



FACULDADE DE NEGÓCIOS  
METROPOLITANA

## FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

### GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

#### **Análise da atuação das Organizações Sociais como Gestão de Saúde Pública no Estado de São Paulo**

Felipe Alexandre da Silva  
Luana Zanetti Trindade (Orientadora)

#### **RESUMO**

Este artigo aborda a atuação das Organizações Sociais (OS) como ferramenta de gestão de saúde pública no Estado de São Paulo, diante da configuração e estruturação do Estado na década de 90, que dirigiu à iniciativa privada, através das OS, os serviços públicos demandados pela sociedade, via contratos de gestão. Sendo as OS pessoas jurídicas de direito privado listadas no terceiro setor, têm sido cada vez mais abrangente sua atuação frente aos serviços priorizados pelo Estado, numa tentativa de atender os anseios sociais, diante de condições mais favoráveis de atendimento. As políticas públicas que instrumentam a atuação do Estado, servem para direcionar os programas que visam atender a população, e são resultantes de um complexo processo para a sua formulação. Este artigo aborda um levantamento bibliográfico, composto por artigos e demais publicações na área, visando levantar e especificar a atuação das OS na gestão dos serviços públicos, especificamente no Estado de São Paulo. O estudo mostra que entre as características fundamentais, a capacidade de gestão das OS ajudam ao Estado realizar seu papel de atender as demandas sociais.

**Palavras-chave:** Organizações Sociais, Gestão de Saúde Pública, Políticas Públicas.

#### **ABSTRACT**

This paper addresses the performance of Social Organizations (SO) as a public health management tool in the State of São Paulo, in view of the configuration and structuring of the State in the 1990s, which directed the public services demanded to the private sector by society, via management contracts. As private legal entities listed in the third sector, their performance in relation to services prioritized by the State has been increasingly comprehensive, in an attempt to meet social concerns, in the face of more

favorable conditions of service. The public policies that instrumentalize the State's action, serve to direct the programs that aim to serve the population, and are the result of a complex process for their formulation. This article addresses a bibliographic survey, consisting of articles and other publications in the area, aiming to survey and specify the performance of SO in the management of public services, specifically in the State of São Paulo. The study shows that among the fundamental characteristics, the management capacity of the SO helps the State to fulfill its role of meeting social demands.

Keywords: Social Organizations, Public Health Management, Public Policies.

## 1 INTRODUÇÃO

As Organizações Sociais (OS) surgiram no Brasil a partir da década de 80, mais precisamente a partir da Constituição Federal de 1988, onde esta prestigiou mecanismos que permitiam à sociedade civil, juntamente com o setor privado e o Estado, desenvolver e colaborar entre si para promover serviços que beneficiassem os cidadãos (ASFORA, 2012).

A Reforma Administrativa dos anos 1990 fortaleceu a atuação da sociedade civil através das Organizações Sociais, ensejando um modelo mútuo de cooperação com o Poder Público, buscando reverter em maior eficiência o trabalho dos serviços públicos sociais no país (AZEVEDO; REIS, s.d.).

A Análise das Políticas Públicas, por sua vez, refere-se muito mais aos efeitos da formulação e implementação das políticas públicas do que do processo político, como os problemas, motivos e circunstância que levaram à sua criação (JARDIM; SILVA; NHARRELUGA, 2009). Segundo os autores, na análise são considerados a identificação, os custos e os efeitos produzidos pela implantação de determinada política.

Diante da necessidade de interferência da sociedade civil na promoção do bem comum, seja pela importância na atuação conjunta, seja pela incapacidade gerencial e financeira do Estado que está sempre em crise, faz-se o seguinte questionamento: como caracterizar a atuação das OS como gestão em saúde pública no Estado de São Paulo?

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a atuação das OS como ferramentas de gestão de políticas públicas implementadas no Estado de São Paulo. Os objetivos específicos foram: a) conceituar as organizações sociais de atuação no Terceiro Setor; b) especificar a formulação de políticas públicas no Brasil; e c) verificar

como se dá a atuação das OS nos serviços públicos prestados pelo Estado de São Paulo.

