REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

O CASO ANASPS: O DIREITO DE ASSOCIAÇÃO EM TESTE DE ESTRESSE FRENTE À MP 873/2019

THE ANASPS CASE: THE RIGHT TO ASSOCIATION UNDER STRESS TESTING IN THE FACE OF PROVISIONAL MEASURE NO. 873/2019

José Eduardo Sabo Paes[1]
Júlio Edstron Secundino Santos[2]
Hadassah Laís de Souza Santana[3]

Resumo: Esta pesquisa analisou a governança antifrágil institucional da Anasps diante da Medida Provisória nº 873/2019, que buscou reorganizar financeiramente o associativismo ao proibir o desconto em folha e impor o recolhimento via boleto bancário. A relevância do tema reside na investigação dos limites do poder estatal e da segurança jurídica frente à liberdade de associação e à proteção da Seguridade Social em contextos de crise democrática e experimentalismo institucional. A metodologia fundamenta-se em uma abordagem qualitativa que combina a revisão bibliográfica de teóricos da Política, Gestão e Direito — como Sabo Paes, Avritzer, Castells, Chiavenato e Taleb — com o estudo de caso de uma realidade de governança de uma entidade associativa. As conclusões demonstram que a Anasps superou a tentativa de mudança brusca de sua principal forma de custeio por meio de uma matriz de respostas estratégicas que incluiu a digitalização acelerada, a participação na litigância de alto impacto no STF e uma repactuação orgânica com sua base, transformando a crise em um processo de amadurecimento organizacional antifrágil e atualização tecnológica.

Palavras-chave: Estudo de caso Anasps; MP 873/2019; Resiliência Institucional; Terceiro Setor; Seguridade Social; Governança antifrágil

Abstract: *This research analyzed the institutional antifragile governance of Anasps in the face of Provisional Measure No. 873/2019, which sought to financially reorganize the associative sector by prohibiting payroll deductions and imposing payment collection via bank slips. The relevance of this theme lies in investigating the boundaries of state power and legal certainty regarding freedom of association and the protection of Social Security within contexts of democratic crisis and institutional experimentalism.*

---

[1] Pós-Doutorado em Democracia e Direitos Humanos pela IGC – Faculdade de Direito em Coimbra, Portugal. Doutor em Direito pela *Universidade Complutense* de Madri. Professor do Curso de Direito da Fbr e da Faculdade Anaspsi. Coordenador do Núcleo de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor (NEPATS). Editor chefe da Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor – REPATS.

[2] Advogado, graduado em Direito pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2008), Mestre em Direito pela Universidade Católica de Brasília (2014). Doutor em Direito pelo UniCEUB, Ex-membro da Comissão de Ensino Jurídico da OAB/MG. Pesquisador do Centro Universitário de Brasília. Ex-assessor Especial no Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. Professor do Curso de Direito da Fbr. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Público, atuando principalmente nos seguintes temas: Terceiro Setor, direitos fundamentais, educação em direitos humanos, cidadania e direito e Seguridade Social. Membro dos grupos de pesquisa Núcleo de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor (NEPATS) da UCB/DF, Políticas Públicas e Juspositivismo, Jusmoralismo e Justiça Política do UNICEUB. Editor Executivo da REPATS. E-mail: edstron@yahoo.com.br.

[3] Professora da Escola de Políticas Públicas, Governo e Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em Brasília, e pesquisadora em política tributária, com atuação na interseção entre pesquisa acadêmica, desenho institucional e prática legislativa. Leciona no Mestrado em Políticas Públicas e Governo

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

The methodology is based on a qualitative approach that combines a literature review of political, management, and legal theorists—such as Sabo Paes, Avritzer, Castells, Chiavenato, and Taleb—with a case study of the governance reality of an associative entity. The conclusions demonstrate that Anasps overcame the attempted abrupt alteration to its primary funding mechanism through a matrix of strategic responses. These included accelerated digitalization, participation in high-impact litigation before the Brazilian Supreme Federal Court (STF), and an organic realignment with its member base, thereby transforming the crisis into a process of antifragile organizational maturation and technological modernization.

Keywords: *Anasps Case Study; Provisional Measure 873/2019; Institutional Resilience; Third Sector; Social Security; Antifragile Governance.*

Introdução

O cenário político-institucional brasileiro, marcado por ciclos de alternâncias e tensões democráticas, encontrou na Medida Provisória nº 873/2019 um de seus episódios mais críticos de teste de estresse para o Terceiro Setor e especialmente para o associativismo. Esta pesquisa dedica-se a analisar a resiliência institucional da Associação Nacional dos Servidores Públicos, da Previdência e da Seguridade Social (Anasps) perante a tentativa de mudança da forma de financiamento abrupta. imposta por tal comando legislativo. Essa MP que buscou desarticular a base de custeio das entidades de classe ao proibir o desconto em folha e exigir o recolhimento via boleto bancário. Trata-se de uma pesquisa sobre como uma organização de dimensão nacional que reage quando as regras de sobrevivência são alteradas unilateralmente pelo Governo Federal.

A relevância deste tema transcende a análise administrativa, situando-se no âmago da investigação sobre os limites do poder estatal e a concretização da segurança jurídica. Em um contexto onde a liberdade de associação e a proteção da Seguridade Social foram postas em dificuldades financeiras imediatas, devido a edição de uma medida provisória que causou efeitos imediatos, o caso Anasps torna-se emblemático para compreender a colisão entre o poder regulamentar do Poder Executivo e a autonomia garantida às instituições da sociedade civil pela Constituição Cidadã de 1988. Investigar este fenômeno é, portanto, importante para mapear as fronteiras da resistência democrática em tempos de volatilidade institucional.

Para desvelar as camadas dessa crise, a metodologia fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, que harmoniza a revisão bibliográfica, a utilização do método hipotético dedutivo e o estudo de caso. O diálogo teórico estabelecido com autores como Sabo Paes, Avritzer, Castells, Chiavenato e Taleb permite que a experiência prática da Anasps seja interpretada sob as lentes da Ciência Política, da Gestão Pública e do Direito. Essa dualidade metodológica oferece uma visão privilegiada, convertendo dados em conhecimento científico aplicado.

