

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

Bruna Thaís Pinheiro Böhr

Lucas Andreaas Böhr

ANÁLISE DO PARADIGMA DA GESTÃO PÚBLICO-PRIVADA A PARTIR DA SUA  
LEGISLAÇÃO, COM BASE NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DO HOSPITAL  
MILITAR COMANDANTE LARA RIBAS

Joinville

2020

Bruna Thaís Pinheiro Böhr  
Lucas Andreaas Böhr

ANÁLISE DO PARADIGMA DA GESTÃO PÚBLICO-PRIVADA A PARTIR DA SUA  
LEGISLAÇÃO, COM BASE NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DO HOSPITAL  
MILITAR COMANDANTE LARA RIBAS

Trabalho de Conclusão de  
Curso apresentado ao  
Curso de Tecnologia em  
Gestão Hospitalar do  
Campus de Joinville do  
Instituto Federal de Santa  
Catarina para a obtenção  
do diploma de Tecnólogo  
em Gestão Hospitalar.

Orientador: Prof. Márcio  
Tadeu da Costa

Joinville

2020

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecemos a Deus, por ter nos permitido chegar até aqui. Agradecemos imensamente ao nosso orientador e amigo, Márcio Costa, por ter nos auxiliado e tirado tempo para nós, mesmo fora do horário de aula. Aos professores do IFSC Campus Joinville que tivemos ao longo desses anos, agradecemos por todo conhecimento transmitido. Agradecemos aos nossos familiares e amigos pelo apoio nessa etapa de nossas vidas. Eu, Bruna, agradeço ao meu parceiro Lucas, por todo o companheirismo durante a elaboração desse trabalho e, pela nossa jornada juntos, não só durante a faculdade, mas na vida. Eu, Lucas, agradeço à minha esposa Bruna que sempre esteve ao meu lado durante o percurso acadêmico, e que se não fosse por ela, não teria escolhido este curso.

Se isso não é um teste, então é  
algo muito pior: uma escolha.  
Que precisamos fazer.  
(Autor desconhecido)

## RESUMO

As organizações precisam se adaptar constantemente ao meio em que estão inseridas, pois ao longo dos anos as inovações tecnológicas vêm se tornando cada vez mais frequentes, atingindo tanto as organizações quanto o mercado em que estão inseridas. No âmbito da saúde, principalmente, as organizações devem se atualizar de forma ainda mais frequente, por seu “produto final” ser a saúde do ser humano; desta forma, esta pesquisa aborda o modelo de gestão público-privada com base nos processos administrativos de um hospital militar que apresenta esse modelo de gestão e com base na legislação do estado de Santa Catarina, a fim de buscar melhorias constantes para a saúde pública. Nesta pesquisa também são abordados os principais recursos administrativos das organizações, fazendo uma comparação com a Lei Ordinária 12.929/04 de Santa Catarina com o intuito de verificar em que a organização público-privada se diferencia dos outros modelos de gestão, bem como o que autores consagrados como Chiavenato (2011), Maximiano (2011), Sobral e Peci (2013) dizem a respeito deste modelo. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com natureza básica; apresenta-se também como pesquisa descritiva e documental, cujo procedimento de coleta de dados foi realizado através da análise de documentos fornecidos pelo hospital estudado e pela organização social que o administra. Os principais resultados dessa pesquisa apresentam a homogeneidade entre a bibliografia estudada, legislação e administração do hospital estudado, apresentando, desta forma, o modelo de gestão público-privada bastante vantajoso tanto para o governo quanto para uma instituição privada que venha a administrar determinada instituição governamental.

**Palavras-Chave:** Organização. Recursos. Público-privada. Legislação. Militar.

## **ABSTRACT**

The organization need to adapt constantly to the middle that are inserted, because over the years the technology innovation has become more frequently, reaching the organizations as the market where they are inserted. In the health ambit, principally, the organization have to upgrade more often, because your "final product" is the health of a human; so, this research address the model of public-private management with the base in the administrative tactics of a military hospital what apresents this model of management and with base the laws of the state of Santa Catarina, in order to search constantly upgrade for the public health. In this research are buttoned to the principals resources administratives of organizations, doing a computation with the Ordinary Law 12.929/04 of Santa Catarina with the intuite of verify on what public-private organizations differs of another models of management, as well the renowned authors like Chianevato (2011), Maximiano (2011), Sobral and Peci (2013) say about this model. As for the methodology it is a research of qualitative approach, with basic nature; presents also as a descriptive and documentary research, whose data collection produce did through document analysis provided by the studied hospital and by the social organization who management it. The main results of this research presents homogeneity between the bibliography studied, the legislation and the management of the studied hospital, presenting, thus, the public-private management model is quite advantageous both for the government and a private institution what came to administer particular government institution.

**Keywords:** Organization. Resources. Public-private. Military. Legislation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Divisão Dos Recursos Organizacionais. ....	21
-------------------------------------------------------	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Identificação dos recursos através da Lei 12.929/04.....	33
---------------------------------------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABEPOM – Associação Beneficente dos Militares Estaduais de Santa Catarina

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Cel PM – Coronel da Polícia Militar

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

DSPS - Diretoria de Saúde e Promoção Social

HIC - Hospital Imperial de Caridade

HPM – Hospital Militar Comandante Lara Ribas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OS – Organização Social

PM – Polícia Militar

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

RR – Reserva Remunerada

SUS - Sistema Único de Saúde

UF – Unidade Federal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivo específico.....	12
<b>2 DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Polícia Militar de Santa Catarina .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Associação Beneficente dos Militares Estaduais de Santa Catarina.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Hospital Militar Comandante Lara Ribas .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Características do Estado.....</b>	<b>18</b>
2.4.1 Organização Pública .....	20
<b>2.5 A Organização .....</b>	<b>20</b>
2.5.1 Recurso Operacional .....	21
2.5.2 Recurso Mercadológico .....	22
2.5.3 Recurso Financeiro .....	23
2.5.4 Recursos Humanos.....	23
2.5.5 Recurso Gerencial .....	24
<b>2.6 Características da Iniciativa Privada.....</b>	<b>24</b>
<b>2.7 Como se caracterizam as Organizações Sociais.....</b>	<b>26</b>
<b>2.8 Parceria Público-privada.....</b>	<b>27</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>29</b>
3.1.1 Quanto à Abordagem.....	29
3.1.2 Quanto à Natureza.....	29
3.1.3 Quanto aos Objetivos.....	29
3.1.4 Quanto aos Procedimentos.....	29
<b>3.2 Procedimento de Coleta de Dados.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 Locus da Pesquisa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Análise de Dados.....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 Ética na Pesquisa .....</b>	<b>30</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Discussão dos Resultados .....</b>	<b>32</b>
4.1.1 Recurso Operacional ou de Produção .....	32
4.1.2 Recurso Mercadológico .....	32
4.1.3 Recurso Financeiro .....	33
4.1.4 Recursos Humanos .....	33
4.1.5 Recursos Gerenciais.....	34
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como temática analisar o que a legislação catarinense aborda a respeito de organizações privadas que gerenciam instituições públicas de saúde, com base nos processos gerenciais do Hospital Militar Comandante Lara Ribas, localizado na cidade de Florianópolis no estado de Santa Catarina, fundado em 20 de novembro de 1963 e hoje, administrado pela Associação Beneficente dos Militares Estaduais de Santa Catarina (ABEPOM). Para a elaboração da pesquisa, foi realizada uma minuciosa leitura da legislação estadual e dos documentos fornecidos pelo próprio hospital, baseando-se também no pensamento de autores como Maximiano (2011), Di Pietro (2004) e Sobral (2013).

O modelo de parceria público-privada apresentado, tem o intuito de tornar os serviços prestados pelas instituições do governo ainda melhores, bem como promover a manutenção financeira dos caixas estaduais; além de dar à entidade privada total ou parcial administração de seus serviços. Percebe-se que no Brasil e, especificamente, em Santa Catarina este modelo de gestão já é bastante utilizado, visando cada vez mais melhorias para os serviços públicos, tanto na esfera estadual, que é o foco dessa pesquisa, quanto nas esferas municipal e federal.

Sobral e Peci (2013), apontam que o mundo está cada vez mais globalizado, tornando-se assim ainda mais competitivo; diante disso, percebe-se a necessidade das organizações em apresentarem serviços e estrutura cada vez melhores. Não é diferente com as organizações de saúde, onde a busca por melhorias nos atendimentos é constante, seja na esfera pública ou na esfera privada, como por exemplo a Política Nacional de Humanização (PNH), que visa priorizar o paciente desde sua entrada até a alta hospitalar. Tendo em vista essa busca constante, o HPM junto ao governo do Estado de Santa Catarina formalizaram um contrato para que ABEPOM possa tomar conta dos processos administrativos do hospital, o mesmo de caráter público, porém regido por uma instituição privada. Deste modo, torna-se este estudo propício para compreensão deste regime e a própria orientação à instituição estudada, de modo que possa se aperfeiçoar em suas diretrizes apontadas em contrato; compreender essa estratégia apresentada servirá como uma opção para outras unidades de redes públicas que poderão articular melhor suas funcionalidades com o caráter privado inserido junto à sua essência

institucional. Desta forma uma organização é eficaz quando sabe realizar seus objetivos e eficiente, utilizando sabiamente os seus recursos (MAXIMIANO, 2011).

Com base nas análises realizadas junto ao HPM, foi diagnosticada a necessidade de fundamentar a gestão público-privada de uma instituição e o seu impacto. Deste modo, o problema deste estudo é: **Quais são as características do modelo de gestão público-privada que interferem na realização dos objetivos organizacionais?**

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar os processos gerenciais apresentados em uma instituição com administração público-privada, para avaliação de sua efetividade.

### 1.1.2 Objetivo específico

- Identificar as características gerenciais privadas dentro de uma instituição pública;
- Identificar o conhecimento e utilização de leis e normativas que contemplam o atendimento a um público seletivo dentro de uma instituição pública;
- Verificar na lei quais artigos abordam o processo dos recursos utilizados pela instituição estudada;

## 2 DESENVOLVIMENTO

O setor da saúde no Brasil é marcado por diversas particularidades e por ser bastante complexo, no entanto apresenta pontos fortes para quem pretende investir nele. Com a visão de que o setor da saúde pode melhorar ainda mais, instituições governamentais uniram-se a organizações privadas a fim de realizar melhorias e reduzir a falta de recursos, para que desta forma seja colocado em prática o artigo 196 da Constituição Federal:

A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Mesmo com o que diz a Constituição Federal, ainda é bastante visível a necessidade de uma prestação de serviços mais qualificados à sociedade, bem como a escassez de recursos orçamentários. Diante disso, tem se tornado cada vez mais comum a administração de hospitais públicos por entidades privadas.

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica dos assuntos pertinentes a esse tema, apresentando o hospital objeto dessa pesquisa, seu contexto histórico e suas especificidades; as características dos setores público e privado e o que muda quando a parceria público-privada é aplicada em uma instituição; também serão apresentados os recursos necessários para o bom funcionamento de uma organização e como os mesmos podem ser aplicados com base na lei 12.929/2004, que define os processos gerenciais de uma Organização Social (OS).