A escolha do tema justifica-se pela sua atualidade, dada a importância e urgência na promoção de políticas públicas que, em conjunto com a sociedade civil, possam garantir atendimento e dignidade a um elevado número de brasileiros, pois diante da incapacidade gerencial do Estado estão mais propensos a carecer de atendimento nas mais diversas áreas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As Organizações Sociais estão inseridas no Terceiro Setor e têm atendido às demandas sociais do Estado nas questões que não exigem a sua exclusividade. A atuação destas organizações tem sido recorrente nos processos de reforma do Estado, em curso na contemporaneidade.

Nesta seção, é apresentada uma especificação sobre as Organizações Sociais, o processo de formação das políticas sociais, bem como a questão das OS como ferramenta de gestão em Saúde Pública no Estado de São Paulo.

### **2.1 As Organizações Sociais: marco legal e surgimento**

A modernização do Estado Brasileiro implantado a partir da década de 90, utilizou modelos jurídico-administrativos que obedeciam a administração indireta, com autarquias, empresas públicas, com fundações privadas, de apoio à administração e com as organizações do terceiro setor, chamadas de Organizações Sociais (OS) (IBAÑEZ et al., 2001, p. 392).

Diante da necessidade de ampliar a eficiência e a efetividade da prestação de serviços públicos junto à sociedade, tornava-se importante dissociar a provisão de serviços públicos, clara atribuição do Estado, da produção dos mesmos, que no entendimento do novo conceito de modernização, poderia ser garantido através da contratação dos serviços a partir de terceiros (COELHO; GREVE, 2016).

Assim, visando aumentar a capacidade do Estado de implementar, de forma eficiente, políticas públicas, foi lançado, por intermédio da Medida Provisória n. 1.591, de 7 de outubro de 1997, posteriormente convertida na Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998, o Programa Nacional de Publicização (OLIVO, 2005, p. 17).

Como empresas passíveis de fazer este papel, estariam as entidades sem fins lucrativos, organizadas em Organizações Não Governamentais, Organizações Sociais de Saúde e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Entidades privadas contratadas para prestar serviços públicos também entraram no conceito de prestador de serviços para o Estado (COELHO; GREVE, 2016). E conforme explica Asfora (2012), sua existência como prestadores de serviços públicos só faz sentido se estiverem pautadas no princípio da eficiência, conforme prevê o art. 37 da Constituição Federal de 1988, que estipula este princípio às atividades da Administração Pública.

Inseridas no Terceiro Setor e ocupando um lugar de destaque social, as OS visam preencher uma sequência de lacunas denegadas pelo Estado em sua função de atender ao público, considerando principalmente, a questão social. Conforme explicam Salomon e Sokolowski (2016), estão incorporados nas atribuições dos Governos, tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento, a cultura do Third Party Government, onde o Estado, incapacitado em atender as demandas da sociedade, propositalmente delega serviços de sua competência para serem atendidos pelas OS estabelecidas no Terceiro Setor.

Assim, a instituição das OS como forma de prestação de serviços públicos não exclusivos permitia colocar as OS em uma posição intermediária entre o Estado e o privado na questão de prestar serviços de interesse social, sem as influências do mercado e as limitações do Estado, como acontecia quando da existência apenas dos dois setores, público e privado, fazendo surgir, portanto, o chamado Terceiro Setor (OLIVO, 2005).

O Terceiro Setor é composto por entidades privadas que prestam serviços de interesse social, com caracterização de não ter fins lucrativos. Seguindo uma tendência internacional, as OS surgiram no Brasil por volta da década de 70, e podem ser definidas como:

O conjunto de atividades voluntárias, desenvolvidas por organizações privadas não-governamentais e sem ânimo de lucro, realizadas em prol da sociedade, independentemente dos demais setores, embora com eles possa firmar parcerias e deles possa receber investimentos (ASFORA, 2012, p. 12).

