também por Gohn (2011) e Cavalcanti (2014).

Do lado da administração pública, gestores municipais reconhecem que o MROSC trouxe avanços na organização das parcerias, especialmente no que tange à publicidade dos editais e à definição de critérios objetivos de seleção. No entanto, apontam a necessidade de maior capacitação técnica para lidar com a nova rotina institucional imposta pela lei. A mudança cultural requerida pelo novo marco ainda encontra resistências e desafios operacionais, principalmente em cidades de pequeno porte, como Campo Belo.

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

Quanto aos critérios de efetividade observados, destacam-se: (i) a conformidade jurídica das parcerias; (ii) a regularidade dos processos de chamamento público; (iii) a execução satisfatória das metas pactuadas; e (iv) a capacidade das OSCs de prestar contas de maneira transparente. Embora esses critérios estejam sendo gradualmente incorporados à gestão pública local, a análise indica que a efetividade ainda é parcial, limitada por fatores estruturais, culturais e de capacidade técnica.

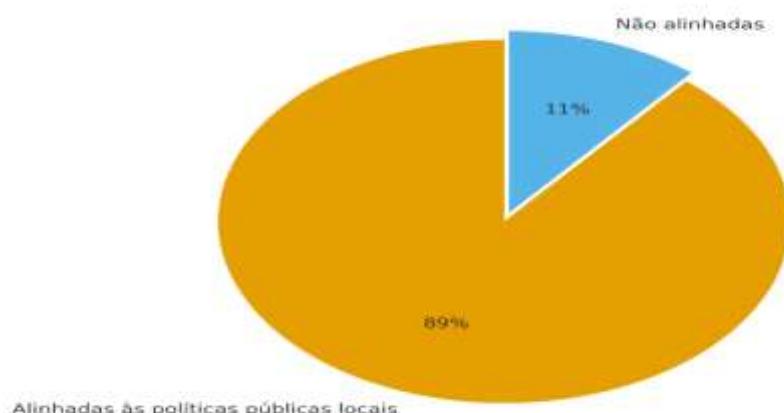
A percepção dos atores sociais evidencia, portanto, que a implementação da Lei nº 13.019/2014 depende não apenas de seu arcabouço legal, mas da existência de um ambiente institucional favorável, com competências instaladas, cooperação entre os entes e valorização das práticas democráticas e participativas. Isso corrobora a ideia de que a efetividade, tal como definida por Pires e Lotta (2014), resulta da interação entre normas, capacidades institucionais e práticas sociais concretas.

Análise do alinhamento institucional entre OSCs e políticas públicas locais

Ao analisar as missões das OSCs registradas no CMAS, percebeu-se que a missão tem foco em assistência social e em setores sociais alternativos, possibilitando a formalização de parcerias não somente nesta área, mas também na área de educação, cultura, saúde e outros.

A missão organizacional das OSCs representa um guia estratégico, bem como um compromisso ético e moral com a transformação social e o bem comum.

Figura 1 – Grau de alinhamento institucional entre OSCs e políticas públicas locais



GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

A figura 1 demonstra que 89% das OSCs declaram que suas ações estão diretamente alinhadas com a missão institucional e os objetivos das políticas públicas locais, o que reflete aderência normativa e identidade programática.

Percepção dos Atores Sociais e Critérios de Efetividade

A partir das sete categorias analíticas de efetividade propostas por Cabral (2015), os resultados do estudo revelam a seguinte configuração, conforme apontado na Tabela 3.

Tabela 3 – Síntese das categorias de efetividade identificadas

Categoria	Evidência Empírica Identificada
Missão Institucional	89% indicaram alinhamento aos objetivos estatutários
Satisfação das Necessidades	Impacto positivo percebido por usuários; ausência de indicadores padronizados
Deliberação	21% participam de conselhos; baixa influência nas decisões públicas
Prioridade Institucional	Ações alinhadas às políticas locais, mas sem vínculo com PPA/LOAS
Aspecto Político	Reconhecimento social; escassa atuação em advocacy ou redes políticas
Percepção de Valores	Princípios como solidariedade e equidade frequentemente mencionados
Credibilidade	Relativa confiança nas OSCs, mas ausência de canais formais de transparência externa

Fonte: os autores.

Esses dados demonstram que, embora haja forte aderência aos princípios institucionais e valores públicos, ainda existem deficiências na institucionalização dos espaços de deliberação e mecanismos de avaliação de impacto. Assim, a Tabela 3 revela nuances importantes da efetividade nas parcerias entre OSCs e o poder público municipal. O alto índice de alinhamento institucional (89%) indica coerência entre os projetos executados e os objetivos das entidades, reforçando a noção de missão compartilhada, como preconizado por Cabral (2015). No entanto, a ausência de indicadores padronizados compromete a avaliação mais objetiva da dimensão "satisfação das necessidades", o que

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC_S) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

limita a capacidade de mensuração do impacto real das ações, conforme alertam Santos, Paes e Valle (2017).