### 2.1 Polícia Militar de Santa Catarina

A Polícia Militar do Estado de Santa Catarina sempre teve seus princípios baseados em hierarquia e disciplina, com o maior objetivo de manter a ordem pública no Estado de sua responsabilidade, seguindo piamente o que diz a Constituição Federal de 1988, no artigo 144 “Aos policiais militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública” (BRASIL, 1988). A PMSC foi fundada no ano de 1835 por Feliciano Nunes Pires, então presidente da Província de Santa

Catarina, através da Lei Provincial nº 12. Desde a sua fundação até os dias atuais essa instituição passou por diversas fases, a contar pelas dificuldades enfrentadas devido à falta de efetivo e onde mesmo assim a corporação era obrigada a defender os cidadãos e preservar o patrimônio do Estado (MARTINS, 2005).

Em 1839, com a eclosão da Revolução Farroupilha no estado de Santa Catarina, surgiu a necessidade emergencial de aumentar o efetivo, visto que havia uma possibilidade muito grande de a capital catarinense também ser invadida por tropas gaúchas. Após a Revolução, no ano de 1840, foi realizada a tentativa de delegar o comando da então Força Policial, como era chamada, aos oficiais da corporação, no entanto a tentativa não deu certo e continuaram sob o comando geral do Exército. Mais de vinte anos depois, foram colocados à disposição da Força Nacional centenas de homens da província da Santa Catarina, a fim de defender a União na guerra contra o Paraguai. Após a guerra, a Força Policial passou a ser chamada de Força Pública e a partir daí as corporações começaram a receber maior atenção, devido ao seu grande destaque durante a guerra (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2019).

Anos mais tarde, em 1917, estabeleceu-se um acordo entre a União e o Estado através da Lei 1.150, onde a Força Policial passou a ser auxiliar do Exército como reserva de primeira linha. A partir disso, a Polícia Militar (PM), como foi batizada mais tarde, passou a conquistar cada vez mais direitos diante da União e vem, até hoje, buscando melhorar cada vez mais sua estrutura e efetivo a fim de atender as demandas da sociedade (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2019). Segundo dados de dezembro de 2019 do Portal da Transparência, a Polícia Militar conta com um efetivo de 9.759 servidores, para atender toda a demanda do estado de Santa Catarina (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2019).

Quanto à saúde da corporação, no ano de 1926 foram realizados pela primeira vez exames médicos de recrutamento da corporação; e em 1927 foi inaugurada uma enfermaria regimental da PM, que foi o início do que hoje conhecemos como Hospital Militar Comandante Lara Ribas (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2019).

## **2.2 Associação Beneficente dos Militares Estaduais de Santa Catarina**

A Associação Beneficente dos Militares Estaduais de Santa Catarina,

ABEPOM, foi fundada no ano de 1993 a fim de promover o bem-estar social de seus associados e colaborar com a PMSC e CBMSC na elaboração de políticas de proteção a saúde e promoção social (ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE DOS MILITARES ESTADUAIS DE SANTA CATARINA, 2019).

Após a tentativa de implantar diversos fundos sociais que auxiliassem na saúde e promoção social dos policiais militares, visto que os mesmos não possuíam muito apoio do governo, principalmente quando sofriam algum tipo de acidente ou com calamidades públicas, ficando assim desamparados; surgiu a ideia de criar uma associação beneficente que atendesse às necessidades da corporação e que pudesse auxiliar também aos familiares dos militares (ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE DOS MILITARES ESTADUAIS DE SANTA CATARINA, 2019).

Paralelamente à criação e legalização da associação, foram instalados, com o auxílio da Diretoria de Saúde e Promoção Social (DSPS), gabinetes odontológicos dentro dos batalhões a fim de atender as necessidades do efetivo e para suprir a omissão do Estado, que deixava de atender as necessidades previstas em estatuto. Com a implantação dos gabinetes, foram realizadas palestras para apresentar aos membros da corporação a ABEPOM e o que ela passaria a significar na vida dos militares (ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE DOS MILITARES ESTADUAIS DE SANTA CATARINA, 2019).

Em 1993, após a aprovação do Comandante Geral Cel PM Freitas, foi realizada uma Assembleia Geral para aprovação do projeto, onde foi autorizada a criação da associação com 87% dos votos. Segundo o Cel PM RR Antônio Manoel da Silveira, sócio fundador da ABEPOM, “este foi o maior e melhor acontecimento já visto nas nossas Corporações, depois do Hospital Comandante Lara Ribas ( ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE DOS MILITARES ESTADUAIS DE SANTA CATARINA, 2019).”

A ABEPOM conta hoje com 12 clínicas distribuídas nas cidades de Blumenau, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Joinville, Lages, São Miguel do Oeste e Tubarão, com o objetivo de “centralizar os atendimentos nas áreas de saúde e bem-estar, além de auxiliar os associados na contratação de planos de saúde, plano de previdência, auxiliar nos requerimentos de assistências e pecúlios da associação (ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE DOS MILITARES ESTADUAIS DE SANTA CATARINA, 2019)”. A ABEPOM também dispõe de 15 Postos de Atendimento (PA), dentro dos batalhões da PMSC, que são

uma extensão das clínicas e foram criados para ramificar o atendimento da associação em todo o estado; Os PAs são distribuídos entre as cidades de Brusque, Joinville, Mafra, Curitiba, Rio do Sul, Caçador, São Miguel do Oeste, Criciúma, Blumenau, Dionísio Cerqueira, Laguna, Araranguá, Balneário Camboriú, Canoinhas e São Bento do Sul. Além das clínicas e PAs, a ABEPOM também dispõe de hotéis próprios nas cidades de Florianópolis e Chapecó, chamados de Hotéis de Trânsito (HT), que estão à disposição dos associados tanto para lazer quanto para quem irá a uma dessas cidades por conta de tratamentos de saúde, com um valor diferenciado; e ainda possui diversos convênios com instituições de áreas da saúde, educação, lazer, farmácias, instituições financeiras, seguradoras, entre outros; tudo isso para melhor atender a demanda de militares do estado de Santa Catarina e visando sempre promover o bem-estar social dos mesmos. Foi a partir dessa visão e de uma trajetória de muitas realizações e conquistas que, no ano de 2013, a associação passou a administrar também o Hospital Militar Comandante Lara Ribas, foco principal desta pesquisa (HOSPITAL MILITAR COMANDANTE LARA RIBAS, 2019).

A associação hoje conta com um quadro de 275 colaboradores que estão distribuídos nas clínicas, postos de atendimento, hotéis, hospital e sede administrativa, que está localizada na cidade de Florianópolis (ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE DOS MILITARES ESTADUAIS DE SANTA CATARINA, 2020).

### **2.3 Hospital Militar Comandante Lara Ribas**

Localizado na cidade de Florianópolis no estado de Santa Catarina, o HPM foi criado a partir de uma necessidade da saúde física e mental dos militares do estado de Santa Catarina e de seus familiares. No dia 5 de maio de 1926 foi criada uma farmácia com o intuito de auxiliar no atendimento aos soldados que eram encaminhados ao Hospital da Irmandade do Senhor dos Passos, hoje mantenedora do Hospital Imperial de Caridade (HIC) (HOSPITAL MILITAR COMANDANTE LARA RIBAS, 2018).

Devido à falta de leito no hospital, a farmácia deu lugar a uma enfermaria do regimento que possuía apenas 12 leitos que eram destinados a observação médica. Entre os anos de 1961 a 1966, no governo de Celso Ramos, o Coronel Antônio Lara Ribas assumia o comando da corporação do estado e exigia a transformação da

enfermaria em um hospital; devido ao aumento constante da corporação, necessitava-se de uma melhor atenção à saúde dos militares. Sendo assim, no dia 20 de novembro de 1963, o governador do estado assinou o decreto nº 924, onde aprovava o regulamento para que a enfermaria se tornasse o Hospital Comandante Lara Ribas, que mais tarde viria a se tornar o Hospital Militar Comandante Lara Ribas (HOSPITAL MILITAR COMANDANTE LARA RIBAS, 2018).

Em 26 de setembro de 1994, foi assinado um termo de convênio celebrado entre o Estado de Santa Catarina, por meio da Secretaria do Estado de Segurança Pública, e a então Associação Beneficente da Polícia Militar, denominada hoje Associação Beneficente dos Militares Estaduais de Santa Catarina (ABEPOM), por englobar também os bombeiros militares de Santa Catarina. O convênio nº 386/94 previa a parceria das entidades:

cooperação administrativa e financeira entre as partes, voltada ao atendimento médico-hospitalar dos associados da ABEPOM e dos integrantes da Polícia Militar e seus dependentes, dotando o Hospital da Polícia Militar e as Formações Sanitárias das Organizações Policiais Militares, com material de consumo, serviços de terceiros e equipamento e materiais permanentes.

A parceria proporcionou ao hospital, mesmo sendo público, certa comodidade para operacionalizar seu dia a dia, visto que não precisava se preocupar com alguns gastos importantes para o seu bom funcionamento. Essa parceria também assumiu os encargos trabalhistas e salários de todos os profissionais que fossem contratados pela ABEPOM e colocados à disposição do HPM. Mais tarde, no ano de 2013, a ABEPOM viria a gerir o hospital através de uma licitação realizada pelo estado; o edital do Concurso de Projetos SSP/SPG nº 088/2012 tinha como objetivo:

Selecionar uma entidade de direito privado sem fins lucrativos ou econômicos, devidamente qualificada como Organização Social [...] cujo objeto consiste no gerenciamento, operacionalização e execução das ações e serviços de saúde, desempenhadas pelo HPM.

Sendo assim, quem antes tinha papel de intermediário, agora assumiria a gestão da organização.

Atualmente, o hospital conta com um corpo clínico de 60 profissionais divididos em 31 especialidades médicas e uma equipe com mais de 170 colaboradores, divididos entre militares, servidores civis e funcionários da própria ABEPOM. Possui 35 leitos para internação, sendo considerado um hospital de pequeno porte; o hospital também oferece serviços ambulatorial e de fisioterapia, bem como um centro cirúrgico e o apoio de uma ambulância. O serviço de pronto atendimento do hospital funciona 24 horas para pacientes maiores de 14 anos completos (HOSPITAL MILITAR COMANDANTE LARA RIBAS,2018).

Até o ano de 2012 os atendimentos no HPM eram voltados exclusivamente aos militares, por se tratar de um hospital que pertence ao órgão da PMSC. Após ter sido assinado o contrato de gestão junto à ABEPOM, o atendimento do mesmo se tornou prioritário aos militares, através de uma proposta apresentada pela associação. Hoje, além de atender aos militares do estado e seus familiares, o HPM também dispõe de atendimento à sociedade em geral (ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE DOS MILITARES ESTADUAIS DE SANTA CATARINA, 2020).