A estrutura da pesquisa organiza-se em seções que reconstroem cronológica e estrategicamente o período de crise. Inicialmente, a seção "A Sentinela da Seguridade"

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

contextualiza a erosão das bases políticas e o advento da MP 873 como uma estratégia de desarticulação do Terceiro Setor. Demonstra-se como a norma, embora revestida de um discurso de liberdade individual, operava factualmente como um obstáculo logístico desenhado para fomentar a inadimplência e o enfraquecimento das instâncias representativas do funcionalismo público.

Sequencialmente, a pesquisa mergulha nos dilemas da gestão operacional, revelando o choque de gestão sofrido pela associação Anasps. A pesquisa descreve a hipotética corrida contra o tempo para evitar o colapso da folha de pagamento e a interrupção de serviços sociais essenciais, evidenciando como a ruptura súbita de fluxos financeiros previsíveis exige uma configuração da liderança madura e antifrágil. Esta análise destaca a transformação digital acelerada como uma resposta necessária à burocracia estatal imposta pelo sistema de boletos.

A análise atinge seu ápice na discussão da didática "Matriz de Resiliência Institucional", onde são apresentados os possíveis cenários estratégicos desenhados pela Diretoria da Anasps. A pesquisa detalha a implementação do Pacto pela Anasps, uma repactuação consciente com a base orgânica de associados fundamentada na aceleração digital e em um senso de urgência e pertencimento de classe. Além da mobilização interna, a seção explora a participação da entidade em litigância de alto impacto perante o Supremo Tribunal Federal, consolidando a defesa jurídica como lastro de sobrevivência da associação.

A função pedagógica desta pesquisa reside na sua capacidade de servir como um estudo de caso sobre a maturidade organizacional de entidades sociais em ambientes de crise. As reflexões aqui expostas também podem ser utilizadas para o ensino e a aprendizagem na área da gestão pública e do Terceiro Setor, o caso Anasps exemplifica que a infraestrutura de uma entidade é sua maior força, mas também seu ponto de vulnerabilidade diante da insegurança jurídica. Esta pesquisa oferece lições sobre como a transparência, a agilidade decisória e a atualização tecnológica podem converter ameaças existenciais em vetores de evolução institucional.

As conclusões alcançadas demonstram que a Anasps não apenas sobreviveu aos efeitos da Medida Provisória nº 873/2019, mas emergiu do processo como uma organização antifrágil, no sentido de Nassin Taleb (2015). Ao transformar a crise em um fator de digitalização e engajamento orgânico, a entidade reafirmou sua relevância técnica e política, provando que legitimidade associativa advém da confiança na capacidade de defesa dos direitos sociais. A pesquisa encerra-se validando a premissa de que a autonomia financeira e a resistência técnica são as garantias da voz do servidor no debate nacional.

2 Desenho Metodológico: o estudo de caso e o método hipotético-dedutivo

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

A construção do conhecimento científico nesta pesquisa ancora-se em uma matriz epistemológica qualitativa, desenhada para capturar a complexidade da crise institucional gerada pela Medida Provisória nº 873/2019 para o sistema associativo brasileiro. Para investigar a capacidade de adaptação do Terceiro Setor diante de rupturas normativas abruptas, a estrutura metodológica foi erigida sobre duas pilastras complementares: o método hipotético-dedutivo e o estudo de caso empírico. Essa estrutura analítica permite não apenas a formulação teórica do problema, mas a sua testagem rigorosa na realidade organizacional da Associação Nacional dos Servidores Públicos, da Previdência e da Seguridade Social (Anasps).

A base lógica da investigação orienta-se pelo método hipotético-dedutivo, concebido na esteira do racionalismo crítico. Conforme postula Popper (2013), o avanço do conhecimento científico não se dá pela mera acumulação de observações passivas, mas pela formulação de conjecturas audaciosas seguidas de tentativas implacáveis de refutação empírica. Nesta pesquisa, a hipótese central deduzida foi a de que a supressão unilateral do desconto em folha, imposta sem negociações pela Presidência da República, conduziria ao colapso financeiro e à paralisia operacional imediata de entidades associativas de grande porte, salvo se ocorresse uma mutação tecnológica e gerencial ágil em sua estrutura de governança.

A aplicação estruturada desse método orientou a investigação em fases sistêmicas distintas: a identificação do problema originário (a imposição de um novo e alto custo na logística e financeiro das associações engendrada pela MP 873/2019), a formulação da hipótese de resistência (a premissa de que a repactuação orgânica e a litigância de alto impacto evitariam a ruína) e a dedução de consequências observáveis, a manutenção da liquidez e a preservação dos serviços sociais. O teste empírico dessa conjectura ocorreu mediante a análise sistemática das ações defensivas adotadas pela cúpula diretiva da associação durante os exatos meses de vigência da referida norma.

Sobre a mecânica de validação procedimental desse método nas ciências sociais aplicadas, Marconi e Lakatos (2021, p. 106) asseveram com precisão que "o método hipotético-dedutivo se inicia com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e inferência de consequências dedutivas, as quais são testadas mediante observação ou experimentação". No contexto em tela, o laboratório de "experimentação" foi o próprio cenário de instabilidade do ecossistema previdenciário brasileiro no primeiro semestre de 2019.

Para operacionalizar a testagem empírica exigida pela dedução hipotética, a estratégia de pesquisa eleita foi o estudo de caso. Essa escolha justifica-se substancialmente pela natureza do fenômeno investigado: uma intervenção estatal de eficácia instantânea sobre uma infraestrutura associativa complexa e capilarizada. O

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

estudo de caso revela-se a ferramenta investigativa insubstituível quando o pesquisador possui controle nulo sobre as variáveis e os eventos comportamentais, e o foco analítico recai inequivocamente sobre um fenômeno estritamente contemporâneo inserido em um contexto de vida real.

A adequação dessa escolha metodológica alinha-se ao postulado clássico e definitivo de Yin (2015, p. 32), que conceitua o estudo de caso como "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes". A MP 873/2019 e a Anasps fundem-se perfeitamente nessa definição, conformando um cenário onde a burocracia estatal (o contexto normativo) colidiu de forma inseparável com a própria continuidade existencial da entidade (o fenômeno).