A participação das OSC_S em espaços deliberativos é baixa (21%), o que fragiliza a dimensão da deliberação democrática prevista no MROSC. Essa limitação aponta para a necessidade de revisão das práticas de governança e maior articulação com os conselhos municipais, de modo a assegurar a corresponsabilidade no ciclo das políticas públicas (COELHO, 2000).

Embora as ações estejam alinhadas às diretrizes locais, a inexistência de vínculo direto com instrumentos como o Plano Plurianual (PPA) ou a Lei Orçamentária Anual (LOA) compromete a consolidação de uma prioridade institucional efetiva. O reconhecimento social das OSC_S é evidente, mas sua atuação política — entendida como defesa de direitos e construção de agendas coletivas — ainda é incipiente, demonstrando carência de protagonismo em redes e fóruns ampliados (SECCHI, 2010).

Esses dados demonstram que, embora haja forte aderência aos princípios institucionais e valores públicos (com elevado alinhamento institucional), persistem fragilidades justamente nas engrenagens que sustentam a efetividade das parcerias: a construção de indicadores, o monitoramento e a retroalimentação da gestão por evidências. Em termos de governança colaborativa, isso sugere um arranjo em que a cooperação opera mais pela conformidade procedural do que por rotinas compartilhadas de gestão do desempenho, pois, como destacam Waardenburg, Groenleer e De Jong (2025), a efetividade em arranjos interorganizacionais depende de objetivos explicitados, produção e circulação de informação de desempenho e aprendizagem contínua, o que se enfraquece quando inexistem métricas e práticas de avaliação.

Além disso, a baixa participação das OSC_S em espaços deliberativos indica que a parceria não se converte automaticamente em maior capacidade de coordenação e legitimidade social. Nederhand (2021) ressalta que os efeitos da colaboração sobre o desempenho percebido são contingentes e dependem de vínculos e articulações em rede, de modo que a reduzida inserção deliberativa limita a densidade relacional necessária para fortalecer resultados e accountability.

Nessa direção, Pellanda e Bezerra de Souza (2024) reforçam que a participação e o controle social demandam institucionalização (instâncias, regras, capacidades e

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

consequencialidade), não sendo um efeito espontâneo da existência de canais formais. As lacunas de monitoramento e deliberação podem ser interpretadas como expressão de limitações de capacidades estatais e de arranjos institucionais no nível local. Segatto, Euclides e Abrucio (2021) e Cortez e Lotta (2022) indicam que coordenação, capacidade técnico-informacional e capacidade relacional são determinantes para implementar políticas e para sustentar mecanismos de monitoramento e participação, dimensões que, quando frágeis, tendem a produzir exatamente o padrão evidenciado na Tabela 3.

Por fim, a percepção de valores públicos é forte, com destaque para princípios como solidariedade, justiça social e equidade. Contudo, a credibilidade institucional sofre com a ausência de canais formais de transparência externa, o que pode afetar a confiança dos cidadãos e dos órgãos de controle.

Papel do Estado e das OSCs na Governança Local

Foi realizada a análise acerca da participação das OSCs e capacidade de influência dessa participação na formalização de parcerias, bem como a participação do CMAS nas parcerias formalizadas no âmbito da SMAS, em atendimento ao disposto no MROSC.

Figura 2 – Participação das OSCs em conselhos municipais



Fonte: Os autores.

A Figura 2 evidencia a baixa presença das OSCs nos conselhos municipais, o que compromete a dimensão deliberativa prevista no MROSC.

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC_s) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

Essas evidências confirmam os achados da literatura, que apontam a necessidade de maior integração entre políticas públicas, práticas institucionais e participação da sociedade civil (COELHO, 2000; CABRAL, 2015; SECCHI, 2010).

Nesse sentido a Figura 2 aponta, de forma visual, a expressiva concentração de OSC_s fora dos conselhos municipais, reforçando o dado de que apenas 21% das organizações participam desses espaços. Essa ausência compromete a efetivação do princípio da gestão democrática e da corresponsabilidade na formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas.

Os dados também evidenciam uma lacuna na representatividade das OSC_s nos processos de deliberação e na definição das prioridades políticas, o que compromete a construção participativa das ações.