## **2.4 Características do Estado**

Os seres humanos tendem a viver em grupos, cada um tem o seu e cada um desses grupos têm suas especificidades. Ao longo dos anos, esses grupos foram crescendo cada vez mais formando assim sociedades. Com o aumento das sociedades surgiu o Estado, que instituiu regras e normas para todos conviverem em harmonia, “a convivência depende da organização (SUNDFELD, 2009, p.19).”

O serviço público pode ser definido como todas as atividades atribuídas pela lei ao Estado, a fim de este exercê-las de forma direta ou através de algum encarregado, para que sejam satisfeitas as necessidades da sociedade em sua totalidade, seja na educação, saúde, assistência social, entre outros (DI PIETRO, 2018). A partir disso, pode-se tencionar o que vem a ser o Direito Público, definindo-o como um conjunto de normas estabelecidas pelo Estado, a fim de cumprir seus interesses, sejam eles internos ou em relação à iniciativa privada (SUNDFELD, 2010).

Ainda segundo Sundfeld (2010), Direito Público trata das relações que o Estado tem com os indivíduos, da organização dele mesmo através da divisão de competências entre os vários agentes públicos e órgãos que o compõem; e da relação entre os Estados. “O que caracteriza uma relação de Direito Público é o fato

de atender, de maneira imediata e prevalecente, a um interesse de caráter geral. É o predomínio e a imediatidade do interesse que nos permite caracterizar a ‘publicidade’ da relação (BEZERRA, 2015).” Ou seja, o Direito Público visa prioritariamente a necessidade da sociedade no geral, a fim de estabelecer melhorias para que todos disponham das melhores condições possíveis.

Historicamente, o Estado possui um papel fundamental na satisfação das necessidades da sociedade num geral. Desde a criação da Constituição de 1988 ficou estabelecido que o Estado deverá atender às necessidades da população através de auxílios nas áreas da saúde, educação, segurança e lazer, que são alguns dos principais fatores para a organização e satisfação dos cidadãos. Este papel está intimamente ligado aos direitos fundamentais, pois trata-se da dignidade humana; sendo assim, fica evidenciado de tal forma que:

A Constituição Federal disciplinou os serviços públicos e distribuiu entre os entes da federação a competência sobre estes serviços. Cabendo a cada ente federativo prestar diretamente o serviço ou indiretamente, regulamentando a prestação, controlando a forma de prestação quando esta é realizada por terceiros e fiscalizando a execução desses serviços (ALVES, p.11).

Percebe-se que os governos das unidades federadas devem redistribuir o que recebem do Estado, a fim de realizar melhorias através de serviços que serão prestados à população de sua responsabilidade. Além da redistribuição de recursos e serviços à população, também devem ser realizadas prestações de contas dos entes federativos ao Estado.

O Estado põe sob responsabilidade das UFs as Secretarias de Saúde e, a estas, compete desenvolver atividades que estão relacionadas ao Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente as seguintes: atividades voltadas à saúde pública e medicina preventiva; atividades médicas, paramédicas, odontológicas e sanitárias; educação para saúde: administração hospitalar e ambulatorial; vigilâncias sanitária e epidemiológica; saneamento básico, formulação de políticas de saúde, entre outros. Partindo dessas atividades a serem desenvolvidas, podemos pegar como exemplo a Secretaria de Saúde do Estado de Santa Catarina, que tem como missão “garantir o acesso à saúde da população catarinense, seguindo os princípios do SUS, para que esta possa viver mais e melhor (SES, 2019)”.Essa missão da secretaria do estado pode ser realmente verificada através dos dados que o IBGE apresenta sobre Santa

Catarina, em 2017 o estado apresentava o menor índice de mortalidade infantil, com uma taxa de apenas 9,93%, enquanto o estado do Amapá, por exemplo, apresentava uma taxa de 19,61%. Santa Catarina também apresenta a maior expectativa de vida dentre todos os estados do Brasil, 79 anos. Através disso, percebe-se o quanto o Estado tem o dever de melhorar a qualidade de vida da população, através de políticas e métodos assistenciais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

#### 2.4.1 Organização Pública

São todas as entidades que têm como objetivo principal desempenhar atividades administradas pelo Estado. Baseiam-se na execução das atividades administrativas, que competem ao Estado, com o intuito de serem alcançados os objetivos públicos, em prol da sociedade, a fim de objetivar sempre o bem-estar da mesma (SANTOS, 2015).

Há dois tipos de administração pública no Brasil, de acordo com Di Pietro (2010) são:

- **Organização Direta:** São órgãos diretamente relacionados ao Poder Executivo, sendo compostos por ministérios, secretarias, coordenadorias e departamentos que não possuem vínculo jurídico, conhecido como CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica). A forma a qual são mantidos, provém dos tributos recolhidos pela União.
- **Organização Indireta:** Contrapondo as características da organização direta, nota-se que há a descentralização perante o governo, pois são de personalidades jurídicas, ou seja, possuem registros nacional e apresentam recursos próprios.

#### 2.5 A Organização

O mundo tem se tornado cada vez mais globalizado e competitivo, esses fatores contribuem para que as organizações tenham sucesso ou não, dependendo exclusivamente da qualidade de sua administração. (SOBRAL; PECI, 2013).

As organizações são grupos de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Estas podem ser formais ou informais, pois se caracterizam desde grandes empresas a um pequeno grupo de amigos, basta que tenham todos o mesmo objetivo. (MAXIMIANO, 2011)”

Entende-se como objetivos as metas a serem alcançadas por toda a organização a fim de gerar resultados, sejam estas para proporcionar lucro ou não. Vale salientar que Chiavenato (2011) apresenta o lucro como definição de sucesso financeiro, e que é preciso obtê-lo para validação de identidade organizacional, autonomia e avanço econômico; o autor aponta que essa característica também poderia ser verificada em organizações públicas, pois estas deveriam apresentar lucro para obter sua própria fonte de renda.

Conforme a figura número 1, pode-se observar a divisão da organização em recursos e objetivos:

Figura 1 – Divisão dos recursos organizacionais.



Fonte – Os autores (2019).

Dentro das organizações é imprescindível que se saiba compreender e lidar com os recursos, e para que isso ocorra é preciso obter o conhecimento exato dos mesmos. Estes recursos apresentam uma articulação ordenada, ou seja, uma comunicação entre as partes dentro da organização perante os comportamentos das atividades desenvolvidas pelos setores.

### 2.5.1 Recurso Operacional

A produção ou operação, compreende-se na transformação de recursos em bens ou serviços. Segundo Sobral e Peci (2013, p.12), “o sistema de operações de uma organização é o centro ou o ‘coração’ de sua atividade”, pois são esses sistemas que alimentam e conduzem o bom funcionamento de uma organização. Em uma produção, por exemplo, se um sistema para de funcionar a produção

também para, pois esta não terá o seu recurso principal para dar continuidade ao serviço.

No caso dos hospitais, se um aparelho essencial para a realização de uma cirurgia parar de funcionar, afetará toda a organização, pois os profissionais desta não poderão dispor de um recurso essencial. Porém, quando funcionando normalmente e utilizado de forma correta, os recursos operacionais de qualquer instituição, seja da área da saúde ou não, tendem a ser facilitadores na elaboração das atividades de seus colaboradores.

### 2.5.2 Recurso Mercadológico

Na organização, o recurso mercadológico tem por finalidade ligar a empresa aos seus clientes e público-alvo, o “foco é a satisfação do cliente, procurando influenciar seu comportamento e, assim, alcançar o propósito da organização (SOBRAL; PECCI, 2013, p.13).” Todas as organizações, sejam estas privadas ou públicas, têm a necessidade de criar ações de *marketing* inovadoras para sua sobrevivência, pois esta área é responsável por diversas funções e atividades organizacionais (SOBRAL; PECCI, 2013). Para Maximiano (2011), também é importante que a organização mantenha uma ligação com seus clientes, pressupondo assim, que o marketing interfere em diversos setores organizacionais a fim de buscar cada vez mais essa aproximação com o público-alvo, captando novos clientes além de fidelizar os atuais. O autor também aponta as seguintes atividades relacionadas a este setor:

Pesquisa: identificação de interesses, necessidades e tendências do mercado. Desenvolvimento de produtos: criação de produtos e serviços, inclusive seus nomes, marcas e preços, e fornecimento de informações para o desenvolvimento de produtos em laboratórios e oficinas. Distribuição: desenvolvimento dos canais de distribuição e gestão dos pontos-de-venda. Preço: determinação das políticas comerciais e estratégias de preço no mercado. Promoção: comunicação com o público-alvo, por meio de atividades como propaganda, publicidade e promoção nos pontos de venda. Venda: criação de transações com o público-alvo (MAXIMIANO, 2004, p.30).

Desta forma, é possível observar que o recurso mercadológico realmente se correlaciona com todas as outras atividades estabelecidas dentro de uma empresa, pois é através desse recurso que a empresa será vista de forma positiva ou não.

Um dos maiores exemplos de *marketing* na área da saúde, seja pública ou

privada, são as campanhas de vacinação contra a gripe que ocorrem todo ano, com a chegada do inverno. Esse tipo de campanha, conhecida como *marketing* social, prova que não somente as organizações privadas necessitam de boas “logomarcas”, mas que instituições do próprio governo também podem utilizá-las para passar alguma mensagem importante à sociedade. Acima foi apresentado um exemplo na área da saúde, mas há também muitos outros em diversas áreas, como educação, saneamento, transporte.

### 2.5.3 Recurso Financeiro

Sobral e Peci (2013) apontam o recurso financeiro de maneira bastante intensa, definindo-o como o sangue da organização; pois é ele quem sustenta as atividades em geral, mesmo que as mesmas não sejam apresentadas como atividade-fim, pois mostram se a organização está conseguindo ou não desenvolver seus compromissos e, de certa maneira a direcionam para o objetivo principal. Segundo Chiavenato (2011), os recursos financeiros envolvem capital, volume de dinheiro que corre atrás do ciclo financeiro da organização, fluxos de investimentos etc. Maximiano também afirma que os recursos financeiros servem para cuidar do capital da organização, visando sempre a multiplicação dos valores investidos a fim de gerar cada vez mais lucro, além de buscar sempre manter seus compromissos em dia.

### 2.5.4 Recursos Humanos

Os recursos humanos são as pessoas que compõem uma organização; o setor que as gerencia é conhecido hoje como Gestão de Pessoas, tendo como um de seus principais objetivos administrar os comportamentos individuais em função de um objetivo coletivo, ou seja, capacitar seus colaboradores a se desenvolverem para contribuir no alcance dos objetivos organizacionais (SOBRAL; PECI, 2013).

Muito antes de Sobral e Peci (2013), Maximiano (2004, p.27) apontou que uma organização possui diversos recursos, mas o principal de todos são as pessoas: “Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos”. Contrapondo

o pensamento de Maximiano (2004) e Sobral e Peci (2013), Chiavenato (2011) os contesta ao levantar a questão da existência dos recursos humanos propriamente como um recurso. Estes, antigamente pertenciam ao grupo dos recursos, porém hoje as pessoas não são mais apontadas como um recurso, “algo estático, inerte e passivo e que precisa ser administrado.” As pessoas são tratadas como membros de ação, tornando-se colaboradores que cuidam dos recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2011).

