

## Gestão pública em redes e a nova governança pública: a implementação de parcerias entre o poder público e o terceiro setor

# Gestão pública em redes e a nova governança pública: a implementação de parcerias entre o poder público e o terceiro setor

### *Public management network and the new public governance: the implementation of partnerships between the public and third sectors*

Ronan Kayano Genoio <sup>1</sup>  
João Paulo Lara de Siqueira <sup>2</sup>

#### Resumo

As pesquisas dentro da administração pública tem dado cada vez mais atenção ao terceiro setor e sobre seu papel e importância na provisão de serviços públicos. Diante da escassez de recursos e das dificuldades vividas pelo Estado em atender todas as demandas dos cidadãos, tem sido prática comum o estabelecimento de parcerias entre o poder público e o terceiro setor. O movimento da Nova Governança Pública tem como um de seus objetos de estudo a entrega interorganizacional de serviços públicos e a implementação de políticas públicas em rede. O presente estudo buscou verificar os resultados práticos obtidos através da implementação de uma parceria entre a Secretaria de Esportes, Lazer e Recreação da Prefeitura de São Paulo (poder público) e o Instituto César Cielo (terceiro setor), que tinha como objetivo potencializar o trabalho realizado na modalidade de natação do Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa. A metodologia utilizada foi a do estudo de caso, através de uma triangulação dos dados obtidos de entrevistas semi-estruturadas, documentos oficiais e publicações na imprensa especializada. Os resultados obtidos mostraram que a parceria foi positiva, gerando melhores resultados para a modalidade, o que demonstra a importância de ações integradas entre poder público e terceiro setor.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Nova Governança Pública; Parcerias; Redes; Terceiro Setor

<sup>1</sup> Bacharel em Esporte pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo - EEFUEUSP, Especialista em Gestão do Esporte pela Trevisan Escola Superior de Negócios, Atualmente trabalha na Prefeitura de São Paulo, onde ocupa o cargo de Supervisor Técnico da Coordenadoria de Gestão do Esporte de Alto Rendimento, na Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação, Brasil. Contato: [ronangenoino13@gmail.com](mailto:ronangenoino13@gmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Engenharia Civil pela Escola de Engenharia Mauá, Mestrado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração de Empresas e Contabilidade da USP, Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Brasil. Contato: [joaopaulolaradesiqueira@gmail.com](mailto:joaopaulolaradesiqueira@gmail.com)

### **Abstract**

*Research within the public administration has given increasing attention to the third sector and on their role and importance in the provision of public services. Given the scarcity of resources and the difficulties experienced by the State to meet all the demands of citizens, it is common practice to establish partnerships between the public and the third sector. The movement of the New Public Governance has as one of its study objects the interorganizational delivery of public services and the implementation of public policies in networks, as is the case of these partnerships. The present study aimed to verify the practical results achieved through the implementation of a partnership between the Secretariat of Sports, Leisure and Recreation of São Paulo (government) and the Institute César Cielo (third sector), which aimed to enhance the work done by the swimming department of the Olympic Center Training and Research. The methodology used is the case study, through a triangulation of data from semi-structured interviews, official documents and publications in the specialized press. The obtained results showed that the partnership was positive, generating better results to the swimming department, which demonstrate the importance of integrated actions between government and the third sector.*

**Keywords:** *Public Administration; New Public Governance; Networks; Partnerships; Third Sector.*

## **1. Introdução**

Um assunto cada vez mais abordado na administração pública é o terceiro setor e seu papel e importância para as políticas públicas (AMARAL, 2014; BRANDSEN E PESTOFF, 2006; JUNQUEIRA, 2004). Brandsen e Pestoff (2006) pontuam que as pesquisas dentro da gestão pública têm aumentado sua atenção com o terceiro setor, especialmente em relação ao seu papel no fornecimento de serviços públicos. Os impasses e dificuldades vividos pelo setor público fazem com que se busquem novas alternativas, sendo uma das mais importantes a gestão intersetorial do poder público com o terceiro setor (JUNQUEIRA, 2004). O autor coloca ainda que essa integração de conhecimentos e experiências, na qual se estabelece um conjunto de relações, constitui uma rede interorganizacional.