A unidade de análise estabelecida para a pesquisa — a Anasps — foi selecionada de forma não probabilística e intencional, por consubstanciar um caso crítico e emblemático no tecido do Terceiro Setor nacional. Com abrangência territorial em todas as unidades da federação e um quadro de dezenas de milhares de associados vinculados umbilicalmente à proteção da Seguridade Social, a entidade forneceu um terreno empírico altamente representativo e tensionado para avaliar os limites do estresse institucional e a aplicabilidade material da tese da antifragilidade.

A coleta de evidências ao longo do estudo de caso feito nesta pesquisa acadêmica concentrou-se no interregno temporal estrito da vigência e caducidade da medida provisória, compreendido entre março e junho de 2019. O escrutínio empírico abarcou a análise de documentos normativos internos, balanços de contingenciamento estruturados sob Orçamento Base Zero (OBZ), registros de comunicação estratégica para a retenção da base e o exame das peças jurídicas protocoladas perante a Suprema Corte, constituindo um arcabouço probatório rastreável para a validação da Matriz de Resiliência Institucional.

Também para mitigar os riscos de viés institucional, afastar distorções subjetivas e garantir a robustez incontestável das conclusões, adotou-se o procedimento de triangulação de dados. Essa técnica analítica consistiu no cruzamento sistemático entre os fatos normativos exógenos (a promulgação da MP e a jurisprudência do STF), os registros internos da gestão gerencial e a literatura teórica de suporte nas áreas de Administração e Ciência Política, assegurando a fidedignidade e a neutralidade do construto investigativo.

A imprescindibilidade da triangulação para a validade do estudo de caso é sublinhada de forma categórica por Stake que adverte metodologicamente: "Para obter a validação das observações empíricas, o pesquisador qualitativo deve triangular as descrições e interpretações, submetendo os dados a múltiplas fontes de escrutínio para

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

certificar-se de que o significado não foi mal interpretado" (2011, p. 138). Esse rigor assegurou que o relato se mantivesse circunscrito à análise factual dos processos, purgando excessos normativos.

Em suma, a simbiose metodológica empreendida nesta pesquisa garantiu uma leitura acadêmica da crise criada pela edição da MP 873/2019. O método hipotético-dedutivo forneceu o alinhamento lógico e epistemológico para questionar se a dificuldade financeira decretaria o comprometimento operacional do associativismo brasileiro, enquanto o estudo de caso da Anasps revelou empírica e documentalmente que a instabilidade normativa foi superada por uma governança antifrágil tal como proposto por Taleb (2015). Assim ocorreu a conversão de um choque estatal em um ciclo de antifragilidade institucional.

3 O Terceiro Setor e a Epistemologia do Associativismo: entre a dimensão constitucional e a fragilidade normativa

O Terceiro Setor no Brasil não se resume a uma categoria residual da economia; ele constitui o tecido conjuntivo de uma democracia que busca equilibrar o mercado e o Estado por meio da participação direta das pessoas. Dentro deste universo, o associativismo emerge como a manifestação da soberania popular organizada, atuando como um poder capaz de dar voz a segmentos técnicos e sociais que, de outra forma, seriam silenciados pela burocracia estatal.

Relembra-se que o Terceiro Setor no Brasil contemporâneo transcende a mera filantropia para se consolidar como uma sentinela da dignidade humana, ancorado em um desenho constitucional que protege a liberdade associativa como pressuposto da própria democracia, tal como demonstrou Sabo Paes (2025). Sua relevância sistêmica manifesta-se na capacidade de operar nas nos espaços deixados pela atuação do Poder Público, transformando o capital social em ferramentas de enfrentamento às iniquidades estruturais que ainda marginalizam vastas parcelas da população brasileira.

Nessa perspectiva de protagonismo do Terceiro Setor, Paes; Santos (2025) asseveram que "as organizações da sociedade civil atuam como parceiras estratégicas do Estado e do mercado, preenchendo lacunas na garantia de direitos" (p. 4), revelando que a vitalidade desse setor é o termômetro da maturidade de uma nação que busca harmonizar o progresso econômico com a justiça social.

No entanto, a importância do Terceiro Setor no Brasil é marcada por um paradoxo persistente: enquanto a Constituição de 1988 consolida o direito de associação em cláusulas fundamentais (Art. 5º, XVII a XXI), a realidade estrutural e legislativa revela-se um terreno de inseguranças, onde a autonomia institucional é por vezes testada por ventos de experimentalismo político e instabilidade normativa.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

O impacto estrutural do Terceiro Setor no Brasil transcende a retórica da solidariedade civil, materializando-se em indicadores econômicos e sociais que demonstram a sua indispensabilidade na governança pública. Segundo os levantamentos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), por meio do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), o país abriga centenas de milhares de fundações e associações privadas sem fins lucrativos que operam diretamente na execução de políticas sociais complementares (IPEA, 2024).

No Ordenamento Jurídico brasileiro, a associação é compreendida, sob o prisma doutrinário, como a união voluntária e duradoura de pessoas estruturada para a consecução de fins não econômicos, caracterizando-se pela *affectio societatis* voltada a propósitos ideais, assistenciais ou de defesa de classe, sem a correspectividade patrimonial típica dos entes empresariais (Tartuce, 2021). Essa conceituação civilista ganha máxima envergadura constitucional ao ser erigida a um direito fundamental de dimensão coletiva, momento em que a jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF) transcende a mera roupagem de direito privado para reconhecer as associações como corpos intermediários vitais ao pluralismo democrático (Mendes; Branco, 2020).

Nessa esteira, a Suprema Corte cristalizou o entendimento de que a gênese do fenômeno associativo repousa na soberania da autonomia da vontade, exigindo-se adesão expressa e insofismável para a sua configuração. É o que se extrai da decisão do STF ao assentar que “a liberdade de associação, em sua dimensão negativa, constitui direito fundamental de primeira dimensão, corolário da autonomia da vontade” (Brasil, 2021, p. 23), tutelando-se vigorosamente a garantia de que o indivíduo não sofra coerção estatal ou privada para integrar ou manter-se em tais coletividades, erigindo-as as fortalezas institucionais da sociedade civil.