#### 2.5.5 Recurso Gerencial

Para falar sobre os recursos gerenciais, primeiro é necessário apresentar a definição de administração, pois esses recursos nada mais são do que a administração da empresa como um todo. Pois bem, a palavra administração advém do *latim* e significa ato, processo ou efeito de administrar. Chiavenato (2011, p.13) também a aponta como “um serviço que se presta a outro, ou, uma atividade que se recebe por delegação de outrem”. Os recursos gerenciais administram as atividades que devem ser desenvolvidas pelos outros setores da organização, a fim de garantir um melhor decorrer de todos os seus serviços. Esses recursos também apresentam competências que, segundo Chiavenato, referem-se ao comportamento de seus gestores (CHIAVENATO, 2011). Sobral e Peci (2013) concordam com Chiavenato, apontando que através desse recurso há a integração entre gestores e trabalhadores, pois é através dessa integração que os líderes saberão motivar seus subordinados.

#### 2.6 Características da Iniciativa Privada

A iniciativa privada provém de alcances individuais, visando as responsabilidades próprias, fugindo das ações coletivas e representando uma significativa parcela da economia e do mercado financeiro de países capitalistas. Ela passa a ser compreendida como a produtividade própria, que gera os próprios recursos e se despoja dos lucros gerados, principalmente para estabilizar as relações econômicas (PECOTCHE, 2013).

Segundo Maximiano (2004), o desempenho desse tipo de organização é o reflexo das ações apresentadas por seus administradores, pois uma organização

precisa ser eficiente, eficaz e competitiva, para que seja assim, compreendida como uma administração de alto desempenho. As organizações privadas giram o país, pois apresentam atuação constante tanto dentro do próprio território nacional quanto Internacional. Constituídas por membros físicos ou jurídicos, têm como objetivo visar o lucro baseado no que foi investido inicialmente. A organização privada atua preferencialmente na atividade econômica, onde produz, organiza e escoar diversos tipos de produtos e serviços. Percebe-se assim, a importância da iniciativa privada para o desenvolvimento do país, visto que as maiores empresas que geram bens e serviços no mundo são privadas.

A iniciativa privada é delimitada desde pequenos negócios até grandes empresas (REIS, 2019). As empresas de iniciativa privada no Brasil são relacionadas, normalmente, quanto à pessoa jurídica e de acordo com suas especificidades e, cada uma dessas especificidades apresentam obrigações e direitos diferentes. As empresas individuais, por exemplo, podem ser correlacionadas em diversas categorias, desde Sociedade Anônima até Microempreendedor Individual; já na iniciativa pública há apenas dois modelos possíveis: empresas públicas e sociedades de economia mista. Segundo dados do IBGE, no Brasil há mais de 50 milhões de pessoas empregadas no setor privado, considerando assim que o setor privado além de gerar lucros para o país também gera empregos para a sociedade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E PESQUISA, 2019).

Para o bom funcionamento desse tipo de empresas e do próprio país, há uma série de normas jurídicas a serem seguidas por seus diretores, com o intuito de regular o interesse particular; esse conjunto de normas é conhecido como Direito Privado, possuindo conteúdo patrimonial. Diniz (2004, p.17) complementa:

O direito privado é o que disciplina as relações entre particulares, nas quais predomina, de modo imediato, o interesse de ordem privada, como, p. ex., a compra e venda, a doação, o usufruto, o casamento, o testamento, o empréstimo etc.

Todo interesse individual de uma pessoa se caracteriza como direito privado, entretanto o direito público tem interferido nas relações jurídicas privadas fazendo com que esse ramo sofra uma tendência à publicização, Diniz aponta como exemplo a Lei do Inquilinato, onde há uma série de normas para que seja realizado um contrato de locação entre particulares. Apesar de apresentarem diferenças em suas

essências, direito público e direito privado de certa forma, acabam sempre se intercomunicando, pois, suas normas apresentam características onde um depende do outro.

Partindo desse pressuposto, vale ressaltar sobre como a iniciativa privada pode também auxiliar para suprir as necessidades da população, pois esta contribui para que a população usufrua de melhorias em diversos setores, seja no transporte, energia, telefonia, ou na distribuição de empregos ou até mesmo nas relações que possui com o próprio Estado a fim de melhorar sempre a qualidade de vida da sociedade.

## 2.7 Como se caracterizam as Organizações Sociais (OS)

As Organizações Sociais surgiram na década de 80, tendo em vista que a população clamava por maior participação nas atividades de interesses públicos. Partindo desse pressuposto, a Constituição Federal promulgada em 1988 concretizou a ideia de participação da sociedade civil. A colaboração entre o Estado e a iniciativa privada, manifestou-se via Plano Diretor da Reforma do Estado, visando o atendimento aos cidadãos. Neste contexto, caracterizou-se a representação do Estado em quatro setores:

- **Núcleo Estratégico:** é o Governo em amplitude e irrestrito; esse é o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra para que as mesmas sejam colocadas em prática e cumpridas.
- **Atividades Exclusivas:** as atividades desse setor só podem ser realizadas unicamente pelo Estado. Quem exerce essas atividades tem o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar, como por exemplo, a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, o controle do meio ambiente e o serviço de emissão de passaportes, dentre tantos outros.
- **Serviços não exclusivos:** esses serviços não são realizados apenas pelo Estado; sendo assim o mesmo atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado, mas ele está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde.
- **Produção de bens e serviços para o mercado:** esse setor é caracterizado

pelas atividades econômicas voltadas para o lucro, mas que ainda estão sob vistoria do Estado como por exemplo, o setor de infraestrutura. Estão sob o regime do Governo “seja porque faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessário no caso de privatização, a regulamentação rígida (SILVA, 2002, p. 79).”

As atividades não-exclusivas do Estado, podem ser voluntariamente compostas e desenvolvidas em parceria com a iniciativa privada. O artigo 37 da Constituição Federal, afirma que a atuação do Estado tem por princípio a eficiência, por este motivo desliga-se de alguns pontos de serviços para que o setor privado consiga tornar mais eficiente e qualificado. Este Plano de Reforma apresentado, pressentiu o desenvolvimento das organizações sociais através do Programa Nacional De Publicização, para prover às urgências de se abrir a descentralização dos serviços públicos. Dentre as intenções deste Programa, podemos relevar as transformações de algumas instituições em uma organização de caráter público-privado, como por exemplo hospitais; museus; centro de pesquisas entre outros (MORALES,1999). Na Lei no 9.637/98 fica evidente que a disponibilidade para uma gestão de propriedade OS, terá como foco “entidades de interesse social e utilidade pública”.

Muitos autores definem a Organização Social como uma associação civil que não possui fins lucrativos e, preenchendo alguns requisitos jurídicos legais é submetida a um regime especial, onde receberá benefícios do Governo para executar suas atividades que sejam de interesse coletivo. Também se caracteriza como uma Pessoa Jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos, originando-se da iniciativa privada, atuando nas atividades não exclusivas do Estado. Seu vínculo jurídico com o mesmo ocorrerá perante um contrato de gestão, sendo informado critérios, metas, prazos e outros (DI PIETRO, 1998).

## **2.8 Parceria Público-privada (PPP)**

Este modelo de gestão foi um tema de grande discussão no período da Reforma do Estado, tendo em vista que na época era uma possibilidade de atuação nos serviços sociais como exemplo de atuação na saúde. A parceria público-privada

busca utilizar na gestão de hospitais a experiência do Governo, a fim de realizar um planejamento para o melhor desenvolvimento da instituição, e a capacidade do setor privado de gerir resultados; desta maneira capacita as condutas de serviços e investimentos, além de priorizar o direito dos cidadãos de acordo com as diretrizes do SUS, com qualidade no atendimento.

A ação conjunta entre o Poder Público e o setor Privado, ordenada na lei das PPPs, retrata a resposta para o problema de prestação dos serviços públicos no Brasil. Sabe-se que, pela lei estadual nº 12.929/2004 no, apenas entidades privadas sem fins lucrativos podem realizar a administração de instituições públicas:

Fica instituído o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais, com o objetivo de fomentar a descentralização de atividades e serviços desempenhados por órgãos ou entidades públicos estaduais, para pessoas jurídicas de direito privado de fins não-econômicos, no caso de associações civis ou não-lucrativos, no caso de fundações privadas, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à assistência social, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à comunicação, à cultura, ao turismo, ao esporte, à saúde e ao planejamento e gestão.

Esse tipo de contrato visa contemplar parcerias entre instituições públicas e instituições de cunho privado a fim de oferecer à sociedade melhores serviços em determinada área, bem como estabelecer a ordem. A parceria pública privada também visa melhorar e aprimorar os serviços já realizados em uma instituição pública, tais quais:

os requisitos e condições em que o parceiro público autorizará a transferência do controle ou a administração temporária da sociedade de propósito específico aos seus financiadores e garantidores com quem não mantenha vínculo societário direto, com o objetivo de promover a sua reestruturação financeira e assegurar a continuidade da prestação dos serviços (SANTA CATARINA, 2004).

A PPP traz diversas vantagens ao Estado, pois com esse tipo de contrato ele passa a ter redução em gastos orçamentários, organização da gestão do serviço, poder fiscalizatório, entre outros; além de os serviços chegarem à população com melhor qualidade e de forma mais eficaz.

Esse tipo de parceria também possui algumas regras, onde o valor investido não pode ser inferior a 20 milhões de reais e sua duração deve ser de no mínimo 5 e no máximo 35 anos (POLITIZE, 2019).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

##### **3.1.1 Quanto à Abordagem**

A presente pesquisa é de abordagem qualitativa. Este tipo de pesquisa se potencializa em estudos de caso, de campo e/ou pesquisa de participante, onde não se apresenta uma fórmula previamente estipulada, passando a depender das capacidades e dos estilos dos pesquisadores, segundo Gil (2008, p. 175). Tendo em vista que buscará captar a subjetividade em torno dos paradigmas de gestão hospitalar presentes em um Hospital Militar e em comparação com outras instituições públicas e privadas.

##### **3.1.2 Quanto à Natureza**

A pesquisa é de natureza básica, visto que é apenas uma análise dos documentos dispostos pelo governo de Santa Catarina e pela OS que administra o HPM. Para Gil a pesquisa básica busca desenvolver conhecimentos científicos sem a necessidade de aplicação e, “seu desenvolvimento tende a ser bastante formalizado e objetiva a generalização, com vistas na construção de teorias e leis (Gil, 2008, p.45).”

##### **3.1.3 Quanto aos Objetivos**

Apresenta-se como pesquisa descritiva. Neste ponto destacam-se as descrições por amostras temporal e situacional, que visam proporcionar uma leitura de tempos em tempos e também com as diferenças culturais do público-privado (SHAUGHNESSY, et al., 2012).