Um novo paradigma dentro da Gestão Pública é a Nova Governança Pública (*New Public Governance*), que tem como suas principais bases teóricas o estudo das redes sociais e da sociologia organizacional (RUNYA, QIGUI E WEI, 2015). A Nova Governança Pública estabelece que em um estado pluralista, em que vários atores interdependentes atuam em conjunto na entrega de serviços públicos, a gestão em redes tende a gerar melhores resultados (OSBORNE, 2006). Na cidade de São Paulo, um setor onde é comum a falta dos recursos necessários para a provisão adequada dos serviços públicos é o esporte, como mostram os dados do Orçamento Municipal da Prefeitura da Cidade de São Paulo do ano de 2016 (LEI N. 16.334, 2015), em que foram destinados à Secretaria de Esportes, Lazer e Recreação (SEME) somente 0,01% do total de recursos disponíveis. Um reflexo disso é a situação problema apresentada neste Relato Técnico, onde a SEME não conseguia fomentar de forma adequada o treinamento de natação para os atletas do Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa (COTP), um equipamento público municipal com foco no treinamento e formação de atletas para o esporte de alto rendimento.

Tendo como base os conceitos da gestão pública em redes com o terceiro setor e da Nova Governança Pública, o presente relato técnico usou o método do estudo de caso e teve como objetivo verificar os resultados práticos e os benefícios obtidos por meio de uma parceria estabelecida entre a SEME (Poder Público) e o Instituto César Cielo (ICC) (Terceiro Setor). A citada parceria, firmada por meio de um convênio, implementou no COTP o “Projeto Novos Cielos”, com o objetivo de potencializar, aprimorar e melhorar os resultados na modalidade natação.

O presente estudo foi realizado no formato de um relato técnico, que é um tipo específico de trabalho acadêmico que visa o desenvolvimento científico através da apresentação de resultados práticos obtidos das experiências de organizações e profissionais envolvidos em processos de gestão com a utilização de determinadas estratégias, práticas e técnicas gerenciais (BIANCOLINO et al., 2012).

## **2. Contexto e a Realidade Investigada**

O contexto investigado no presente estudo foi a implementação de uma parceria entre a Secretaria de Esportes, Lazer e Recreação da Prefeitura da Cidade de São Paulo (SEME) e o Instituto César Cielo (ICC) para aprimorar o trabalho realizado na modalidade natação do Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa (COTP), um equipamento público da SEME, construído em 1976, e que fica localizado no bairro da Vila Clementino, na Zona Sul da Cidade de São Paulo. O COTP é o único equipamento público da Prefeitura de São Paulo voltado ao esporte de alto rendimento e oferece treinamento gratuito para atletas entre sete e dezessete anos, em dez modalidades olímpicas diferentes: atletismo, basquete, boxe, futebol, ginástica artística, handebol judô, luta olímpica, natação e voleibol (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2016). O equipamento é mantido com recursos da Prefeitura de São Paulo e oferece aos cerca de 1000 atletas do local, de forma gratuita, toda a estrutura de treinamento, uniformes, materiais esportivos, custos de competição, acompanhamento médico, psicológico, fisioterápico e fisiológico, lanche, transporte e acompanhamento do serviço social (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2016). A SEME tem um setor específico para a implementação de parcerias com organizações do terceiro setor: a Coordenadoria de Gestão de Parcerias e Organizações Sociais (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2016).

O ICC é uma organização do terceiro setor, sem fins lucrativos, que foi criada pelo nadador brasileiro César Augusto Cielo Filho, em 27 de Maio de 2010, com a missão de incentivar e promover a prática e o desenvolvimento da natação brasileira (INSTITUTO CÉSAR CIELO, 2013). O nadador César Cielo é um dos maiores nomes da natação brasileira, tendo conquistado três medalhas olímpicas (1 ouro e 2 bronzes) e dezesseis medalhas em campeonatos mundiais (11 ouros, 1 prata e 4 bronzes). Entre os objetivos do ICC estão o de promover e incentivar a prática e o desenvolvimento do esporte nacional; empreender ações para ampliar o acesso à prática esportiva de qualidade; celebrar convênios, contratos e parcerias com entidades públicas e particulares, nacionais e estrangeiras, objetivando alcançar os objetivos da Associação e captar e gerir recursos destinados a viabilizar o desenvolvimento das ações pertinentes à sua proposta de atuação e aos seus objetivos sociais (INSTITUTO CÉSAR CIELO, 2010).

De um lado a SEME tem uma coordenadoria destinada exclusivamente a implementação de convênios e parcerias com o terceiro setor, e de outro lado, o ICC coloca como um de seus objetivos a celebração de convênios e parcerias com entidades públicas, o que demonstra a vocação de ambos os atores para a utilização de convênios e parcerias como uma estratégia para aprimorar suas atividades e para a obtenção de melhores resultados.