Conforme bem cita Asfora (2012), as OS estão inseridas no terceiro setor, formadas por diversas organizações privadas que firmam contrato com o ente público

para a realização de atividades voltadas ao interesse coletivo, onde valores supraindividuais estão envolvidos. Olivo (2005, p. 21) contribui dizendo que as OS são a “instrumentalização de instituições particulares sem fins lucrativos para exercerem atividades públicas e, por outro lado, uma forma de envolver a sociedade civil nos rumos do Estado”.

## **2.2 A formulação e avaliação das políticas públicas**

O *boom* de políticas públicas no Brasil aconteceu a partir da década de 80, impulsionado pela transição democrática, e pode ser considerado três momentos que nortearam a formulação da agenda de políticas públicas no Brasil. No primeiro momento, a transferência de pauta pelo modelo de gestão brasileiro adotado. A partir da década de 80, estando o país saindo da era ditatorial, a agenda passou a observar temas como “descentralização, participação, transparência e redefinição do mix público-privado nas políticas” (TREVISAN; BELLEN, 2008, p. 532). Num segundo momento, a partir do descontentamento com os serviços prestados pelo Estado, passou a haver um maior interesse sobre as questões de efetividade da ação pública, fortalecendo assim, a busca pelo conhecimento sobre as políticas sociais. E no terceiro momento, ainda nas décadas de 80 e 90, as ideias importadas sobre as reformas necessárias para o Estado provocaram uma busca organizada e proliferada por conhecimentos em torno da construção de políticas públicas.

Por volta de 1996, os Estados brasileiros passaram a adotar o sistema de Organização Social para as medidas de gestão estratégica e modernização da máquina pública, que compreendia entre outras, medidas como “o programa de privatizações, o estímulo à demissão voluntária, a adoção do contrato de gestão nas descentralizadas, o programa de aumento da produtividade e qualidade” (IBAÑEZ et al., 2001, p. 392). A medida seguia a preconização da modernização do setor público, instituído pelo Governo Federal na década de 90.

Segundo Trevisan e Bellen (2008), no Brasil as áreas das políticas públicas carecem de maior acumulação de conhecimentos, problema este que tem sido superado devido a criação de fóruns especiais sobre as políticas públicas em espaços acadêmicos, e com a ajuda da digitalização das economias, tem havido acesso a materiais nacionais e internacionais que acabam por contribuir para a melhoria na área. Mas mesmo assim, apesar da constante acumulação de conhecimentos, esta

acumulação tem sido na questão de avaliação das políticas instituídas, e muito menos nos métodos investigativos, denotando que a burocracia governamental ainda impera para a fraca melhoria nas formulações das políticas de forma multidisciplinar.

Com relação às pesquisas brasileiras, Souza (2003:17) diz que urge superar a atual geração de estudos, excessivamente concentrada nos fracassos, pouco preocupada com as questões políticas e fortemente assentada no pressuposto de que a formulação e a implementação de políticas públicas são processos exclusivamente racionais e lineares, desvinculados dos processos políticos (TREVISAN; BELLEN, 2008, p. 534).

O processo de formulação das políticas públicas segue o que prezam os clássicos da ciência política, com mais ou menos estágios, mas presta a evidenciar todo o processo, desde a demanda da sociedade ou do grupo necessitado pela política, até sua operação e avaliação (MDS, 2013).

Assim, a primeira providência para a formulação da política pública leva em conta a constatação do problema, sendo incluída na agenda governamental, e passa a ter suas linhas de ação desenhadas para a resolução da questão. Na definição, os embates políticos dos que se posicionam contra e a favor estarão em pauta, e servem para direcionar os objetivos da política pública, os programas a serem desenvolvidos e as metas a serem alcançadas (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

Conforme explica o MDS (2013, p. 21);

Na realidade, a formulação de políticas configura-se como um processo que envolve a interação de muitos agentes, com diferentes interesses. É marcada por apoios entusiasmados de alguns, resistências legítimas ou não de outros. Está repleta de avanços e retrocessos, com desdobramentos não necessariamente sequenciais e não plenamente antecipáveis.