##### **3.1.4 Quanto aos Procedimentos**

Entende-se como pesquisa documental. Na pesquisa foram analisados os documentos fornecidos pela administração do hospital estudado e o que a legislação catarinense diz sobre o tipo de parceria público-privada, onde uma instituição pública é gerida por uma associação de origem privada. A pesquisa propõe, a partir desta verificação apresentar as potencialidades desta forma de gerência e os impactos ocasionados na forma da cultura organizacional público-privada.

### **3.2 Procedimento de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada através da análise de documentos públicos, acessados em sites institucionais do Estado de Santa Catarina, decretos, leis, convênios e relatórios. Também foi enviado um questionário com perguntas abertas e fechadas para o presidente da ABEPOM responder, devido falta de dados fornecidos pelo hospital e pela própria organização social.

### **3.3 Locus da Pesquisa**

O *locus* da pesquisa foi o Hospital Militar Comandante Lara Ribas, localizado na cidade de Florianópolis no estado de Santa Catarina e administrado pela Associação Beneficente dos Militares Estaduais de Santa Catarina. O hospital conta com um corpo clínico de 60 profissionais divididos em 31 especialidades. Possui 35 leitos para internação, sendo considerado um hospital de pequeno porte, também oferece serviços ambulatorial e de fisioterapia, bem como um centro cirúrgico.

### **3.4 Análise de Dados**

A análise dos dados foi realizada através de análise de conteúdo, que conforme orientação de Bardin o material deve ser lido atentamente e extraídas categorias de análise fundamentais para o entendimento do contexto, e após, o tratamento e interpretação dos resultados (BARDIN, 2010). Para ilustrar foi elaborada tabela comparativa entre a Lei 12.929/04 e os recursos administrativos de uma instituição.

### **3.5 Ética na Pesquisa**

A pesquisa foi formalizada através de ofício entre a instituição de ensino e o Hospital Militar. Não foi necessário alimentá-la na Plataforma Brasil por se tratar apenas da análise documental de uma instituição e dos serviços prestados por ela.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas a análise e discussão dos resultados alcançados com esta pesquisa; baseados na Lei Ordinária 12.929/04 de Santa Catarina em comparação com os processos que são realizados no HPM e com o que dizem autores como Chiavenato (2011), Maximiano (2011) e Sobral (2013).

A tabela 1 apresenta a identificação legal dos processos organizacionais quanto à classificação da tipologia dos recursos apresentados, apontando os artigos da Lei 12.929/04, que Institui o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais e estabelece outras providências, que apresentem a caracterização desses processos. Essa tabela foi construída através de um estudo da legislação acima citada e a mesma encontra-se no anexo 1, a fim de realizar uma conexão com os recursos administrativos estudados na bibliografia:

*Tabela 1 Identificação dos recursos através da Lei 12.929/04.*

LEI	ARTIGO	INCISO	PROCESSO	RECURSO	
12.929/04	1º	I	Otimizar padrão de qualidade do serviço.	Produção	
	14	V	Qualidade do serviço.	Gerencial	
	1º		II	Acesso ao serviço.	Gerencial
			III	Mecanismos de comunicação.	Mercadológico
			IV	Avaliação de serviço.	Gerencial
			V	Eficiência econômica.	Financeiro
				Eficiência administrativa.	Gerencial
				Eficiência operacional.	Produção
			VI	Recursos.	Gerencial
	Transparência.	Gerencial			
	12	I,II	Planejamento estratégico e operacional.	Gerencial	
	13	II	Avaliação externa.	Gerencial	
	18		Desembolso de recurso.	Financeiro	
	19		Logística.	Produção	
	21		Coordenação.	Gerencial	
			Plano de carreira.	Humanos	
	22		Aplicação e recrutamento.	Humanos	
28		Transparência; comunicação; monitoramento.	Mercadológico		

Fonte – Os autores.

## 4.1 Discussão dos Resultados

### 4.1.1 Recurso Operacional ou de Produção

De acordo com a tabela 1 nos incisos I e V do artigo 1º da Lei 12929/04, a gestão público-privada visa otimizar a qualidade dos serviços e melhorar sua eficiência operacional. Segundo os autores apresentados na fundamentação teórica desta pesquisa, esse recurso se compreende na transformação de recursos em bens ou serviços para melhorar a prestação de serviços a fim de priorizar o atendimento aos pacientes.

Percebe-se desta maneira, que os autores e a legislação possuem a mesma opinião a respeito deste recurso, a fim de nos mostrar a importância da prestação de um serviço de qualidade aos pacientes.

### 4.1.2 Recurso Mercadológico

É possível observar na tabela 1 que os recursos mercadológicos servem como mecanismos de comunicação para aumentar a visibilidade das organizações sociais; nos artigos 1º e 28 da Legislação Catarinense é notório o empenho em realizar a integração entre os setores públicos e privado, bem como ter uma maior aproximação da sociedade. Na bibliografia estudada, tanto Maximiano (2011) quanto Sobral e Peci (2013) dividem da mesma opinião, apresentando o recurso mercadológico como uma forma de aproximação entre a organização e seus clientes, visando ações como o *marketing* para que esse relacionamento se torne cada vez mais estrito.

Através do questionário enviado ao presidente da ABEPOM, o mesmo informou que para a organização não é rentável financeiramente administrar o HPM, mas sim socialmente. Desta forma, percebe-se que a OS utiliza-se de seu nome e força no meio militar para gerir melhores e maior quantidade de atendimentos dentro do hospital que administra, utilizando assim uma forma de recurso mercadológico. No questionário também foi informado que o índice de satisfação dos pacientes aumentou após a implantação do novo modelo de gestão; e hoje, para ter um melhor contato com todos os militares do estado, o HPM utiliza redes sociais para realizar campanhas de saúde que atraem mais pacientes.

Sendo assim, quanto a esse recurso é possível verificar certa homogeneidade em relação ao que dizem os autores, no que é apresentado na legislação e na forma como o mesmo é exercido dentro da instituição estudada.

#### 4.1.3 Recurso Financeiro

Na legislação, o recurso financeiro é utilizado como um meio que gera melhorias na qualidade dos serviços da organização social; gerando também recursos para a administração do orçamento da organização.

Os autores estudados na bibliografia citam que o recurso financeiro envolve o capital da empresa, englobando assim todos os outros setores, pois todos acabam dependendo de uma forma ou de outra desse capital. Vale ressaltar novamente, que Sobral e Peci (2013) ainda apontam esse recurso como sendo o sangue da organização, pois ele sustenta todas as outras atividades da empresa.

Numa parceria público-privada, geralmente a OS recebe um determinado valor do governo para administrar a instituição que está sob sua responsabilidade. Segundo entrevista realizada com a gerência administrativa da OS estudada, os recursos promovidos pelo Estado são suficientes para que consigam cumprir todos os compromissos assumidos em contrato e, a cada ano são realizadas novas estratégias para gerar resultados cada vez melhores.

Fica bastante claro que, tanto na legislação quanto na bibliografia, o recurso financeiro é utilizado como um meio para que sejam alcançados todos os objetivos da organização, por se tratar do capital da mesma e, sem este, a organização, independentemente da modalidade, não sobrevive.

#### 4.1.4 Recursos Humanos

Pela lei, as OS possuem plano de carreira para seus colaboradores e a forma de contratação é através de aplicação de testes e recrutamento. Já no hospital estudado, que possui um modelo de PPP, umas das formas de admissão é por meio de processo seletivo para contratação através da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mediante a publicação de edital, constando todas as informações da vaga, bem como as exigências para determinado cargo ou função; para a seleção é realizada prova de títulos e entrevista.

Por se tratar de um hospital do órgão da PMSC, também apresenta colaboradores da área militar, que são transferidos para o HPM para realizar funções administrativas ou militares que já estão na reserva remunerada. E apresenta também um quadro de funcionários civis, que são disponibilizados pelo Estado, esses profissionais são solicitados pela administração do hospital, quando necessário, e transferidos conforme acordo realizado entre os órgãos envolvidos.

Na bibliografia, a opinião de Chiaventao, Maximiano, Sobral e Peci, divergem em certo momento sobre a definição dos recursos humanos e, a organização social que administra o hospital define as pessoas como colaboradores, e, nela, o setor que as gerencia é chamado de Departamento de Pessoal. Essa imagem de colaboradores foi transferida para o hospital também e, mesmo se tratando de uma instituição militar, percebe-se que seus colaboradores apresentam satisfação por trabalharem nessa instituição, através da percepção dos mesmos, onde suas ideias e opiniões são ouvidas e estudadas e onde cada um recebe o devido valor por suas atividades desenvolvidas.

Com base nas informações acima citadas, foi diagnosticado que, mesmo que uma determinada organização pertença a um órgão hierárquico, atualmente o termo recursos humanos já não é mais utilizado comumente; pois as pessoas são tratadas como colaboradores que auxiliam no desenvolvimento da organização, apoiando, desta forma, o que diz Chiavenato (2011).

#### 4.1.5 Recursos Gerenciais

Através da análise da Lei 12.929/04, foi observado que o recurso gerencial de uma OS é quem encabeça todos os outros recursos. É esse recurso que administra a qualidade dos serviços que os outros setores estão prestando e qualidade de seu atendimento; esse recurso avalia o desempenho dos profissionais e a eficiência de determinados projetos desenvolvidos, além de realizar todo o planejamento estratégico e operacional da organização e coordenar as atividades de todos os setores.

Sendo assim, o recurso gerencial nada mais é do que a administração da empresa como um todo e sua função é cuidar para que todos caminhem juntos em direção ao objetivo estabelecido para melhor desenvolvimento da organização. Na

bibliografia, o pensamento é o mesmo, e os autores ainda afirmam que esse recurso administra todas as outras atividades desenvolvidas pela organização.

Na PPP estudada, a diretoria da OS administra todos os serviços realizados dentro do hospital. E, mesmo esse tendo sua gerência administrativa, que são colaboradores da própria OS, tudo o que é realizado no HPM passa antes pela aprovação da diretoria da ABEPOM; no entanto, quem coordena todos os outros setores do hospital em seu dia a dia é a sua própria gerência.

A partir dessa análise, percebe-se que tanto a legislação, quanto o hospital e os autores estudados, definem recurso organizacional da mesma maneira, sendo este o principal recurso para o bom funcionamento de uma organização; pois sem gerenciamento os outros recursos não operam de maneira ideal.

O modelo de parceria público-privada vem ganhando cada vez mais visibilidade no Brasil e, conseqüentemente, em Santa Catarina. Esse modelo de gestão propicia muitas mudanças para o meio público, principalmente na saúde, que é o foco desta pesquisa. Ao final desta, constata-se que na instituição estudada o modelo de gestão público-privada se apresenta de maneira bastante favorável. Mesmo não sendo rentável financeiramente para a OS, o gerenciamento do hospital garante muito mais do que o lucro; pois seu foco principal é a aproximação com os militares do Estado de Santa Catarina, de forma que esses possam se sentir acolhidos pela instituição em suas necessidades. Segundo informações fornecidas através do questionário respondido pelo presidente da ABEPOM, foi concluído que o hospital teve uma melhora significativa desde que foi assumido pela mesma; seus índices de qualidade tiveram um bom aumento, além dessa parceria ter sido muito boa para a OS também, no âmbito social e por fazer com que mais militares viessem a se tornar associados. A gestão do hospital pela OS também apresentou vantagens para a população civil, pois antes os atendimentos eram restritos aos militares e hoje, também atende a população em geral, aproximando dessa maneira militares e civis, a fim de apresentar uma maior equidade, que é um dos princípios do SUS.