### **3. Diagnóstico da Situação Problema**

A destinação de recursos municipais para a SEME é insuficiente para que a mesma consiga realizar de maneira satisfatória todas suas atividades, como mostram os dados do orçamento municipal da cidade de São Paulo de 2016, que apontaram a destinação de apenas 0,01% do total de recursos da cidade para a pasta (LEI N. 16.334, 2015). A missão da Secretaria de Esportes é de “formular políticas, fomentar e apoiar projetos e ações que incorporem atividades físicas, esporte e lazer aos hábitos de vida saudável da população paulistana” (Prefeitura de São Paulo, 2016), abrangendo, portanto, todo tipo de atividades físicas para população da cidade. Dessa maneira, a SEME não consegue prover todos os recursos necessários para atender da forma ideal a todas as demandas das modalidades esportivas do COTP. Um exemplo disso é a modalidade da natação, objeto de estudo deste relato técnico. No ano de 2013, a modalidade contava com apenas um Treinador e um Assistente Técnico, sendo que o segundo trabalhava de forma voluntária. Eles eram responsáveis por todos os treinamentos e competições dos cerca de 60 atletas das seis categorias da modalidade: pré-mirim, mirim, petiz, infantil, juvenil e júnior. Com isso, os treinadores não conseguiam se dedicar de forma adequada ao treinamento de todos esses atletas, não conseguindo dar a atenção necessária ao treinamento de cada atleta, não podendo estar em todas as competições das diferentes categorias e limitando a possibilidade de aumentar o número de atletas na equipe.

### **4. Análise da Situação-Problema e Intervenção Realizada**

#### **4.1. Referencial Teórico**

##### **4.1.1. Poder Público e o Terceiro Setor**

Um setor que vem ganhando cada vez mais espaço e importância dentro da Administração Pública é o terceiro setor (AMARAL, 2014; BRANDSEN E PESTOFF, 2006). O terceiro setor é composto por instituições que não são nem entidades governamentais e nem iniciativas do setor empresarial e que atuam como atores intermediários entre o Estado e a sociedade, na provisão de bens e serviços de interesse de diversos segmentos sociais (AMARAL, 2014).

Existem diversas terminologias para o chamado terceiro setor, como: setor sem fins lucrativos, entidades da sociedade civil, setor independente, setor voluntário e setor filantrópico (AMARAL, 2014). Embora existam diversas terminologias, há algumas características em comum que definem o terceiro setor:

organizações estruturadas; localizadas fora do aparato formal do Estado; que não são destinadas a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; autogovernadas e envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário (AMARAL, 2014, p. 46).

O ICC se enquadra nesta descrição, sendo uma organização privada sem fins lucrativos, estruturada fora do poder público e com gestão própria de seus idealizadores, sendo assim caracterizada como uma entidade do terceiro setor.

Nos últimos anos as pesquisas dentro da gestão pública tem dado grande atenção ao terceiro setor, sobretudo em relação ao seu papel na provisão de serviços públicos (BRANDSEN E PESTOFF, 2015). Os autores colocam ainda que o principal interesse das pesquisas reside em como o terceiro setor pode contribuir na qualidade dos serviços públicos e quais os benefícios de seu envolvimento com o poder público. Entretanto, eles destacam que ainda não existe um entendimento empírico adequado do que ocorre quando o terceiro setor é envolvido na provisão de serviços públicos, o que aponta para a importância de estudos nesse sentido.

Ainda sobre a relevância de estudos sobre as parcerias entre poder público e terceiro setor, Amaral (2014) destaca que os impactos das ações intersetoriais precisam ser identificados e divulgados para gerar mais conhecimentos sobre o tema, fornecendo informações relevantes para a implementação de mais ações deste tipo, retroalimentando o processo. Este relato técnico procura contribuir nesse sentido, trazendo os resultados práticos obtidos do envolvimento de uma entidade do terceiro setor com a provisão dos serviços públicos prestados por uma das pastas da Prefeitura da cidade de São Paulo.

#### **4.1.2. Nova Governança Pública**

As pesquisas acerca das redes interorganizacionais, das relações entre diversos atores na implementação de políticas públicas e dos processos de descentralização do poder público para demais setores da sociedade tem sido cada vez mais abordados dentro do estudo da administração pública e nesse contexto tem surgido diversas correntes teóricas, sendo uma das mais importantes delas a Nova Governança Pública (KLINJ e KOPPENJAN, 2012).