A dimensão dessa capilaridade institucional atesta que as associações não ocupam uma posição periférica no arranjo produtivo, mas suprem falhas governamentais crônicas em áreas críticas como saúde, educação e previdência, configurando-se como uma base da sustentabilidade democrática amparado pelos preceitos de cooperação mútua estabelecidos pela Constituição Cidadã de 1988 (Brasil, 1988).

A relevância socioeconômica deste associativismo é inequivocamente corroborada pelos registros formais do mercado de trabalho. Dados estatísticos extraídos do Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Novo CAGED), gerido pelo Ministério do Trabalho e Emprego, evidenciam as entidades do Terceiro Setor como empregadoras de substancial relevo, responsáveis por um montante milionário de vínculos celetistas ativos no país (Brasil, 2026). A manutenção de milhares de postos de trabalho formais demonstra que organizações civis como a Anasps operam sob uma lógica de alta complexidade administrativa.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

Consequentemente, a interrupção abrupta no ecossistema de financiamento dessas entidades, como a promulgada pela eficácia imediata da MP 873/2019, gerou externalidades negativas e riscos diretos não apenas na ponta da prestação de serviços assistenciais, mas também na estabilidade do nível de emprego formal e na própria gestão fiscal do Estado por desequilibrar as relações jurídicas e econômicas do Terceiro Setor.

Para compreender a inadequação da métrica restritiva imposta pela referida Medida Provisória, é relevante estabelecer a distinção doutrinária entre as diferentes naturezas das contribuições de classe no Ordenamento Jurídico Brasileiro. A contribuição sindical, ancorada no art. 8º, inciso IV, da Constituição Cidadã de 1988, possui contornos de representatividade vinculados estritamente à defesa de direitos e interesses coletivos ou individuais de categorias econômicas e profissionais (Moraes, 2022).

Historicamente dotada de viés corporativo e contornos de compulsórios — mitigada substancialmente após a Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) —, essa exação insere-se no bojo do Direito Coletivo do Trabalho. A sua finalidade precípua é o custeio do sistema confederativo e das negociações coletivas (dissídios e convenções), operando sob uma dinâmica representativa que, muitas vezes, independe da fruição direta de infraestruturas ou serviços imediatos por parte do trabalhador.

Em contraste frontal, a contribuição associativa repousa sobre o alicerce irrenunciável da liberdade civil e da autonomia da vontade privada, consagradas no art. 5º, incisos XVII a XXI, da Constituição Cidadã de 1988. Conforme a doutrina constitucional sistematizada por Mendes e Branco (2020), o direito de associação civil independe de autorização estatal e rechaça a interferência do Poder Público em seu funcionamento.

Por sua vez, o vínculo associativo estabelecido é de natureza puramente contratual e sinalagmática: o membro contribui voluntariamente para a manutenção de uma infraestrutura organizacional que lhe reverte benefícios tangíveis e diretos, tais como assistência jurídica contínua, capacitação educacional e clubes de vantagens. Ao amalgamar institutos de naturezas jurídicas tão díspares (sindicalismo trabalhista e associativismo civil) sob a mesma restrição logística de cobrança via boleto bancário, a MP 873/2019 incorreu em grave reducionismo hermenêutico, ferindo o princípio da proteção à confiança legítima e ameaçando a autonomia patrimonial indispensável à concretização das garantias fundamentais da sociedade civil.

Por sua vez, a existência do Núcleo de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor (NEPATS) surge como uma instância de vigilância epistemológica e crítica na busca pela consolidação e melhorias no sistema filantrópico. Como um centro dedicado à anatomia jurídica e social desse campo de estudos e pesquisas, o NEPATS transcende catalogação de dados para oferecer uma análise sistêmica das tensões entre os ambientes públicos e privados.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

Este núcleo acadêmico atua como um filtro acadêmico que busca decifrar a complexidade das relações entre as entidades sem fins lucrativos, o mercado e o Estado, provendo a fundamentação teórica necessária para que o Terceiro Setor não seja apenas um executor de políticas, mas um formulador de soluções resilientes e juridicamente sustentáveis perante os desafios da contemporaneidade. A função pedagógica do NEPATS estende-se de forma estratégica aos cursos de graduação, especialização e, fundamentalmente, aos programas de formação *stricto sensu*. Ao fomentar o debate qualificado, o núcleo transforma casos reais em objetos de pesquisa científica, permitindo que graduandos, mestrandos e doutorandos investiguem o amago da governança associativa sob uma ótica interdisciplinar.

Esse fomento pedagógico é referência para a criação de uma nova visão intelectual na gestão do Terceiro Setor, capaz de propor o rigor da exegese jurídica com a fluidez da governança corporativa, voltada para a ESG e também para a antifragilidade de Taleb (2015), garantindo que o conhecimento gerado nos laboratórios de pesquisa encontre eco prático na defesa das instituições civis organizadas.

Neste sentido, o caso Anasps, analisado sob o pensamento analítico do NEPATS, serve como um laboratório concreto das dialéticas de avanços e retrocessos que permeiam o ambiente normativo brasileiro. A Medida Provisória nº 873/2019 ilustra como uma garantia constitucional expressa pode ser submetida a um teste de estresse por meio de manobras legislativas.

Esta situação demonstra que a previsão do texto constitucional sobre o associativismo não é, por si só, uma garantia absoluta; ela exige uma sentinela constante que saiba transitar entre a letra da lei e as ações práticas do Poder Executivo. Inclusive no caso da Medida Provisória nº 873/2019 que sob o pretexto de reorganização administrativa, tentou rearticular as fontes de custeio e a representatividade de associações brasileiras.

Ao investigar o impacto da MP 873/2019, esta pesquisa revela a convivência tensa entre a robustez teórica do direito fundamental de associação e a vulnerabilidade operacional das entidades frente ao arbítrio estatal. O retrocesso representado pela tentativa de proibição do desconto em folha não foi apenas um ataque financeiro, mas um desafio à lógica do capital social acumulado pela Anasps e todas as outras associações e entidades filantrópicas brasileiras.