Nesses seis anos de gestão público-privada, a ABEPOM realizou muitas mudanças no hospital, através de uma administração com conceitos mais atuais, bem como a descentralização dos serviços prestados. Além do que, a associação realiza muito mais do que o previsto em contrato de gestão, pois a cada ano busca novas estratégias para realizar melhorias no hospital e assim, oferecer um melhor atendimento a seus pacientes/clientes.

Quanto à legislação, esta é bastante específica em cada uma das atividades que devem ser realizadas por uma organização social, divergindo um pouco da legislação de instituições cem por cento públicas, que são geridas pelas Secretarias de Saúde. Percebe-se que o estado de Santa Catarina possui uma legislação transparente a respeito das Organizações Sociais, apresentando, de forma teórica, um modelo bastante perspicaz e fazendo com que as parcerias público-privadas se tornem cada vez mais viáveis, bastando apenas que a OS que assumir determinada instituição pública tenha um bom planejamento e paciência para implantar novos métodos; principalmente quando a instituição já possui colaboradores com mais tempo de casa, fazendo assim com que muitas vezes a nova gestão não seja tão bem aceita, principalmente no início. E, quanto a bibliografia, na maior parte os autores convergem em suas opiniões, o que torna a pesquisa bastante congênere.

Sendo assim, o modelo de gestão público-privada apresenta muitas vantagens, principalmente para o Estado, que acaba por garantir um atendimento de melhor qualidade à população e, ainda consegue ter maior efetividade nas áreas que ficam restritas a sua administração; além de essa parceria ser bastante viável economicamente ao mesmo; já do lado da OS, os lucros são no âmbito social, onde sua popularidade aumenta de acordo com as melhorias que a mesma realiza no hospital e fazendo assim com que seu público alvo, os militares, tenham uma maior e melhor visibilidade da mesma.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho possibilitou o entendimento de como são colocados em prática os recursos administrativos dentro de uma gestão público-privada, com base na legislação das organizações sociais. Através disso, também foi verificado no que a legislação de OS difere da legislação de organizações totalmente públicas.

Para chegar à conclusão da pesquisa, foram definidos dois objetivos específicos. O primeiro, trata-se de identificar as características gerenciais privadas dentro de uma instituição pública; para isto foi realizada a leitura de bibliografias, artigos e estudos de caso sobre os modelos de gestão pública, privada e público-privada, além de ter sido enviado um questionário ao presidente da ABEPOM para verificar se esse tipo de gestão pode ser bem-sucedido ou não. O segundo objetivo específico, compreende-se em identificar o conhecimento e utilização de leis e normativas que contemplam o atendimento a um público seletivo dentro de uma instituição pública. Através de leituras a respeito da lei que rege a polícia militar de Santa Catarina, foi identificado que o hospital, possui um modelo de atendimento prioritário aos policiais, pelo mesmo se tratar de uma instituição pertencente ao próprio órgão da PMSC.

Como já informado ao longo da pesquisa, foi identificado que a bibliografia e a legislação apresentam diversas características semelhantes quanto ao tema estudado, e, os gestores do hospital também informaram melhorias a partir do novo modelo de gestão, que já vem sendo implantado há seis anos. Percebe-se, desta forma, que a PPP é um modelo bastante vantajoso para que instituições públicas alcancem seus objetivos e tenham uma maior organização em seus processos administrativos.

O foco inicial dessa pesquisa era verificar, principalmente, através de dados concretos, melhorias significativas que uma PPP pode trazer. No entanto, como foram obtidos apenas resultados através da perspectiva de seu presidente, optou-se por estudar mais a fundo a legislação que se refere a esse tipo de parceria. Sendo assim, indica-se que sejam feitos novos estudos quanto ao tema apresentado, a fim de que sejam realizadas análises através de indicadores para que possa ser verificado se os recursos gerenciais em consonância com a legislação, alteram ou não, na prática, a gestão da organização através de uma PPP.

Por vezes, quando da solicitação de documentos necessários para tornar essa pesquisa de maior clareza e mais objetiva, não se obteve retorno quanto à

solicitação. O objetivo era que, através dos documentos que a princípio seriam fornecidos, houvesse a possibilidade de analisar dados internos, como faturamento, índice de qualidade, gestão de pessoas, entre outros, para apresentar-se, assim, um resultado mais concreto de como a gestão público-privada pode realmente realizar melhorias em uma instituição governamental; e, também, através desses dados, tinha-se a intenção de apresentar ao hospital e à associação métodos que pudessem fazer com que essa gestão se tornasse ainda mais suscetível a um desempenho de boa qualidade. Esta realidade, de certa forma, limitou o presente estudo.

No entanto, essa pesquisa se apresentou bastante válida para obter-se um maior conhecimento tanto das leis que norteiam a gestão pública do Estado de Santa Catarina, quanto para termos maior clareza do que se trata uma gestão público-privada e quais são as regras para que uma OS venha a gerir uma instituição do governo. A maior dificuldade durante a pesquisa, foi conseguir documentos internos da organização social e do hospital; o acesso foi apenas através de seus sites institucionais.

Por fim, sugere-se a ampliação desse estudo com pesquisas relacionadas à gestão público-privada na prática, onde possa-se observar o cotidiano de uma instituição com esse modelo de administração e analisar o que mudou desde a implementação, tanto nos setores gerenciais quanto nos setores técnicos. Também se sugere que sejam feitas análises de indicadores que apontem o percentual de economia que esse modelo de gestão pode gerar ao Estado.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Domitília Duarte. **Serviços Públicos**. 34 folhas. Acesso em 10 out 2018

Associação Beneficente dos Militares Estaduais de Santa Catarina. Desenvolvido por Unidade de Tecnologia – ABEPOM. Disponível em <<http://www.abepom.org.br/sobreNos.asp>> Acesso em 10 jan. 2019,

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BEZERRA, Eduardo. O que é Direito Público. **Jus Brasil**, Brasília, 2015. Disponível em <<https://eduardo21habib.jusbrasil.com.br/artigos/229883573/o-que-e-direito-publico>> Acesso em: 11 nov.2018.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília, 2004. Legislação Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm)>. Acesso em: 30 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DINIZ, Maria Helena. **Direito Civil Brasileiro: Teoria Geral do Direito Civil**. 21 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **A defesa do cidadão e da res pública**. Revista do Serviço Público, Brasília: ENAP, Ano 49, número 2, 1998, p. 128.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23a ed. São Paulo. Atlas 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo:

Atlas, 2008.

Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas. Desenvolvido por Unidade de Tecnologia - ABEPOM. Disponível em <<http://www.hpmsc.org.br/institucional.asp>> Acesso em: 20 out. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Ministério da Saúde, Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde - DATASUS 2017. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/florianopolis/pesquisa/39/30279?tipo=ranking>> Acesso e: 05 jan.2020.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, Suzana. **A intervenção do profissional do serviço social na junto médica da corporação da Polícia Militar de Santa Catarina**. Apresentado em 2005. 76 folhas. Departamento de Serviço Social. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MAXIMIANI, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORALES, Carlos Antônio. **Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais**. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. O público não-estatal na reforma do Estado. Rio de Janeiro; Fundação Getúlio Vargas, 1999.

NAGAMINE, Luca Civile. **Parcerias Público-privadas (PPP's): O que são e como funcionam**. **Politize**, São Paulo, 2017. Disponível em <<https://www.politize.com.br/parcerias-publico-privadas-o-que-sao/>> Acesso em: 11 out 2019.

PECOTCHE, Carlos Bernardo Gonzalez. **Logosofia: Ciência e método**. 12 ed. São Paulo: Logosófica, 2013.

Polícia Militar de Santa Catarina. Desenvolvido por Inova PMSC 2019. Disponível em <<https://www.pm.sc.gov.br/paginas/historia>> Acesso em 13 dez 2019.

Portal da Transparência do Poder Executivo de Santa Catarina. Desenvolvido por CIASC. Disponível em < <http://www.transparencia.sc.gov.br/remuneracao-servidores>> Acesso em 05 jan 2020.

REIS, Tiago. **Iniciativa Privada: o que é o setor privado e como ele funciona.** Desenvolvido por Suno Search Disponível em < <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/iniciativa-privada/>> Acesso em: 05 dez.2019.

SANTA CATARINA. Convênio, n.386, 26 set 1994. Cooperação administrativa e financeira no atendimento hospitalar dos associados da ABEPOM e dos integrantes da Polícia Militar e seus dependentes.

SANTA CATARINA. Decreto 4.272, de 28 de abril de 2006. Regulamenta o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais. Legislação Estadual. Disponível em < <http://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-4272-2006-santa-catarina-regulamenta-o-programa-estadual-de-incentivo-as-organizacoes-sociais-instituido-pela-lei-no-12-929-de-04-de-fevereiro-de-2004-e-alteracoes-posteriores-e-da-outras-providencias-2016-01-28-versao-consolidada>> . Acesso em: 20 out. 2018.

Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina. Desenvolvido por: CIASC. Disponível em < <http://www.saude.sc.gov.br/index.php/a-secretaria>> Acesso em: 05 dez 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA. Edital de Concurso de Projetos n. 88, 4 fev 2004.

SHAUGHNESSY, John J.; ZECHMEISTER, Eugene B.; ZECHMEISTER, Jeannes S. **Metodologia de pesquisa em psicologia.** 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

SILVA, Carlos Medeiros. **Revista de Direito Administrativo.** 230a. ed. Rio de Janeiro: Renovar Ltda., 2002.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Como Reformar as Licitações.**v.11. São Paulo: Notadez, 2009.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Fundamentos de Direito Público.** 5 ed. São Paulo: Malheiros. 2010.

## APÊNDICE



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Santa Catarina  
Campus Joinville  
Área de Saúde e Serviços  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar

Senhor Diretor Geral do  
Hospital Militar Comandante Lara Ribas  
Florianópolis - SC

Venho por meio desta solicitar sua autorização, para realização do projeto de pesquisa **ANÁLISE DO PARADIGMA DE GESTÃO PÚBLICO-PRIVADA**, a ser realizado pelos acadêmicos Bruna Thaís Pinheiro e Lucas Andreaas Böhr regularmente matriculados no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, que será objeto do Trabalho de Conclusão de Curso dos mesmos.

O projeto **ANÁLISE DO PARADIGMA DE GESTÃO PÚBLICO-PRIVADA** tem por objetivo analisar os processos gerenciais apresentados em uma instituição com administração público-privada, para avaliar sua efetividade (**OBJETIVO GERAL**), identificando a necessidade das características gerenciais de organização privada dentro da instituição pública e o conhecimento e utilização de leis e normativas; (**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**).