A Nova Governança Pública (*New Public Governance*) é uma teoria recente de estudo da administração pública. Ela pode ser considerada como uma evolução da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), que alguns anos atrás foi tida como um novo paradigma da gestão pública, instituindo conceitos do setor privado na administração pública (OSBORNE, 2006)

A Nova Governança Pública enfatiza a importância da dispersão do poder do Estado e do papel desempenhado por demais setores da sociedade na gestão pública, como o terceiro setor, onde os mesmos não só tem o direito, como devem participar ativamente na formulação de políticas públicas e provisão de serviços públicos para a população (RUNYA, QIGUI E WEI, 2015).

Em um estado pluralista, onde vários atores interdependentes atuam em conjunto na entrega de serviços públicos e na formulação de novas políticas públicas, a gestão em redes, com relações interorganizacionais duradouras e de confiança mútua e uma governança apropriada dos processos tende a gerar melhores resultados, em termos de eficiência, eficácia e efetividade (OSBORNE, 2006). Se apoiando nestas proposições, o presente estudo busca verificar se estas características estão presentes na parceria entre a SEME e o ICC, na implementação do “Projeto Novos Cielos”.

#### **4.2. Metodologia**

O presente estudo teve como objetivo verificar os resultados práticos obtidos por meio de uma parceria estabelecida entre a SEME (Poder Público) e o ICC (Terceiro Setor). Foi



feito um recorte longitudinal dos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015, de forma a mensurar dois anos anteriores a intervenção (realizada no final de 2013) e dois anos posteriores a mesma. Com isso, buscamos verificar se o “Projeto Novos Cielos” trouxe melhores resultados para a modalidade natação do COTP, em relação a número de atletas atendidos, número de profissionais envolvidos, resultados nas competições e benefícios intangíveis, como maior motivação dos atletas nos treinamentos e a percepção da qualidade do trabalho realizado.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com uso da triangulação de dados, que de acordo com Yin (2003), combina três diferentes métodos de investigação, a fim de garantir a validade da pesquisa científica. O estudo de caso é uma das metodologias mais utilizadas e aceitas em publicações de estudos qualitativos na área da gestão (CRESWELL, 2012; FAWCETT *et al.*, 2014). Seguindo o modelo de uma pesquisa de Hayhurst e Frisby (2010), as três fontes de dados escolhidas foram: 1) entrevistas semi-estruturadas com duas pessoas envolvidas no processo da parceria (dados primários); 2) coleta e análise de documentos oficiais (dados secundários) e 3) publicações em mídias digitais especializadas em esporte (dados secundários).

As entrevistas semi-estruturadas foram feitas com duas pessoas envolvidas na implementação da parceria, sendo um gestor da SEME e um treinador de natação. Ambos os entrevistados trabalhavam no COTP, estavam envolvidos com as atividades da natação antes do “Projeto Novos Cielos” e permaneceram após o início do mesmo. Dessa forma, eles puderam contribuir com a pesquisa de forma mais satisfatória, com embasamento da situação antes e após a intervenção. O roteiro da entrevista foi elaborado com base nas referências utilizadas no presente estudo, com o intuito de verificar se a intervenção realizada tem relação com os conceitos teóricos abordados, se os entrevistados entenderam ser positiva a gestão integrada entre poder público e terceiro setor e se houveram e quais foram os benefícios da implementação do “Projeto Novos Cielos”. As entrevistas foram gravadas mediante a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas. Também foram feitas anotações durante a realização das entrevistas.

A segunda fonte de dados foi a coleta e análise de documentos oficiais. Foram utilizados os seguintes documentos: publicações no Diário Oficial do Município, Termo de Convênio do “Projeto Novos Cielos”, Estatuto do ICC, relatórios de atividades do COTP resultados oficiais da Federação Aquática Paulista (FAP) e listas de presença.

Verificamos o número de medalhas de ouro, prata e bronze conquistadas nas competições das quatro categorias. Escolhemos este fator para mensurar os resultados esportivos, por ser o mesmo critério utilizado nos Campeonatos Mundiais e Jogos Olímpicos, as principais competições de natação em âmbito mundial (SAAVEDRA, ESCALANTE E RODRÍGUEZ, 2003).