Conforme Coelho (2000), os conselhos são espaços privilegiados para ampliar a legitimidade das decisões públicas e garantir a mediação de interesses diversos. Sua subutilização representa não apenas uma lacuna institucional, mas também uma oportunidade perdida de construção coletiva de políticas mais responsivas.

A baixa presença também pode ser atribuída a fatores estruturais, como escassez de informações sobre os espaços deliberativos, dificuldades de capacitação técnica para acompanhar discussões complexas, ou ainda a ausência de incentivos institucionais à participação.

Isso revela uma limitação do próprio Estado em fomentar a cultura participativa, bem como um desafio para as OSC_s no fortalecimento de seu papel de controle e incidência política. Em termos de efetividade, essa lacuna impacta diretamente a dimensão da deliberação e da prioridade institucional, fragilizando o papel das OSC_s como parceiras estratégicas no ciclo das políticas sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a efetividade da Lei nº 13.019/2014 nas parcerias estabelecidas entre a Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS) e as Organizações da Sociedade Civil (OSC_s) no município de Campo Belo–MG, no período de 2018 a 2022.

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC_S) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

A partir de uma metodologia combinando análise documental, questionários e entrevistas, foi possível identificar avanços, desafios e lacunas no processo de implementação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).

Entre os principais achados, destaca-se que a maioria das parcerias foi firmada por meio de inexigibilidade ou dispensa de chamamento público, o que fragiliza os princípios de impessoalidade e transparência. Ainda que as prestações de contas tenham apresentado boa taxa de aprovação, a informalidade dos mecanismos de monitoramento compromete a credibilidade e o acompanhamento sistemático das ações.

A análise das categorias de efetividade revelou que, embora haja significativo alinhamento entre a missão das OSC_S e os objetivos das políticas públicas locais, aspectos como deliberação, prioridade institucional e credibilidade ainda carecem de maior estruturação. A baixa participação das OSC_S em conselhos municipais, conforme evidenciado na Figura 2, também demonstra limites na institucionalização da gestão democrática e na capacidade de advocacy das entidades.

Como implicação para a área, os resultados sugerem que a efetivação do MROSC no contexto municipal depende não apenas de adequações legais e procedimentais, mas também de um investimento continuado em formação, diálogo intersetorial e mecanismos de avaliação mais robustos. Além disso, é essencial que o Estado exerça um papel indutor na valorização das OSC_S como parceiras estratégicas, promovendo maior articulação política, incentivo à participação e visibilidade pública.

Trata-se de um único caso municipal, sem pretensão de generalização estatística; ainda assim, os resultados permitem inferências analíticas úteis para contextos semelhantes e fornecem hipóteses para investigações futuras, que possam contribuir para (i) a definição de metas e indicadores por tipo de parceria, (ii) rotinas formais de monitoramento e devolutiva, e (iii) a participação deliberativa das OSC_S e da sociedade, como condição para transparência, accountability e efetividade.

Assim, diante das limitações e potenciais deste estudo, recomenda-se:

1. Realizar análises comparativas com outros municípios do mesmo porte para identificar padrões e variações na aplicação do MROSC.

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

2. Investigar a perspectiva dos usuários finais dos serviços executados pelas OSCs, visando compreender o impacto direto na qualidade do atendimento e na percepção de efetividade.

3. Avaliar os efeitos da capacitação continuada de servidores e gestores das OSCs sobre a melhoria das parcerias e da governança.

4. Analisar os mecanismos de participação social (conselhos, fóruns, redes) e sua efetividade na formulação e controle das políticas públicas.

5. Estudar as relações entre o planejamento orçamentário (PPA, LOA, LDO) e a priorização das parcerias com OSCs, explorando a dimensão da sustentabilidade financeira.

Esses caminhos poderão contribuir para o aprimoramento da política de parcerias entre Estado e sociedade civil, em consonância com os princípios da efetividade, equidade e participação cidadã. Em síntese, o desafio central é reduzir o hiato entre conformidade procedural e resultados públicos por meio de rotinas locais de monitoramento, transparência e deliberação.

REFERÊNCIAS

- BRESSER-PEREIRA, L. C. *Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço público*, 47, n. 1, 1998.
- CABRAL, Eloisa Helena de Souza. *Terceiro Setor: gestão e controle social*. São Paulo: Cortez, 2015.
- CAVALCANTI, F. A. *Planejamento Estratégico Participativo: Concepção, Implementação e Controle de Estratégias*. São Paulo: Editora Senac São Paulo. 2014.
- COELHO, Vera Schattan P. *Conselhos de saúde e participação na América Latina: inovação democrática ou clientelismo renovado?* *Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro*, v. 16, n. 1, p. 29-38, 2000.
- CORTEZ, Ana Carolina Salgado; LOTTA, Gabriela Spanghero. Arranjos institucionais e capacidades estatais em nível subnacional: a política de educação em direitos humanos de São Paulo. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 27, n. 86, p. 1-19, 2022. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83709>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83709>. Acesso em: 15 dez. 2025.