O sucesso na superação dessa crise demonstra que a força do Terceiro Setor reside na sua capacidade de resposta célere e na utilização de estratégias multidimensionais — da digitalização à composição política de alto impacto — que reafirmam a autonomia da sociedade civil organizada perante os ciclos de instabilidade política. Em análise, este estudo de caso, demonstra a simbiose entre a prática institucional e a reflexão crítica promovida pelo NEPATS consolidam o associativismo como uma pilastra de resistência

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

e atualização digital em prol da sociedade. A pesquisa demonstra que a evolução do Terceiro Setor no Brasil depende da capacidade de converter traumas normativos em lições de amadurecimento organizacional.

Através da investigação acadêmica, o NEPATS cumpre seu papel de apontar caminhos para que o associativismo brasileiro não seja apenas robusto, mas antifrágil no sentido proposto por Nassin Taleb (2015), capaz de prosperar e se reinventar precisamente nos momentos em que o Ordenamento Jurídico é posto à prova por ataques institucionais.

4 A Anasps e a resiliência institucional frente à MP 873/2019

A erosão das bases políticas que sustentaram a Nova República, intensificada a partir das populares Jornadas de 2013, pavimentou o caminho para uma retórica de ruptura sistêmica. Como observa Nobre (2018), o cenário político brasileiro entrou em um estado de exaustão que permitiu a canalização do ressentimento social para lideranças disruptivas. Para as entidades de associativas, esse movimento sinalizava uma iminente reconfiguração das pontes entre o Estado e a sociedade civil organizada.

A vitória eleitoral para a Presidência da República de 2018 não representou apenas uma alternância de poder, mas uma mudança no regime de visibilidade do funcionalismo público federal. A autora Schwarcz (2019) destaca que o autoritarismo no Brasil estabelece dicotomias entre o Estado eficiente e os corpos intermediários, frequentemente categorizados como entraves ao progresso. Nesse cenário, a Anasps viu-se compelida a reafirmar sua relevância técnica diante de um cenário de ausência de diálogo com o Poder Executivo Federal.

O advento da Medida Provisória nº 873, em março de 2019, materializou a estratégia de desarticulação financeira das instâncias representativas do setor público e do Terceiro Setor. O texto alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), determinando que o recolhimento de contribuições ocorresse exclusivamente via boleto bancário enviado à residência. Conforme o dispositivo legal (Brasil, 2019), o desconto em folha de pagamento de qualquer valor destinado a entidades sindicais ou associativas ficou proibido.

A Medida Provisória (MP) consubstancia-se em um instrumento normativo de caráter excepcional, outorgado ao Presidente da República pelo artigo 62 da Constituição Cidadã de 1988, cuja edição subordina-se aos pressupostos materiais cumulativos de relevância e urgência. Conforme lecionam Mendes e Branco (2020), embora o desenho constitucional brasileiro consolide o princípio da separação dos poderes, a MP opera como uma delegação atípica que permite ao Chefe do Poder Executivo Federal inovar no Ordenamento Jurídico primário em situações estritamente limítrofes.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

Trata-se, portanto, de uma ferramenta de governabilidade contemporânea vocacionada para a mitigação de crises agudas, mas que, paradoxalmente, concentra expressivo poder de conformação legislativa nas mãos da Presidência da República, exigindo rigoroso escrutínio para evitar a usurpação das prerrogativas inalienáveis do parlamento.

A característica central da Medida Provisória reside na sua aplicabilidade imediata conjugada à sua ontológica precariedade normativa. O autor Pedro Lenza (2023) adverte que, desde o exato instante de sua publicação no Diário Oficial da União, a MP irradia plena eficácia e força de lei, alterando direitos, deveres e obrigações de forma instantânea. Contudo, essa validade é juridicamente precária e resolúvel, pois a sua conversão definitiva em lei ordinária depende do escrutínio e da aprovação do Congresso Nacional em um exíguo prazo constitucional de até 120 dias.

Essa assimetria temporal — na qual o Poder Executivo altera a realidade jurídica subitamente enquanto o Poder Legislativo ainda delibera sobre o mérito — engendra uma zona de severa tensão institucional que, se instrumentalizada por experimentalismos políticos, converte a celeridade administrativa em um vetor de aguda insegurança jurídica.

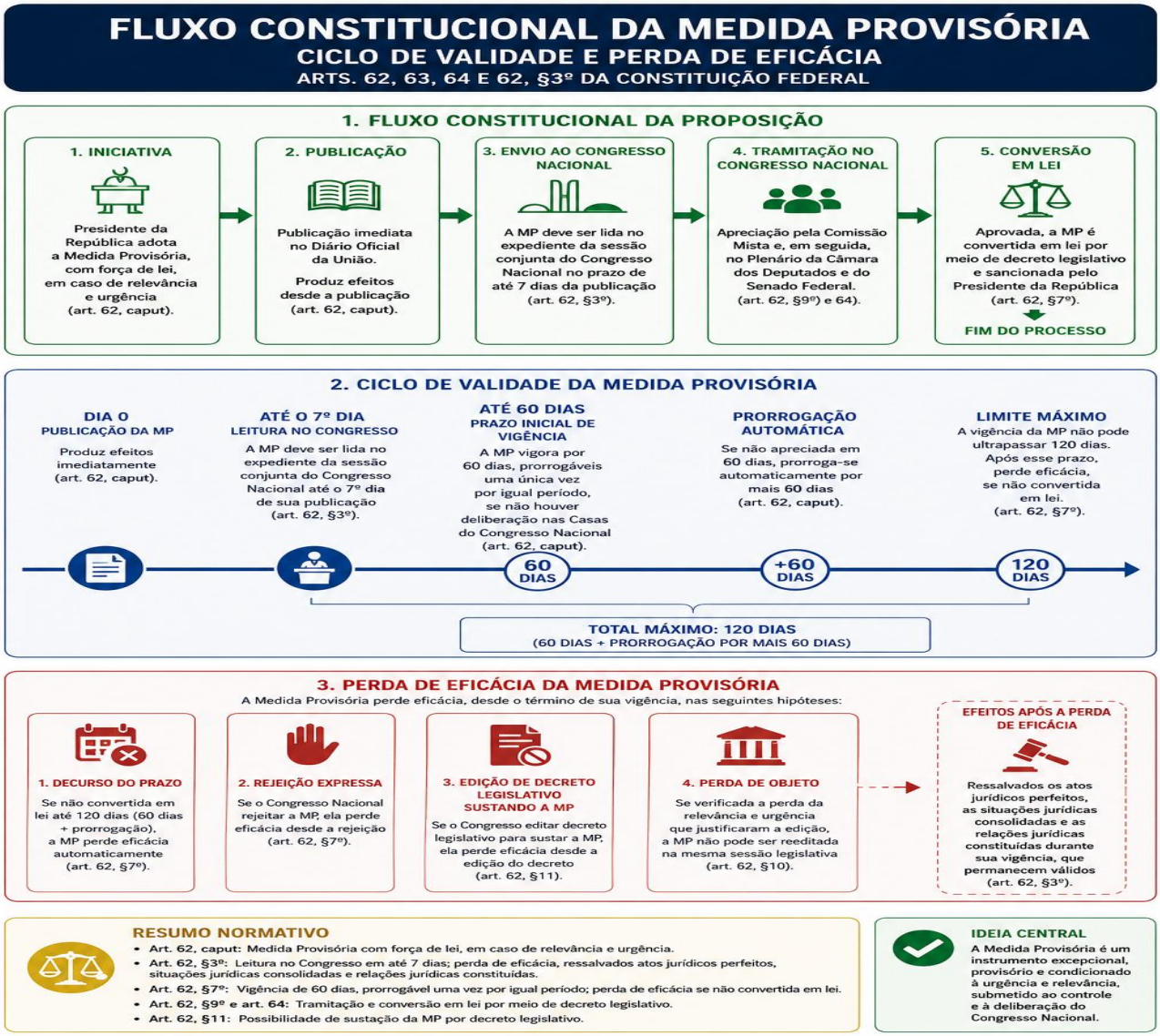
Essa zona de instabilidade e assimetria materializou-se com a edição da Medida Provisória nº 873, em 1º de março de 2019, que se valeu da aplicabilidade imediata do instrumento para desarticular subitamente a base de custeio das entidades de classe e do Terceiro Setor. Ao alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para proibir expressamente o desconto em folha de pagamento das contribuições associativas e sindicais, impondo o recolhimento exclusivo via boleto bancário enviado à residência do filiado, a norma impôs um choque financeiro e operacional instantâneo.