Conforme Capella (2018), na formulação das políticas públicas, o sistema segue uma agenda relacionada ao conjunto de temas ou problemas que se apresentam importantes em determinado momento, e são reflexos de política de diversos atores em atuação, como os movimentos sociais, os partidos políticos, a mídia, o próprio Governo, dentre outros, levados em conta pela grande quantidade de acontecimentos, ou fatos e problemas que exigem uma solução para o bem da sociedade ou dos grupos diretamente expostos a eles.

Conforme a autora explica:

Uma noção importante nos estudos sobre problemas em políticas públicas é a diferenciação entre condições e problemas públicos. Uma condição representa uma ocorrência qualquer (como poluição, congestionamento, falta de medicamentos). Esses eventos são convertidos em problemas públicos apenas quando são definidos como tal, considerando os aspectos anteriormente mencionados. Condições que falham em sua caracterização como problemas públicos não serão objeto da atenção governamental (CAPELLA, 2018, p. 25).

Os passos fundamentais para elaborar uma política pública são: a) acumular informações relevantes a respeito do problema; b) analisar a preferência dos atores envolvidos, ou seja, o direcionamento proposto para a política; e c) propor ações baseadas nos conhecimentos levantados sobre o assunto (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

As Organizações Públicas Não Estatais (OPNE) caracterizam-se por ações públicas sem fins lucrativos, e não fazem parte do aparelho do Estado. Na prestação das suas atividades, criam uma teia de relações entre o Estado e a sociedade civil, e geram uma arena de relações sociais e políticas, denominada de espaço público não-estatal (DUARTE, 2009).

Importante salientar que um programa público é um instrumento operacional das políticas públicas. Trata-se de um conjunto sistêmico de ações programadas e articuladas entre si, que objetivam atender determinada demanda pública pautada nas diversas prioridades de políticas públicas do Governo, em qualquer das esferas. Já o programa social refere-se ao conjunto de atividades que são direcionadas na solução de certo problema vivenciado pela sociedade (MDS, 2013).

Quanto a avaliação das políticas públicas, ou a análise das políticas públicas, é uma atividade mais ampla que avaliar programas. Engloba atividades como: o surgimento da política, os atores participantes, o esclarecimento do seu processo de construção, estando mais ligada ao campo acadêmico que a perspectiva técnica profissional da área do referido programa (MDS, 2013). É possível caracterizar uma avaliação de políticas públicas da seguinte maneira:

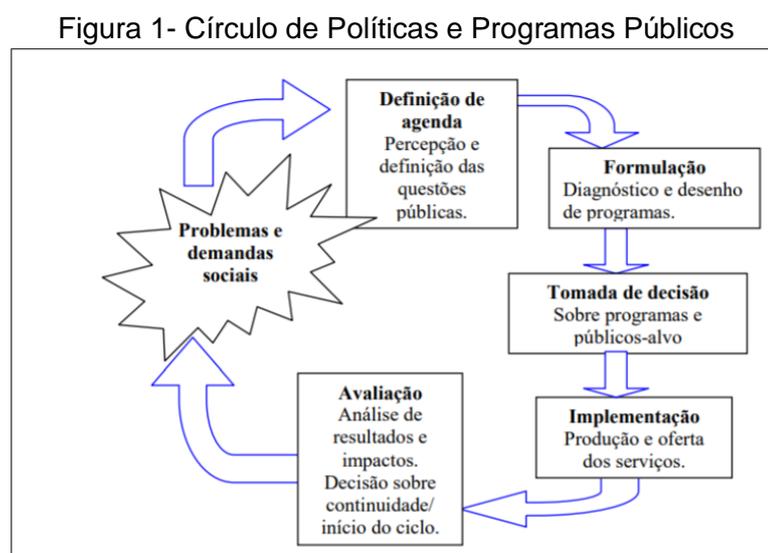
Avaliação é uma operação na qual é julgado o valor de uma iniciativa organizacional, a partir de um quadro referencial ou padrão comparativo previamente definido. Pode ser considerada, também,

como a operação de constatar a presença ou a quantidade de um valor desejado nos resultados de uma ação empreendida para obtê-lo, tendo como base um quadro referencial ou critérios de aceitabilidade pretendidos (GARCIA, 2001 apud TREVISAN; BELLEN, 2008, p. 535-536).