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

FALCONER, A. P. *Organizações da Sociedade Civil: elementos para uma teoria*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 1999.

GOHN, M. da G. *Movimentos Sociais no início do século XXI: antigos e novos atores sociais*. Petrópolis: Vozes. 2011.

GURGEL, C.; Justen, A. *Controle social e políticas públicas: a experiência dos Conselhos Gestores. Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 6, p. 1055–1074. 2018.

HOLANDA, Bruna de Moraes; MENDONÇA, Patrícia Maria Emerenciano de. A implementação do marco regulatório das organizações da sociedade civil: dinâmicas entre as lógicas institucionais do Estado e da sociedade e sua implicação na coprodução. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, MG, v. 14, n. 3, p. 01-18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13495>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13495/7395>. Acesso em: 15 dez. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *O perfil das organizações da sociedade civil no Brasil (2016-2025)*. 2025. Disponível em: https://bookdown.org/mosc_ipea/relatorio-estatistico-MOSC-2025/historico/perfil-MOSC_2025-08-14.pdf. Acesso em: 15 dez. 2025.

LOPES, Ana Carolina Nogueira; BEZERRA, Elayne Oliveira. *Parcerias com organizações da sociedade civil e a efetividade do MROSC: evidências em municípios brasileiros. Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 1, p. 125–146, 2022.

LOTTA, G.; PIRES, R. *Street-level bureaucracy research and social inequality. In Research Handbook on Street-Level Bureaucracy* London: Edward Elgar Publishing. 2019.

MANAF, L. P. O. *Estado e o terceiro setor: uma análise sobre a publicização das políticas sociais. Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 1, p. 80–98. 2018.

MENDONÇA, Patrícia Maria E.; HOLANDA, Bruna de Moraes; NEVES, Laura Vieira; MACHADO, J. V. F. Uma década do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e as parcerias no Brasil: revisão do escopo dos trabalhos publicados entre 2014-2023. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 76, n. 1, p. 127-148, 2025. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v76i1.11131>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11131>. Acesso em: 15 dez. 2025.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

NEDERHAND, José. Evaluating the role of government collaboration in the perceived performance of community-based nonprofits: three propositions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 31, n. 4, p. 634-652, out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/jpart/muaa059>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/31/4/634/6053749>. Acesso em: 15 dez. 2025.

GESTÃO DE PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) PÓS-MARCO REGULATÓRIO (MROSC): EFETIVIDADE DA LEI 13.019/2014 EM CAMPO BELO – MG

PEREIRA, Joyce Almeida. *Capacitação e efetividade nas parcerias com OSCs: estudo em municípios de pequeno porte*. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 78–92, 2018.

ROCHA NETO, João Mendes da. Análise das coalizões de defesa no marco regulatório das organizações da sociedade civil. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, v. 20, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15304/rips.20.1.7101>. Disponível em: <https://revistas.usc.gal/index.php/rips/article/view/7101>. Acesso em: 15 dez. 2025.

SANTOS, Cláudia Almeida dos; PAES, Mariana; VALLE, Andréa. *Entre a regulação e a efetividade: desafios para a implementação do MROSC*. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 22, n. 75, p. 89–112, 2017.

SECCHI, Leonardo. *Modelos de gestão pública e reformas administrativas*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 347–369, 2010.

SEGATTO, Catarina Ianni; EUCLYDES, Fillipe Maciel; ABRUCIO, Fernando Luiz. Capacidades estatais e seus efeitos nas políticas municipais de educação. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 26, n. 84, p. 1-19, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.81938>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/81938>. Acesso em: 15 dez. 2025

THIESENA, R. *Terceiro Setor: história, conceito e caracterização*. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, v. 1, n. 1, p. 22–35. 2009.

VARGAS PELLANDA, Osiris; BEZERRA DE SOUZA, Juliana. A implementação do sistema de participação social no Ministério da Cultura: desafios e oportunidades. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 75, n. especial A, p. 150-168, ago. 2024. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v75ia.10303>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10303>. Acesso em: 15 dez. 2025.

Autor Correspondente:

Dayanna Cristina Pereira Nunes

Universidade Federal de Lavras – UFLA

Trevo Rotatório Professor Edmir Sá Santos - Universidade Federal de Lavras.

Lavras/MG, CEP 37203-202

dayannacristina.adv@gmail.com

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da licença Creative Commons.