Sob o invólucro discursivo da ampliação da liberdade individual do trabalhador, a cúpula do Poder Executivo Federal instrumentalizou a eficácia imediata da MP para erigir obstáculos logísticos e burocráticos desenhados sob medida para fomentar a inadimplência passiva, dificultando a autonomia financeira e negligenciando a dimensão coletiva de proteção social garantida por essas instituições.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

A precariedade ínsita à Medida Provisória nº 873/2019 evidenciou-se de maneira paradigmática quando o ato normativo perdeu sua eficácia jurídica por decurso de prazo, atingindo sua caducidade definitiva em 28 de junho de 2019, sem que o Congresso Nacional chancelasse a sua conversão em lei. Contudo, o dano logístico e o teste de estresse organizacional aplicado ao associativismo já haviam sido consumados durante a sua janela de vigência provisória. Como destaca a doutrina do controle de constitucionalidade (Moraes, 2022), a caducidade de uma MP não desfaz instantaneamente o trauma institucional e contratual gerado em suas relações de trato sucessivo. De forma didática e também para representar a força constitucional das medidas provisórias segue o fluxo constitucional desse instrumento legislativo previsto na Constituição de 1988.



Fonte: elaboração própria

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

No contexto do Terceiro Setor, o recuo do ordenamento ao *status quo ante* confirmou a inconstitucionalidade material do uso de instrumentos legislativos precários para impor rupturas estruturais à liberdade de associação e, sobretudo a sua forma de financiamento, provando que o arbítrio estatal esbarra, em última instância, na arquitetura de resiliência do capital social organizado.

A Medida Provisória nº 873, publicada em edição extra do Diário Oficial da União em 1º de março de 2019, buscou redefinir a dinâmica financeira entre trabalhadores e entidades de classe ao alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O objeto central da norma era o aprofundamento do caráter facultativo da contribuição sindical, estabelecendo que qualquer desconto dessa natureza exigiria autorização prévia, voluntária, individual e escrita do empregado, vedando expressamente a anuência por meio de assembleias gerais.

Além disso, a proposta da Medida Provisória nº 873 inovava ao proibir o desconto direto em folha de pagamento, determinando que o recolhimento fosse efetuado exclusivamente via boleto bancário enviado à residência do trabalhador ou à sede da empresa Com vigência inicial de sessenta dias, prorrogada por igual período, a medida não obteve a necessária conversão em lei pelo Congresso Nacional, atingindo sua caducidade definitiva em 28 de junho de 2019, data em que perdeu sua eficácia jurídica e ensejou a restauração do status quo ante das normas celetistas. Essa MP como era de se esperar trouxe diversos problemas a praticamente todas as entidades do Terceiro Setor.

Essa alteração não possuía natureza meramente administrativa, configurando um instrumento político, marcando uma posição governamental a todo sistema associativo e sindical. Nesta linha de pensamento Levitsky e Ziblatt (2018) argumentam que democracias contemporâneas podem ser debilitadas por meios legais, utilizando instrumentos jurídicos para minar a base financeira de oponentes. Para a Anasps, o desafio residia em manter a coesão de sua base associativa e de seu sistema de financiamento.

O fundamento ideológico da norma repousava em uma interpretação da liberdade associativa que em termos práticos ignorava a dimensão coletiva e a proteção social do associado. Segundo a Exposição de Motivos da MP 873/2019 (Brasil, 2019), o objetivo era garantir que o trabalhador tivesse pleno controle sobre seus recursos salários ou remunerações. Contudo, de maneira fática, essa ação governamental negligenciou a vasta rede de serviços assistenciais e jurídicos que a associação Anasps provê aos servidores da Seguridade Social.

Por consequência, a reação do Poder Judiciário à MP 873/2019 foi quase imediata, expondo o conflito entre a discricionariedade do Poder Executivo e a autonomia garantida às associações civis. Na Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6.098, o Ministro Edson Fachin (2019) pontuou que a imposição de obstáculos logísticos ao exercício da liberdade associativa configura abuso de poder regulamentar. Esse embate jurídico tornou-se o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

epicentro da resistência institucional da entidade durante aquele biênio crítico de transição.