O projeto será realizado no ano de 2019, e recebendo sua aprovação realizaremos encontro formal para definir um plano de trabalho para sua consecução.

Esperando contar com sua colaboração e colocando-me à disposição para sanar quaisquer dúvidas, despeço-me.

MARCIO TADEU DA COSTA  
Orientador do projeto de pesquisa

[marcio.costa@ifsc.edu.br](mailto:marcio.costa@ifsc.edu.br)

(47) 99704 7762

3431 5671

## APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO PARA ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DO CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO HOSPITALAR DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, CAMPUS JOINVILLE**

**ANÁLISE DO PARADIGMA DA GESTÃO PÚBLICO-PRIVADA A PARTIR DA SUA LEGISLAÇÃO, COM BASE NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DO HOSPITAL MILITAR COMANDANTE LARA RIBAS**

**ACADÊMICOS:** BRUNA THAÍS PINHEIRO BÖHR E LUCAS ANDREAAS BÖHR.  
**ORIENTADOR:** PROFº MÁRCIO TADEU DA COSTA.

**1) Qual a ideia da ABEPOM quando decidiu assumir o HPM?**

**2) Qual o índice atingido com a implantação da Gestão Público-Privada pela ABEPOM no HPM até o momento?**

Extremamente bom

Muito bom

Bom

Nada bom

**3) No ponto de vista da ABEPOM, está sendo rentável administrar o HPM?**

**4) Quais formas de admissão são utilizadas pelo HPM?**

**5) Qual o índice atingido pela forma de admissão?**

Extremamente bom

Muito bom

Bom

Nada bom

## APÊNDICE

**6) Quais métodos o HPM, nesta gestão-público privada, utiliza para aquisição (compras) de materiais e serviços?**

**7) Qual índice atingido pela forma de aquisição de bens e serviços?**

Extremamente bom

Muito bom

Bom

Nada bom

**8) A satisfação do público (pacientes) está de acordo com o esperado? E quais ações o HPM utiliza para criar este elo entre instituição e cliente?**

**9) Como é visto a relação cliente e instituição (HPM) atualmente?**

Extremamente bom

Muito bom

Bom

Nada bom

**10) Os recursos financeiros promovidos tanto pelo Estado quanto pela ABEPOM, estão sendo eficazes para manter o compromisso firmado no contrato de gestão, atingindo as metas, prazos, entre outros?**

**11) Qual visão da gestão sobre a capacidade do recurso financeiro de sustentar as atividades em geral?**

Extremamente bom

Muito bom

Bom

Nada bom

## APÊNDICE

**12) O HPM apresenta uma característica bastante específica que é a prioridade no atendimentos aos militares. Com base em qual lei/decreto essa característica é executável, sendo que o mesmo se trata de um hospital criado pelo Governo do Estado?**

---

Assinatura e carimbo do responsável pelas respostas

## ANEXO A

### LEI Nº 12.929, DE 04 DE FEVEREIRO DE 2004

Procedência: Governamental

Natureza: [PL 260/03](#)

DO. 17.329 de 04/02/04

Alterada pelas Leis: [13.343/05](#); [13.720/06](#); [13.839/06](#)

Revogada parcialmente pela Lei [13.720/06](#)

Decreto Regulamentador: 1928/04; 3294/05; 4272/06;  
992/07; [579/16](#); [1.337/17](#); [1.448/18](#); [1.449/18](#);

Fonte: ALESC/Div. Documentação

Institui o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais e estabelece outras providências.

**O GOVERNADOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA**, em exercício,  
Faço saber a todos os habitantes deste Estado que a Assembleia Legislativa decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

#### CAPÍTULO I DO PROGRAMA ESTADUAL DE INCENTIVO ÀS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Art. 1º Fica instituído o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais, com o objetivo de fomentar a descentralização de atividades e serviços desempenhados por órgãos ou entidades públicos estaduais, para pessoas jurídicas de direito privado de fins não-econômicos, no caso de associações civis ou não-lucrativos, no caso de fundações privadas, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à assistência social, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à comunicação, à cultura, ao turismo, ao esporte, à saúde e ao planejamento e gestão, observadas as seguintes diretrizes: ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

I - adoção de critérios que assegurem a otimização do padrão de qualidade na execução dos serviços e no atendimento ao cidadão;

II - promoção de meios que favoreçam efetiva redução de formalidades burocráticas para o acesso aos serviços;

III - adoção de mecanismos que possibilitem a integração, entre os setores públicos do Estado, a sociedade e o setor privado;

IV - manutenção de sistema de programação e acompanhamento de suas atividades que permitam a avaliação da eficácia quanto aos resultados;

V - promoção da melhoria da eficiência e qualidade dos serviços e atividades de interesse público, do ponto de vista econômico, operacional e administrativo; e

VI - redução de custos, racionalização de despesas com bens e serviços coletivos e transparência na sua alocação e utilização.

§ 1º Para efeitos desta Lei, equiparam-se às fundações privadas aquelas instituídas por lei municipal com gestão privada.

§ 2º Não serão objeto de descentralização as atividades típicas de Estado, exercidas por intermédio de poder de polícia.

§ 3º O Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais será coordenado pela Secretaria de Estado do Planejamento. ([Redação do §§§ 1º, 2º e 3º, incluída pela LEI 13.720, de 2006](#))

§ 4º Vetado. ([Redação do § 4º, dada pela LEI 13.720, de 2006](#)) ([MSV 1359, de 2006](#))

§ 5º As Políticas Estaduais e Ações de Hematologia, de Hemoterapia e de Oncologia serão definidas e coordenadas pela Secretaria de Estado da Saúde e os serviços serão prestados prioritariamente pelo Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina - HEMOSC, e pelo Centro de Pesquisas Oncológicas Dr. Alfredo Daura Jorge - CEPON. ([Redação do § 5º, incluída pela LEI 13.839, de 2006](#))

CAPÍTULO II  
DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS  
Seção I  
Da Qualificação

Art. 2º São requisitos para que a entidade, constituída na forma do artigo anterior, possa se habilitar à qualificação como organização social:

I - comprovar o registro de seu ato constitutivo ou alteração posterior, dispondo sobre:

a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;

b) finalidade não-econômica, no caso de associações civis, ou não-lucrativas, no caso de fundações privadas, com obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades; ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

c) aceitação de novos membros ou associados, na forma do estatuto, no caso das associações civis; ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

d) previsão de incorporação integral do patrimônio, legados ou doações que lhe foram destinados por força do Contrato de Gestão e a ele afetados, bem como dos excedentes financeiros vinculados ao referido instrumento, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra Organização Social congênere qualificada no âmbito do Estado na mesma área de atuação, ou ao patrimônio do Estado ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados; ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

e) previsão de adoção de práticas de planejamento sistemático de suas ações, mediante instrumentos de programação, orçamentação, acompanhamento e avaliação de suas atividades;

g) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial do Estado, de relatórios financeiros, elaborados em conformidade com os princípios fundamentais de contabilidade, e do relatório de execução do contrato de gestão; e

h) proibição de distribuição de bens ou de parcelas do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive, no caso das associações civis, em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade; ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

II - dispor, a entidade, da seguinte estrutura básica:

a) Assembleia Geral, como órgão de deliberação superior, para as associações civis; ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

b) Conselho Curador, Deliberativo ou Superior, como órgão de deliberação superior, para as fundações privadas; ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

c) Diretoria Executiva, ou instância equivalente, como órgão de gestão; e ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

d) Conselho Fiscal, ou instância equivalente, como órgão de fiscalização da administração contábil-financeira; ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

III - haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como Organização Social, do Secretário de Estado da área correspondente à atividade fomentada e do Secretário de Estado do Planejamento. ([Redação dada pela LEI 13.343, de 2005](#))

Art. 3º A qualificação da entidade como organização social dar-se-á por ato do Governador do Estado.

Art. 4º As entidades qualificadas como organizações sociais ficam equiparadas, para efeitos tributários e enquanto perdurar a autorização de que trata os arts 2º e 3º desta Lei, às entidades reconhecidas de interesse social e utilidade pública.

## Seção II

### Da Composição e Competência da Assembleia Geral e do Conselho Delegado de Administração

Art. 10. Para fins desta Lei, o Contrato de Gestão é um acordo administrativo colaborativo, de interesse mútuo, que estabelecerá a relação entre o Estado e a respectiva entidade qualificada como Organização Social, com vistas à formação de parceria entre seus respectivos signatários, na qualidade de partícipes, para o fomento e execução de atividades ou serviços relativos às áreas relacionadas no art. 1º desta Lei, com ênfase no alcance de resultados.

§ 1º O Contrato de Gestão terá natureza jurídica de direito público e será firmado pelos seguintes partícipes:

I - titular da Secretaria de Estado da área correspondente à atividade fomentada, na qualidade de Órgão Supervisor;

II - dirigente máximo da entidade qualificada como Organização Social, na qualidade de Executor; e

III - titular da Secretaria de Estado do Planejamento, na qualidade de Órgão Interveniente.

§ 2º Caso seja considerado relevante, o Contrato de Gestão poderá contar com a interveniência de outros órgãos ou entidades da Administração Pública.

§ 3º A respectiva Secretaria de Estado, na qualidade de Órgão Supervisor, dará publicidade da decisão de firmar cada Contrato de Gestão, indicando as atividades que deverão ser executadas. ([Redação do art. 10 e parágrafos, dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

Art. 11. O Contrato de Gestão, elaborado de comum acordo entre os respectivos partícipes, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público Estadual e da Organização Social. ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

Art. 12. Na elaboração do Contrato de Gestão devem ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência e, também, os seguintes preceitos:

I - especificação do projeto a ser executado pela Organização Social, que deverá conter, sem prejuízo de outras informações:

- a) os objetivos;
- b) a justificativa;
- c) a relevância econômica, social e ambiental, quando cabível;
- d) os órgãos e entidades públicos e privados envolvidos na execução;
- e) os recursos financeiros a serem aplicados e as respectivas fontes;
- f) os indicadores de desempenho e as metas a serem alcançadas;
- g) a equipe técnica envolvida, com síntese do currículo dos coordenadores; e
- h) o prazo;

II - a estipulação dos limites e critérios para a despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das Organizações Sociais, no exercício de suas funções, com recursos oriundos do Contrato de Gestão. ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

III - que os bens adquiridos pela Organização Social na execução do Contrato de Gestão, ou ao seu término, em caso de rescisão ou pela extinção da entidade, incorporar-se-ão ao patrimônio do Estado; ([Redação do inciso III, incluída pela LEI 13.839, de 2006](#))

#### Seção IV Da Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão

Art. 13. A execução do Contrato de Gestão será supervisionada, acompanhada e avaliada pelo respectivo Órgão Supervisor e pela Secretaria de Estado do Planejamento, sem prejuízo da ação institucional dos demais órgãos normativos e de controle interno e externo do Estado. ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

§ 1º A entidade qualificada como organização social apresentará à Secretaria de Estado supervisora signatária do contrato, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, relatório pertinente à execução do Contrato de Gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado da prestação de contas correspondente ao exercício financeiro.