A terceira fonte de dados foram as publicações em mídias digitais especializadas em esporte, mais especificamente os sites globoesporte.com, espn.com.br, bestswim.com.br, e Estadão Esportes (dados secundários). Estas publicações foram utilizadas para retificar as informações obtidas acerca do “Projeto Novos Cielos”, como os objetivos da parceria e resultados das competições.

### **4.3. Intervenção Realizada**

A intervenção realizada foi a implementação de uma parceria entre a SEME e o ICC, no qual foi firmado um Convênio, assinado no dia 28 de Novembro de 2013, através do Termo de Convênio N° 183/SEME/2013. O convênio, que não envolveu repasse de recursos da SEME, colocou em prática no COTP, o Projeto Novos Cielos, que tinha como objetivo:

A promoção do desenvolvimento do esporte de alto rendimento, na modalidade natação, pra promover e incentivar a prática e o desenvolvimento do esporte nacional, viabilizando o desenvolvimento das ações pertinentes à sua proposta de atuação e aos seus objetivos sociais e educacionais, promovendo o crescimento da natação de forma organizada e massificar a modalidade, aproveitando este período olímpico pelo qual vamos passar, utilizando a estrutura do Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa/SEME, aprimorando o trabalho de qualidade já realizado dentro do local, sem ônus para a municipalidade (TERMO DE CONVÊNIO N. 183, 2013).

Pelo convênio, o ICC ficou responsável pela contratação de 1 Coordenador Técnico, 4 Treinadores e 4 Assistentes Técnicos, além de custos referentes a transporte, hospedagem e alimentação de competições estaduais e nacionais. O ICC também forneceu uniformes novos a todos os atletas e treinadores. Já a SEME ficou responsável por fornecer a estrutura física para o projeto (piscina e sala de musculação), 1 Supervisor Técnico, custos referentes as taxas federativas e inscrições em competições, transporte, hospedagem e alimentação em competições regionais, acompanhamento médico, psicológico, fisioterápico e fisiológico, lanche, transporte e acompanhamento do serviço social. O convênio foi assinado no dia 28 de Novembro de 2013, quando teve início o “Projeto Novos Cielos”.

#### **4.4. Resultados Obtidos**

Os resultados obtidos com a implementação da parceria entre a SEME e o ICC mostram que a intervenção foi positiva, gerando benefícios na entrega do serviço público analisado: o treinamento de alto rendimento na modalidade natação do COTP. Houve um aumento considerável no número de atletas atendidos e no número de profissionais envolvidos com a modalidade, além de melhores resultados nos Campeonato Paulistas de natação. Também verificamos benefícios intangíveis, como a percepção da melhora na qualidade do trabalho realizado e na motivação dos atletas e profissionais envolvidos.

Inicialmente observamos um aumento considerável no número de atletas e profissionais envolvidos com a modalidade após a intervenção. Conforme a Figura 1, em 2012 o número de atletas era de 62. Em 2013 tivemos um ligeiro aumento, com 71 atletas atendidos. Após a implementação da parceria, feita no final de 2013, observamos um aumento considerável, com 119 atletas em 2014 e 143 atletas em 2015.

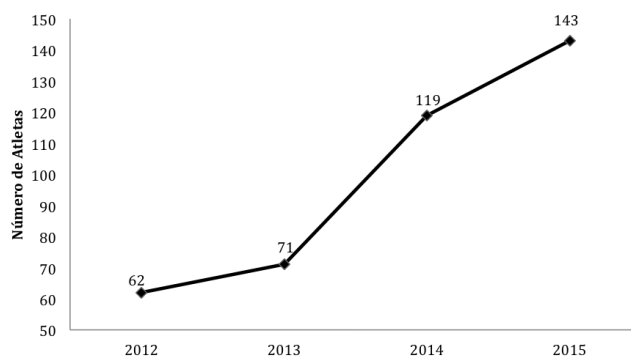


Figura 1. Número de atletas da modalidade natação do COTP de 2012 a 2015 (elaborado pelos autores).

Também houve um aumento no número de profissionais envolvidos com a modalidade (FIGURA 2). Em 2012, o número era de 3 profissionais, sendo 1 Técnico e 2 Assistentes Técnicos. Em 2013 esse número foi reduzido para apenas 2 profissionais, com a demissão de 1 dos Assistentes Técnicos. Após a implementação da parceria o número subiu para 10 profissionais, com 9 profissionais contratados pelo ICC, sendo 1 Coordenador Técnico, 4 Técnicos e 4 Assistentes Técnicos. Em 2013 mais três profissionais foram contratados: 1 Gestor de Projetos, 1 Técnico e 1 Assistente técnico, elevando o número de profissionais envolvidos para 13.