A análise histórica demonstra que a desoneração do custeio foi o prelúdio para reformas mais amplas e profundas na Administração Pública Federal. Em perspectiva, Singer (2018) ressalta que o enfraquecimento do associativismo funcional busca reduzir a resistência organizada contra alterações estruturais de cunho restritivo. A Anasps, ao defender suas funções institucionais, estava, em última análise, salvaguardando a própria integridade do sistema previdenciário brasileiro contra retrocessos sociais.

A logística imposta pela MP 873/2019 que exigia o financiamento pelo boleto gerou um alto custo transacional, desenhado especificamente para fomentar a inadimplência por mera dificuldade técnica. Relatórios da imprensa da época indicavam que a gestão federal buscava um choque financeiro que esvaziasse as contas das entidades antes de discussões parlamentares (Folha de S.Paulo, 2019). Para uma associação de escala nacional, essa mudança exigiu uma revolução tecnológica e comunicacional imediata e sem precedentes.

A Anasps percebeu precocemente que a MP 873/2019 era indissociável da tramitação da Reforma da Previdência, consolidada na Emenda Constitucional nº 103. Os autores Mendes e Branco (2020) afirmam que o diálogo institucional é essencial para a legitimidade das reformas, mas o período foi marcado por tentativas de silenciamento técnico das vozes críticas das entidades do Terceiro Setor, como a Anasps. A entidade precisou atuar em duas frentes: a sobrevivência financeira e o alargamento da incidência qualificada nos debates do Congresso Nacional.

Porém, a caducidade da Medida Provisória nº 873/2019, por falta de votação tempestiva, não apagou o rastro de instabilidade institucional semeado no campo do Terceiro Setor. Segundo Avritzer (2019), o uso de instrumentos de exceção para alterar o cotidiano das associações serviu como um teste de estresse para as instituições democráticas. A Anasps emergiu desse período com uma governança mais robusta, embora ciente da fragilidade dos marcos regulatórios perante o Poder Executivo Federal.

A resistência associativa residiu na transformação da crise em uma oportunidade de digitalização, virtualização das suas atividades e engajamento orgânico dos seus membros. Conforme a demonstração da estrutura institucional da época, o associado da entidade, quando confrontado com a ameaça de perda de sua rede de proteção, reafirmou o vínculo associativo (Anasps, 2020). A Faculdade, Clube Anasps e o atendimento jurídico aos filiados foram o tripé fundamental na manutenção do valor associativo, educativo, técnico e profissionalizante da categoria.

A trajetória do período revela uma visão de Estado que priorizou a verticalidade da autoridade em detrimento da participação social horizontal prevista na Constituição Cidadã de 1988, por meio do fundamento da cidadania. Ainda para Avritzer (2019), o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

desmantelamento de canais de participação e custeio representa um recuo na gramática democrática estabelecida na atual República brasileira. Utilizando a metodologia escolhida – de estudo de caso - nota que a autonomia financeira da Anasps constitui uma fronteira da liberdade de atuação política de uma classe.

O contexto jurídico-político de 2019 demonstrou que a Seguridade Social não é apenas um conjunto normativo, mas um campo de forças em constante disputa. Neste sentido, o autor português Canotilho (2003) ensina que o Direito Social exige organizações transparentes para que a norma não sucumba diante das pressões fiscais sazonais. A Anasps cumpriu seu papel de sentinela, resistindo às tentativas de asfixia financeira orquestradas pelo centro do poder político da época.

Em retrospecto, a Medida Provisória nº 873/2019 foi um dos ápices de um confronto ideológico e institucional que testou os limites da separação de poderes no Brasil contemporâneo. A lição para os dirigentes de entidades do Terceiro Setor e que a legitimidade de uma associação não advém da obrigatoriedade, mas da confiança na sua capacidade de defesa técnica. A Anasps permanece como testemunho da governança antifrágil do associativismo frente às marés de desregulação abruptas.

5 Os dilemas da gestão: a Anasps sob a eficácia imediata da MP 873/2019

A edição da Medida Provisória nº 873 em 1º de março de 2019, véspera de feriado de Carnaval, não representou apenas um ato normativo de competência exclusiva do Chefe do Poder Executivo Federal, mas um choque de gestão com efeitos imediatos na tesouraria das entidades do Terceiro Setor. Como observa Avritzer (2019), o uso de instrumentos de eficácia instantânea sobre o custeio de entidades civis retira o tempo de adaptação necessário para a manutenção de obrigações contratuais básicas.

Para a Direção da Anasps, a primeira manhã útil após o decreto provavelmente foi marcada por uma corrida contra o tempo para garantir a folha de pagamento de seus quadros e o cumprimento das demais obrigações contratuais. A governança da Anasps, estruturada para atender mais de cinco dezenas de milhares de associados, repousava sobre a previsibilidade do desconto em folha, modelo consolidado por décadas, por meio de legislação própria.

A ruptura súbita de fluxos financeiros previsíveis em organizações de grande porte gera um estado de incerteza operacional, onde o foco migra da expansão para a pura sobrevivência. O dilema imediato da liderança era como manter a rede de benefícios sem o aporte mensal automático. Neste sentido, os efeitos da Medida Provisória nº 873 foi um desafio a entidades associativas como a Anasps.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

Em perspectiva institucional estrutura de governança da Anasps fundamenta-se em uma gestão ética e profissional, capitaneada por uma Diretoria Executiva que abarca o "Presidente, Vice-Presidentes, Diretores e Diretores Regionais", periodicamente eleitos, responsáveis pela gestão macroinstitucional e estratégica da entidade associativo. O sitio eletrônico dessa associação demonstra que essa estrutura é complementada pelas Diretorias Regionais, as quais se encontram representadas em todas as unidades da federação, promovendo a "proteção dos direitos previdenciários e assistenciais" (Anasps, 2026, p.2), dos associados de forma descentralizada. Tal arranjo assegura que a instituição mantenha sua missão primordial de valorizar o servidor público, harmonizando a inteligência jurídica central com a capilaridade operacional necessária para o atendimento em âmbito nacional.