Conforme explicam os autores Trevisan e Bellen (2008, p. 536), o propósito da avaliação é “determinar a pertinência e alcance dos objetivos, a eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade do desenvolvimento”. Através da avaliação é possível levantar importantes informações a fim de incorporar experiências adquiridas ao longo do processo, e assim, tomar decisões mais assertivas. A avaliação deve ser tratada como uma forma de melhorar o processo de tomada de decisão, visando fundamentar as decisões e prestar contas sobre as políticas públicas.

Como o ciclo de políticas públicas (Figura 1) não é um modelo idealizado, possui aderência limitada ao cotidiano da realidade brasileira, pois não possui uma racionalidade manifesta, sendo que os estágios pretendidos dizem respeito à atualização da agenda, a formulação das políticas e programas, a implementação e avaliação, fazendo parte, portanto, do processo político (MDS, 2013).

Na Figura 1 é demonstrado o processo de formulação das políticas públicas, apresentando o processo político, separado em etapas, com o objetivo de evidenciar, ao longo do processo, as ênfases do planejamento, operação e avaliação dos programas.



Fonte: MDS (2013, p. 16)

Portanto, o conceito de processo de políticas públicas refere-se ao envolvimento de diferentes tipos de atores e instituições, em todas as suas fases, visando estabelecer relações na defesa de uma ideia, sendo estas influenciadas pelo contexto em que operam e também por eventos externos. Desta maneira, a análise das políticas públicas diz respeito aos fatores que interagem e influenciam a trajetória das mesmas ao longo das diversas fases ou etapas. Assim sendo, o estudo dos processos de políticas públicas visa a análise das “interações que ocorrem ao longo do tempo entre políticas públicas e atores, eventos, contextos e resultados” Carter (2017 apud ALMEIDA; GOMES, 2018, p. 445).

### **2.3 As OS no Estado de São Paulo e a gestão em Saúde Pública**

Como bem cita Duarte (2009), o Estado é classificado pelo seu regime político e pela natureza das suas instituições, e segundo o autor, um Estado social-democrático é aquele que assegura aos seus cidadãos, de maneira universal, os direitos civis e sociais que lhe imputam, como a educação básica, a assistência à saúde, à renda mínima e um sistema mínimo de previdência social.

Ainda, como citado pelo autor, o modelo social-liberal, a partir da raiz da conceituação, prevê os direitos sociais e tende a dotar mecanismos de regulação dos mercados e da concorrência, relacionando a administração pública gerencial à priorização das atividades realizadas com eficiência dos serviços de assistência social e de pesquisas. Afirma ainda, que na contemporaneidade, os Estados nações tendem a se tornarem cada vez mais sociais-liberais, e informa que a grande mudança observada está na gestão pública, que tende a ser centrada nas agências reguladoras, na formalização de parcerias com organizações públicas não estatais, visando apresentar serviços sociais mais competitivos, e assim atender as demandas que se apresentam na área social.

São várias as áreas de atuação das OS, podendo ser citado: “direitos humanos, defesa do consumidor, preservação do meio ambiente, diversidade sexual, defesa de portadores de necessidades especiais, defesa de espécies animais, defesa de idosos, crianças, índios, e outros tantos” (DUARTE, 2009, p. 35-36). Conforme Duarte (2009), na área da saúde, em estudo patrocinado pelo BNDES em 2002, revelou que no Brasil, cerca de 132 mil leitos de hospitais são geridos por entidades do Terceiro Setor, normalmente vinculadas ao SUS, denotando a importância das OS na área da saúde.

Segundo Ibañez (2001, p. 342), a OS “é caracterizada como entidade de interesse social e de utilidade pública, associação civil sem fins lucrativos”, e entre as suas qualificações, assumidas pelas pessoas jurídicas de direito privado, estão atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde. Pode ainda, ser criada a partir da substituição de órgão público mediante extinção. Sua supervisão acontece por órgão da Presidência da República, com registro formal de organização social.