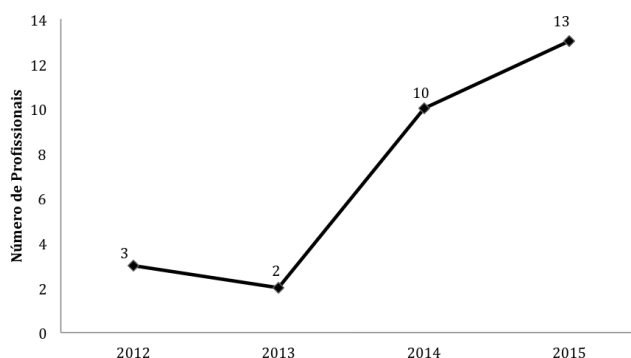


Figura 2. Número de profissionais trabalhando com a natação do COTP de 2012 a 2015 (elaborado pelos autores).

Outro fator observado foi a melhora nos resultados esportivos obtidos pelos atletas nas competições de natação. É importante ressaltar que apesar de ter ocorrido um aumento no número de atletas com a implementação da parceria, esse fator não implicaria necessariamente no aumento proporcional do número de medalhas conquistadas, já que existe um limite de atletas que cada clube pode inscrever por competição, além de um limite de provas que cada atleta pode disputar. Portanto, podemos considerar o aumento no número de medalhas conquistadas como uma melhora no desempenho dos atletas do COTP, independente do aumento no número de atletas como um todo.

Em 2012 foram conquistadas 25 medalhas, sendo 8 de ouro, 5 de prata e 12 de bronze. No ano seguinte houve uma leve queda nos resultados, com 17 medalhas sendo conquistadas, sendo 6 de ouro, 2 de prata e 9 de bronze. Após a implementação do “Projeto Novos Cielos”, logo no primeiro ano da parceria já observamos uma melhora acentuada nos resultados, com o número de medalhas conquistadas em 2014 praticamente dobrando em relação ao ano anterior, passando de 17 para 33 medalhas, sendo 9 de ouro, 9 de prata e 15 de bronze. Em



2015 os resultados foram ainda mais expressivos, com a conquista de 47 medalhas no total, sendo 11 de ouro, 21 de prata e 15 de bronze.

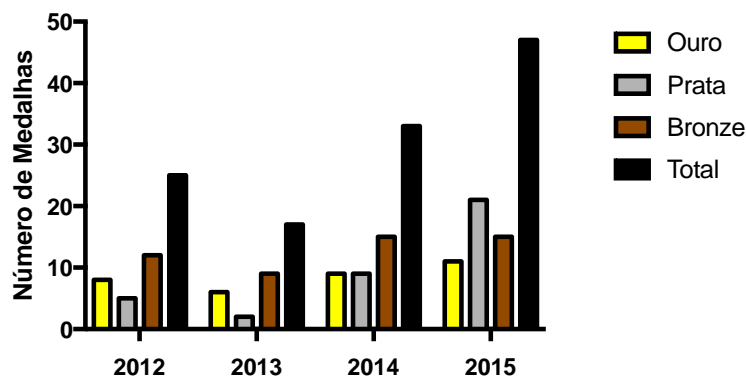


Figura 3. Número de medalhas conquistadas nos Campeonatos Paulistas da FAP de 2012 a 2015 (elaborado pelos autores).

As entrevistas realizadas confirmaram os resultados mencionados anteriormente e evidenciaram os benefícios trazidos com a implementação da parceria. Os entrevistados colocaram o aumento no número de profissionais envolvidos com a modalidade como o principal fator para a melhora no trabalho realizado na modalidade. O treinador entrevistado afirmou que “a falta de recursos humanos era o principal gargalo que impedia o crescimento da modalidade, o que foi solucionado pelo projeto”. Eles também confirmaram que com a assinatura do convênio foi possível aumentar o número de atletas atendidos e potencializar os resultados esportivos. O treinador afirmou que “O Centro Olímpico era visto apenas como mais um clube nas competições, mas após a criação do “Novos Cielos”, os demais clubes passaram a nos olhar com muito mais respeito, passamos a incomodar clubes de ponta da modalidade, como o E.C. Pinheiros, Corinthians e SESI”.