§ 2º A prestação de contas da entidade, inerente ao Contrato de Gestão, correspondente ao exercício financeiro, será elaborada em conformidade com as disposições legais e constitucionais que tratam da matéria, bem como com o disposto no Contrato de Gestão, devendo ser encaminhada, posteriormente, ao Tribunal de Contas do Estado, na forma da legislação aplicável. ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

Art. 14. Os resultados alcançados pelas Organizações Sociais com a execução do Contrato de Gestão serão analisados, por Comissão de Avaliação e Fiscalização, responsável pelo acompanhamento, no âmbito de cada Órgão Supervisor, que emitirá relatório conclusivo e dará publicidade oficial e o encaminhará ao titular da respectiva pasta e para a Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina - Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público, até o último dia do mês subsequente ao encerramento de cada trimestre do exercício financeiro.

Parágrafo único. A Comissão de Avaliação e Fiscalização aqui referida, cuja regulamentação será objeto de ato específico do Poder Executivo, terá como competência, entre outras estabelecidas em regulamento:

I - acompanhar o desempenho da Organização Social frente ao cumprimento das metas estabelecidas no Contrato de Gestão, através de relatórios periódicos, conforme estabelecido no referido instrumento;

II - fiscalizar os atos dos dirigentes da Organização Social no âmbito do Contrato de Gestão, verificando o cumprimento dos seus deveres legais, estatutários e regimentais;

III - analisar e aprovar a prestação de contas anual da Organização Social, no âmbito do Contrato de Gestão, expedindo o competente parecer;

IV - encaminhar aos órgãos setoriais de controle interno os relatórios pertinentes à execução dos Contratos de Gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado da prestação de contas correspondente ao exercício financeiro ou ao período da gestão; e

V - aprovar os regulamentos que serão adotados para a contratação de obras e serviços no âmbito do Contrato de Gestão, bem como para compras e contratação de pessoal com emprego de recursos provenientes do Poder Público. [\(Redação do art. 14, dada pela LEI 13.720, de 2006\)](#)

Art. 15. Os responsáveis pela avaliação e fiscalização da execução do Contrato de Gestão, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública por organização social, dela dará ciência ao Tribunal de Contas do Estado, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 16. Sem prejuízo da medida a que se refere o artigo anterior, quando assim exigir a gravidade dos fatos ou o interesse público, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público ou à Procuradoria-Geral do Estado para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público.

§ 1º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 2º Até o término da ação, o Poder Público Estadual permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela

continuidade das atividades sociais da entidade, no âmbito do Contrato de Gestão.

[\(Redação dada pela LEI 13.720, de 2006\)](#)

#### Seção V

#### Do Fomento às Atividades Sociais

Art. 17. As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.

Art. 18. Poderão ser destinados às organizações sociais recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.

§ 1º São assegurados às Organizações Sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão. [\(Redação dada pela LEI 13.343, de 2005\)](#)

§ 2º O Contrato de Gestão poderá ser firmado por período superior ao exercício fiscal. [\(Redação dada pela LEI 13.720, de 2006\)](#)

§ 3º Os bens de que trata este artigo serão destinados às Organizações Sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão. [\(Redação dada pela LEI 13.343, de 2005\)](#)

§ 4º Em se tratando de contratos de gestão a serem firmados para manutenção de atividades já desenvolvidas pelo Poder Público Estadual, será garantida a aplicação de valores tomando-se por base a média histórica de atendimentos e valores aplicados. [\(Redação incluída pela LEI 13.839, de 2006\)](#)

§ 5º Os quantitativos de recursos previstos para a execução do Contrato de Gestão serão periodicamente revistos em se tratando de tetos físicos e financeiros. [\(Redação incluída pela LEI 13.839, de 2006\)](#)

Art. 19. Os bens públicos permitidos para uso poderão ser permutados por outros de igual ou maior valor, condicionado a que os novos bens integrem o patrimônio do Estado.

Parágrafo único. A permuta de que trata este artigo dependerá de prévia avaliação do bem e expressa autorização do Poder Público.

Art. 21. As pessoas que forem admitidas como empregados das organizações sociais, serão regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 22. Para a execução do objeto do Contrato de Gestão, os órgãos e entidades da administração pública estadual poderão autorizar a participação de seus servidores nas atividades realizadas pelas Organizações Sociais. ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

§ 1º Não será incorporada aos vencimentos ou à remuneração de origem do servidor cedido, qualquer vantagem pecuniária que vier a ser paga pela organização social.

§ 2º Não será permitido o pagamento, por Organização Social, de qualquer vantagem pecuniária, com recursos provenientes do Contrato de Gestão, a servidor público estadual a ela cedido. ([Redação dada pela LEI 13.720, de 2006](#))

#### Seção VI Da Intervenção e Desqualificação

Art. 23. O Poder Executivo Estadual na hipótese de comprovado risco quanto à sua regularidade ao fiel cumprimento das obrigações assumidas no Contrato de Gestão, poderá intervir nos serviços autorizados.

Art. 24. A intervenção far-se-á mediante decreto do Governador do Estado, que conterà a designação do interventor, o prazo de intervenção, seus objetivos e limites.

Art. 25. Decretada a intervenção, o Poder Executivo Estadual deverá, no prazo de trinta dias contados da publicação do ato respectivo, instaurar procedimento administrativo para comprovar as causas determinadas na medida e apurar responsabilidades, assegurado o direito de ampla defesa.

Art. 26. Ficando constatado que a intervenção não atendeu aos pressupostos legais e regulamentares previstos nesta hipótese, deve a gestão da Organização Social retomar, de imediato, os serviços autorizados.

Art. 27. Constatado o descumprimento das disposições contidas no Contrato de Gestão, o Poder Executivo Estadual declarará a desqualificação da entidade como organização social, respondendo os seus dirigentes, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão.

Parágrafo único. Desqualificada a entidade, os bens cujo uso foi permitido e os valores entregues à utilização da Organização Social, por conta do Contrato de

Gestão, serão revertidos ao Estado, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

[\(Redação dada pela LEI 13.720, de 2006\)](#)

### CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 28. A Organização Social fará publicar, no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados da assinatura do Contrato de Gestão, regulamentos aprovados pela Comissão de Avaliação e Fiscalização, contendo os procedimentos que serão adotados, no âmbito do Contrato de Gestão, para:

I - contratação de obras e serviços;

II - compras e contratação de pessoal; e

III - plano de cargos e salários. [\(Redação dada pela LEI 13.720, de 2006\)](#)

Art. 30. Fica o Poder Executivo Estadual autorizado a promover as modificações orçamentárias necessárias ao cumprimento do disposto nesta Lei.

Art. 30-A As extinções e a absorção de atividades e serviços por Organizações Sociais de que trata esta Lei observarão os seguintes preceitos:

I - os servidores integrantes dos quadros permanentes dos órgãos e das entidades extintos terão garantidos os direitos e vantagens decorrentes do respectivo cargo ou emprego e integrarão quadro em extinção nos órgãos, sendo facultada aos órgãos e entidades supervisoras, ao seu critério exclusivo, a cessão de servidor, com ônus para a origem, à Organização Social que vier a absorver as correspondentes atividades;

II - a desativação das unidades extintas será realizada mediante inventário de seus bens imóveis e de seu acervo físico, documental e material, bem como dos contratos e convênios, com a adoção de providências dirigidas à manutenção e ao prosseguimento das atividades sociais a cargo dessas unidades, nos termos da legislação aplicável em cada caso;

III - os recursos e as receitas orçamentárias de qualquer natureza, destinados às unidades extintas, serão utilizados no processo de inventário e para a manutenção e o financiamento das atividades sociais até a assinatura do contrato de gestão;

IV - encerrados os processos de inventário, os cargos efetivos vagos e os em comissão serão considerados extintos; e

V - a Organização Social que tiver absorvido as atribuições das unidades extintas poderá adotar os símbolos designativos destes, seguidos da identificação "OS". ([Redação do art. 30-A, incluída pela LEI 13.343, de 2005](#))

Art. 30-B. O Estado consignará na Lei Orçamentária Anual os recursos públicos necessários ao desenvolvimento das ações previstas nos Contratos de Gestão firmados pela Administração Pública Estadual com as Organizações Sociais. (NR) ([Redação do art. 30-B, incluída pela LEI 13.720, de 2006](#))

Art. 30-C. Não serão extintos o Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina - HEMOSC, e o Centro de Pesquisas Oncológicas Dr. Alfredo Daura Jorge - CEPON, quando da assinatura dos contratos de gestão destinados à administração destas duas instituições.

§ 1º A Secretaria de Estado da Saúde garantirá, durante a execução do Contrato de Gestão destinado à administração das entidades acima relacionadas, a manutenção do quantitativo de servidores efetivos na data da assinatura do mesmo, respeitando, em caso de vacância de cargos, o disposto na Lei Complementar nº 323, de 02 de março de 2006.

§ 2º Aos servidores dos quadros do Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina - HEMOSC, e do Centro de Pesquisas Oncológicas Dr. Alfredo Daura Jorge - CEPON serão garantidos os direitos e vantagens decorrentes do respectivo cargo ou emprego.

§ 3º A política de atribuição de hora-plantão e sobreaviso das unidades constantes do *caput* deste artigo, será a mesma aplicada às demais unidades da Secretaria de Estado da Saúde.

§ 4º A Secretaria de Estado da Saúde repassará, mensalmente, aos servidores do Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina - HEMOSC, e do Centro de Pesquisas Oncológicas Dr. Alfredo Daura Jorge - CEPON, prêmio por desempenho nos moldes hoje existentes, cujo mecanismo de pagamento, reajuste dos valores e critérios de distribuição e apuração serão regulados por decreto. ([Redação do art. 30-C, incluída pela LEI 13.839, de 2006](#))

Art. 30-D. A Organização Social que firmar Contrato de Gestão para administração do Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina -

HEMOSC, e do Centro de Pesquisas Oncológicas Dr. Alfredo Daura Jorge - CEPON, deverá adotar Plano de Cargos e Salários compatível com a política remuneratória do Estado, salvo exceções que deverão ser analisadas pela comissão de avaliação e fiscalização. ([Redação do art. 30-D, incluída pela LEI 13.839, de 2006](#))

Art. 30-E. As funções de diretor-geral, gerente administrativo e gerente técnico, no âmbito do Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina - HEMOSC, e do Centro de Pesquisas Oncológicas Dr. Alfredo Daura Jorge - CEPON, serão exercidas por servidores efetivos de cada unidade, indicados pela Organização Social à Secretaria de Estado da Saúde, dentre os interessados e qualificados para tanto, conforme regulamento. ([Redação do art. 30-E, incluída pela LEI 13.839, de 2006](#))

Art. 31. O Poder Executivo Estadual regulamentará esta Lei no prazo de noventa dias, contados a partir de sua publicação.

Art. 32. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Florianópolis, 04 de fevereiro de 2004

**VOLNEI JOSÉ MORASTONI**  
Governador do Estado, em exercício