Os contratos de gestão do poder público com a formação das OS's ocorrem mediante a definição da missão, da identificação precisa dos produtos e clientes partes da formação da OS, da definição clara dos objetivos e metas, da definição de estrutura organizacional e tecnologia a serem utilizadas, além de metodologias nas áreas de planejamento, desempenho, informatização, gestão de recursos humanos, de custos e as regulamentações específicas (IBÁÑEZ, 2001).

A partir da postura do Estado como regulador e não mais como executor dos serviços públicos, destaca-se a importância de dispositivos e mecanismos que controlam e regulamentam as entidades privadas que passam a operar a assistência à população. A área de saúde, devido a sua complexidade, deve receber controles externos às prestadoras de serviços, visando verificar sua eficácia e eficiência (PILOTTO, 2017).

A proposta de organização social do governo de São Paulo, no final da década de 90, que, inicialmente foi implantada para várias áreas, restringiu a proposta de OSS somente à área da saúde, frente a necessidade premente de incorporar à rede de serviços de saúde dez hospitais gerais de forma urgente. À medida que permitiu que os setores da saúde fossem dirigidos à gestão das OS se deu, além da reforma administrativa do Estado, às dificuldades de contratação de pessoal pela limitação financeira do Estado frente à Lei Camata (IBÁÑEZ, 2001).

O gerenciamento dos hospitais por meio de Organizações Sociais era a maneira de colocá-los rapidamente em funcionamento, ajustando esse interesse ao enxugamento da máquina administrativa e adequando o processo ao calendário eleitoral (DUARTE, 2009, p. 87)

Segundo o autor, o atendimento na área da saúde no Estado paulista se dá basicamente através do SUS. A parceria formada pelas OS/Saúde/São Paulo é

“explicitada na hierarquia legal (lei complementar), adequada para garantir os mecanismos de controle social e os princípios que devem reger a administração” (IBAÑEZ, 2001, p. 394). Segundo o autor, o Programa Metropolitano de Saúde (PMS) integra a maioria dos hospitais que atualmente atendem a saúde do Estado.

Entre as principais características da atuação das OS à frente da área da saúde, cita-se a sua capacidade de gestão como o aspecto mais importante (DUARTE, 2009), observados a partir de estudos realizados e auditorias externas onde os critérios de qualificação e, organização social estabelecem as metas de produção de serviços a serem alcançadas, além de indicadores de processo, de avaliação e acompanhamento dos contratos de gestão.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O objeto de estudo deste artigo são as Organizações Sociais inseridas na sociedade como forma do Estado prestar seus serviços públicos pela atuação das mesmas. Desta maneira, para a realização deste trabalho, necessário se fez o uso da metodologia que engloba procedimentos e métodos específicos de aquisição de conhecimento, e conforme a importância que Tartuce (2006) muito bem descreve, para o desenvolvimento, compreensão e finalização deste projeto foi primordial a interação deste com os elementos formados pelos fundamentos, validade e relação com as teorias científicas.

Desta maneira, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa aborda um levantamento bibliográfico composto por artigos e demais publicações da área de Gestão de Políticas Públicas, sendo que Lakatos e Marconi (2003, p. 255) citam que “a citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradição ou reafirmar comportamentos e atitudes”.

Considerando sua forma de abordagem, neste estudo foi aplicada a técnica qualitativa, que segundo Prodanov e Freitas (2013), é uma categoria de investigação onde o objeto de estudo, feito de forma aprofundada, pode ser um sujeito, um grupo de sujeitos, ou uma empresa, como no caso deste projeto.

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como Exploratória, sendo uma característica deste tipo de pesquisa proporcionar maiores informações a respeito de um determinado assunto. Conforme Gil (2007), a pesquisa Exploratória tem o objetivo

de proporcionar uma visão generalizada acerca de determinado tema, e Vieira (2002) corrobora dizendo que as pesquisas exploratórias visam proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o assunto pesquisado.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo abordou a atuação das OS como ferramenta de gestão de políticas públicas no Estado de São Paulo, onde, a partir da reestruturação do Estado, as OS têm sido largamente utilizadas pela administração pública como gestoras de serviços públicos da área de saúde, pois diante da incapacidade gerencial e financeira do Estado, estender o atendimento via rede privada das mais diversas áreas tem sido o caminho encontrado no amparo social à população.