Ambos os entrevistados também ressaltaram a importância de organizações do terceiro setor serem envolvidas na provisão de serviços públicos, por entenderem que o Estado não tem capacidade para atender sozinho a todas as demandas da população. O gestor da SEME pontuou que a implementação de parcerias e convênios é uma estratégia que vem sendo bastante utilizada dentro do COTP como ferramenta para aprimorar e potencializar o trabalho realizado no local, como é o caso do Projeto Novos Cielos. O gestor pontuou a importância do poder público buscar alternativas como essas diante da escassez de recursos para atender todas as demandas da população. O profissional citou ainda que a Prefeitura tem uma série de entraves jurídicos e políticos que criam dificuldades dentro do dia a dia da SEME e que as parcerias com organizações do terceiro setor são uma ótima alternativa para este problema.

Outro ponto importante observado através das entrevistas foi o relato de que a parceria trouxe benefícios para ambos os envolvidos: SEME e ICC. Para o gestor da SEME, “esta parceria serve de modelo para o poder público. Conseguimos potencializar o trabalho que já era realizado no COTP, juntando forças e gerando benefícios mútuos, com cada envolvido um agregando para a parceria de acordo com suas capacidades”.

As notícias publicadas em mídias digitais especializadas também foram de encontro com os dados obtidos anteriormente. Obtivemos a confirmação da participação da Prefeitura de São Paulo e do ICC na parceria e o aumento no número de profissionais e de atletas atendidos foi ponto de destaque nas publicações. Também observamos uma grande ênfase ao

papel do nadador César Cielo na parceria, como um estímulo ao treinamento dos atletas, como fica claro em uma citação de um dos treinadores entrevistados na reportagem: “O diferencial encontrado para inspirar os 148 atletas inscritos nas aulas do Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa, em São Paulo, foi colocar o campeão olímpico para nadar junto com os outros atletas” (ESTADÃO ESPORTES, 2016). Outra notícia coloca uma fala de uma das atletas do “Projeto Novos Cielos”, onde ela afirma que “toda vez que eu venho na piscina, sinto uma inspiração porque o campeão mundial e olímpico está nadando nessa piscina. Eu disputo raia com ele, é muito legal. No treino, você tem de ir para cima, se dedicar ao máximo” (GLOBOESPORTE, 2013).

Portanto, observamos pela análise das três fontes de dados utilizadas, que a implementação da parceria trouxe benefícios tangíveis e intangíveis, demonstrando que a mesma foi positiva ao que se propôs, gerando melhores resultados para a modalidade natação e cumprindo os objetivos propostos pela SEME e ICC.

## **5. Contribuição Tecnológica/Social**

O estudo da implementação do “Projeto Novos Cielos”, através de uma parceria entre a SEME e o ICC, mostra que ações intersetoriais do Estado com o terceiro setor são uma alternativa interessante dentro da gestão pública. Observamos uma melhora significativa nos resultados obtidos, tanto em números tangíveis, como o número de atletas, treinadores e resultados obtidos, como em fatores intangíveis, como o a percepção de melhora no trabalho realizado pelos envolvidos e o estímulo aos atletas nos treinamentos.

A contribuição tecnológica/social deste relato técnico foi mostrar através de um estudo de caso que a implementação de parcerias entre poder público e organizações do terceiro setor são fundamentais no cenário atual de nossa sociedade, onde existe uma escassez de recursos para atender a todas as demandas da população. Os resultados obtidos vão de encontro com o movimento da Nova Governança Pública, que ressalta a importância da entrega interorganizacional de serviços públicos e da relevância do papel de outros atores fora do âmbito do poder público, como as organizações do terceiro setor.

Fica evidente a importância de se considerar o terceiro setor como um ator indispensável dentro das políticas públicas, devido a sua capacidade de agregar e gerar benefícios quando envolvido na provisão de serviços públicos. A utilização de convênios e parcerias mostrou ser uma estratégia efetiva para garantir a participação de organizações do terceiro setor na administração pública e pode ser colocada como uma estratégia de ação essencial para a gestão pública.