O artigo apresentou o modo pelo qual acontece a formulação das políticas públicas no Brasil, demonstrando que entre a formulação e avaliação dos programas implantados, muitas são as ações existentes, e seu surgimento acontece mediante uma demanda percebida pela sociedade ou grupo de interesse, passando a seguir para as etapas de evidência, formulação, engajamento de soluções, até a sua formulação completa, implantação e a seguir, avaliação.

Em operação no Brasil desde meados dos anos 80, as OS fazem parte do terceiro setor, e são formadas por empresas privadas com personalidades jurídicas próprias, que através de contratos de gestão com o ente público gerenciam serviços públicos, atendendo as demandas da sociedade. Em São Paulo, na área da saúde, são organizações que gerenciam hospitais, clínicas, laboratórios e uma infinidade de outros serviços, tendo como meta atender ao princípio da eficiência da administração pública.

O artigo demonstrou que entre os pontos mais bem analisados, a gestão das OS que operam na saúde pública apresentam considerável capacidade de gestão, atendendo ao princípio de eficiência do serviço público, gerando economia e adequando a mão de obra necessária para a prestação dos serviços, algo que não poderia ser fornecido pelo Estado quando da sua iniciativa de transferir para a gestão das OS.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lia de A.; GOMES, Ricardo C. Processo das políticas públicas: revisão de literatura, reflexões teóricas e apontamentos para futuras pesquisas. **Cad. EBAPE BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 444-455, 2018,
- ASFORA, Laila Federico. Terceiro Setor: Organizações Sociais. Monografia (Graduação) apresentada à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2012, 79 p.
- AZEVEDO & REIS. Organizações Sociais: OS e Organizações da Sociedade de Interesse Público – OSCIP. Disponível em: <[http://ar.adv.br/wp-content/uploads/Artigo\\_sobre\\_distincoes\\_entre\\_OS\\_OSCIP.pdf](http://ar.adv.br/wp-content/uploads/Artigo_sobre_distincoes_entre_OS_OSCIP.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2020.
- CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. **Formulação de Políticas**. Brasília: Enap, 2018. 151 p.
- COELHO, Vera S. P.; GREVE, Jane. As Organizações Sociais de Saúde e o Desempenho do SUS: um estudo sobre a Atenção Básica em São Paulo. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 59, n. 3, p. 867-901, 2016.
- DUARTE, Ivomar Gomes. Características dos modelos de gestão das organizações sociais contratadas pela Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo para o gerenciamento de hospitais. Tese (Doutorado) apresentada à Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. São Paulo: 2009, 209 p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- IBAÑEZ, Nelson et al. Organizações sociais de saúde: o modelo do Estado de São Paulo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 6, n. 2, p. 391-404, 2001.
- JARDIM, José M.; SILVA, Sérgio C. de A.; NHARRELUGA, Rafael S. Análise de políticas públicas: uma abordagem em direção às políticas públicas de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, p. 2-22, 2009.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- MDS. Ministério do Desenvolvimento Social. **Estudo Técnico**: Monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil e América Latina - apontamentos conceituais, considerações metodológicas e reflexões sobre as práticas. Brasília: 2013, 56 p.
- OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. **As Organizações Sociais e o novo espaço público**. Florianópolis: FEPESE/Editorial Studium, 2005, 127 p.
- OLLAIK, Leila Giandoni; MEDEIROS, Janann Joslin. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública** v. 45, n. 6, p. 1.943-1.967, 2011.

PILOTTO, Bernardo Seixas. Organizações Sociais do setor de saúde no Estado de São Paulo: avanços e limites do controle externo. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 130, p. 547-563, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, S. W. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 27, n. 4, p. 1515-1545, 2016. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-016-9726-z>>. Acesso em: 26 maio 2020.

TREVISAN, Andrei P.; BELLEN, Hans Michael van. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 529-550, 2008.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE, 2006.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.