Como limitação deste estudo colocamos o fato de ter sido feito um corte longitudinal pequeno, de um espaço de apenas quatro anos. Como a parceria estudada é relativamente recente, não foi possível mensurar se os benefícios relatados se consolidaram com o passar dos anos, algo fundamental dentro de qualquer política pública. Também colocamos como limitação o fato do projeto ter tido a participação do nadador César Cielo, um atleta de tamanho destaque na modalidade que pode ter alavancado de forma desproporcional os resultados obtidos pelo projeto. Devido a sua visibilidade, muitos atletas podem ter sido atraídos ao “Projeto Novos Cielos” apenas pela menção ao nome do nadador, independente do escopo do projeto em si.

Colocamos como sugestão para estudos futuros a realização de trabalhos como esse, mas que abordem a implementação de parcerias com o setor privado, observando assim quais as características de ações com entidades privadas e suas vantagens e desvantagens em relação ao terceiro setor. Outra sugestão é de trabalhos focados em ações intersetoriais entre atores públicos apenas, seja dentro de uma mesma esfera, como, por exemplo, entre diferentes secretarias de um determinado município ou entre o poder público municipal, estadual e federal.

## **6. Referencias**

AMARAL, Ana Valeska. Terceiro setor e políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 2, p. 35-59, 2014.

BIANCOLINO, César Augusto et al. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. 2011.

BRANDSEN, Taco; PESTOFF, Victor. Co-production, the third sector and the delivery of public services: An introduction. **Public management review**, v. 8, n. 4, p. 493-501, 2006.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Sage, 2013.

ESTADÃO ESPORTES. Ídolo tem projeto para formar novos nadadores. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/jogos-olimpicos,idolo-tem-projeto-para-formar-novos-nadadores,10000013177>>. Acesso em 25 mai. 2016.

FAWCETT, Stanley E. et al. A trail guide to publishing success: tips on writing influential conceptual, qualitative, and survey research. **Journal of Business Logistics**, v. 35, n. 1, p. 1-16, 2014.

GLOBOESPORTE. Os 'novos Cielos': nadador aposta no futuro e lança projeto para crianças. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/natacao/noticia/2013/11/os-novos-cielos-cesao-aposta-no-futuro-e-lanca-projeto-para-criancas.html>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

HAYHURST, Lyndsay MC; FRISBY, Wendy. Inevitable tensions: Swiss and Canadian sport for development NGO perspectives on partnerships with high performance sport. **European sport management quarterly**, v. 10, n. 1, p. 75-96, 2010.

INSTITUTO CÉSAR CIELO. Nossa Missão. Disponível em <<http://www.institutocesarcielo.com.br/index.php/nossa-missao/>>. Acesso em 07 jun. 2016.

INSTITUTO CÉSAR CIELO. **Estatuto do Instituto César Cielo**. Disponível em <<http://www.institutocesarcielo.com.br/wp-content/uploads/2013/03/INSTITUTO-CESAR-CIELO-ESTATUTO.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004.

KLIJN, Erik-Hans; KOPPENJAN, Joop. Governance network theory: past, present and future. **Policy & Politics**, v. 40, n. 4, p. 587-606, 2012.

OSBORNE, Stephen P. The new public governance? 1. 2006.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/esportes/centro\\_olimpico](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/esportes/centro_olimpico)>. Acesso em: 04 jun. 2016.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Secretaria de Esportes, Lazer e Recreação. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/esportes>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

RUNYA, X. U.; QIGUI, S. U. N.; WEI, S. I. The third wave of public administration: The new public governance. **Canadian Social Science**, v. 11, n. 7, p. 11-21, 2015.

SAAVEDRA, José M.; ESCALANTE, Yolanda; RODRÍGUEZ, Ferran A. A evolução da natação. **Lecturas, Educacion Fisica y Deportes, Buenos Aires**, v. 9, n. 66, 2003.

SÃO PAULO (Município). **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, São Paulo, SP. Disponível em <<http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 16.334, de 30 de Dezembro de 2015. Estima a receita e fixa a despesa do município de São Paulo para o exercício de 2016. **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, São Paulo, SP, 31 dez. 2015. Disponível em <<http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

SÃO PAULO (Município). Termo de Convênio nº 183, de 28 de Novembro de 2013. Termo de Convênio que entre si celebram a Prefeitura do Município de São Paulo através da Secretaria de Esportes, Lazer e Recreação e o Instituto César Cielo. **Diário Oficial do Município**, Poder Executivo, São Paulo, SP, 28 nov. 2013. Disponível em <<http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

YIN, Robert K. Validity and generalization in future case study evaluations. **Evaluation**, v. 19, n. 3, p. 321-332, 2013.