O impacto humano foi sentido no quadro de funcionários da associação, que somava quase uma centena de colaboradores diretos em Brasília e nas unidades regionais. De acordo com Chiavenato (2020), a incerteza sobre a sustentabilidade institucional corrói o clima organizacional, pois o capital humano passa a temer pela própria subsistência. A Direção precisou atuar como mediadora de crises, equilibrando a transparência administrativa com a necessidade de manter a motivação das equipes operacionais.

Nas Diretorias Regionais, o cenário era de apreensão logística, uma vez que a entidade mantém estruturas físicas em todas as capitais estaduais do Brasil para atendimento ao associado e a própria estrutura da Previdência Social. Como destaca Meirelles (2020), contratos de aluguel e manutenção predial possuem cláusulas de execução que não se suspendem por alterações na legislação sindical ou associativa. Os diretores regionais viram-se diante de compromissos vincendos sem a certeza do repasse centralizado, gerando um efeito cascata de necessárias renegociações de contratos.

Os projetos sociais em andamento, que variavam de assistência jurídica gratuita a programas de bem-estar, sofreram uma interrupção súbita no seu ritmo de investimento. Conforme exposto por Canotilho (2003), a descontinuidade de serviços sociais por fatores externos ao mérito do projeto configura uma forma de insegurança jurídica que atinge o beneficiário final. A liderança da Anasps enfrentou o dilema ético de priorizar frentes de assistência com os recursos de suas reservas técnicas.

A implementação do sistema de boletos imposta pela Medida Provisória nº 873 exigiu uma transformação digital em tempo recorde, algo que normalmente demandaria meses de planejamento institucional. Segundo Rogers (2003), a adoção forçada de tecnologias sob pressão externa aumenta exponencialmente a taxa de erro nos processos de trabalho. A Direção da Anasps teve que mobilizar o setor de tecnologia para processar dezenas de milhares de emissões individuais, enfrentando custos que não estavam previstos no orçamento anual da entidade.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

A comunicação direta com os associados tornou-se um gargalo operacional, dado que a Medida Provisória nº 873 exigia autorização prévia, voluntária e individualizada. Como nota Castells (2019), em uma sociedade em rede, a desintermediação promovida pelo Estado exige que a instituição crie novos canais de diálogo persuasivo para manter sua base. A Anasps precisou explicar a cada membro que a mudança não era uma escolha da gestão da entidade, mas uma imposição estatal de eficácia imediata e disruptiva.

Do ponto de vista jurídico-administrativo, a MP 873 gerou uma crise de conformidade, pois a associação possuía contratos firmados com base em garantias de fluxo de caixa consolidadas. Os constitucionalistas Mendes e Branco (2020) afirmam que o princípio da proteção à confiança legítima deve mitigar alterações bruscas em relações jurídicas de trato sucessivo. A Direção da Anasps viu-se compelida a repensar não apenas a constitucionalidade da norma, mas a viabilidade de sua própria rotina operacional cotidiana.

Neste caso analisado da Anasps e os efeitos da Medida Provisória nº 873 a fragmentação decisória foi outro problema latente; a centralização de poder necessária para responder à crise colide simultaneamente com a estrutura descentralizada das regionais e em outro plano, o interesse do próprio associado. Na perspectiva de Mintzberg (2012), momentos de crise aguda exigem uma configuração missionária, onde todos os braços da instituição se voltam para um único objetivo de preservação. Os diretores regionais dessa associação tornaram-se agentes de retenção, visitando bases e agências para coletar autorizações físicas e digitais dos associados.

Também como reflexo dessa medida provisória a rotina operacional da Faculdade Anasps também foi posta à prova, visto que o financiamento educacional de muitos estudantes dependia da regularidade financeira da mantenedora. Conforme aponta a literatura sobre universidades corporativas (Meister, 1999), o vínculo entre a mantenedora e a instituição de ensino é vital para a continuidade pedagógica. A liderança acadêmica precisou blindar o ambiente de ensino das turbulências financeiras, garantindo que o calendário escolar não fosse afetado pela crise política.

O dilema da inadimplência por dificuldade técnica provavelmente foi o maior desafio prático; muitos membros, embora satisfeitos com os serviços prestados, encontravam barreiras para o pagamento manual, imposta por essa MP. De acordo com Thaler e Sunstein (2019), a retirada da "opção padrão" (o desconto automático) reduz drasticamente a taxa de adesão, independentemente da vontade do indivíduo. A Direção precisou investir em ferramentas de comunicação ativa para engajar o associado da importância de manter sua rede de proteção social ativa.

A logística de envio de correspondências físicas, sugerida indiretamente pela pelos interpretação da Medida Provisória nº 873, gerou um custo postal que rivalizava com investimentos sociais. Projeções de custos e riscos indicam que o custo logístico

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

daquela MP drenaria recursos que seriam originalmente destinados à atualização das sedes regionais. Nota-se aqui, que o denominado "ônus da burocracia estatal" imposto arbitrariamente a uma entidade privada de interesse público teria um efeito erosivo sobre os programas sociais que eram prestados.

A relação com o sistema bancário também se alterou; as instituições financeiras passaram a ver as entidades de servidores como clientes de risco elevado. Conforme salienta Stiglitz (2018), a incerteza regulatória eleva o custo do crédito e dificulta a gestão de fluxo de caixa para organizações civis. A Direção da Anasps teve que renegociar taxas de emissão de boletos para que o custo operacional bancário não consumisse a maior parte da contribuição voluntária do associado.

Um outro problema enfrentado foi o impacto emocional nas lideranças; diretores com décadas de serviço viram-se questionados pela promulgação sem negociação prévia uma medida provisória emanada pelo Poder Executivo Federal que os tratava como intermediários descartáveis. Como descreve Sennett (2018), a corrosão da autoridade institucional em tempos de desregulação atinge a identidade profissional de quem dedica a carreira ao associativismo. O fortalecimento psicológico das lideranças regionais tornou-se uma tarefa de gestão tão relevante quanto o equilíbrio das contas.

A estratégia de sobrevivência passou pela ampliação da percepção de valor, tornando a associação em um centro de benefícios essencial para os seus associados. Segundo Kotler e Keller (2018), o valor percebido deve superar o custo de transação para que o cliente permaneça fiel em condições de mercado adversas. A Direção acelerou parcerias e convênios que justificassem, na ponta, a manutenção da filiação apesar das barreiras burocráticas impostas pelo governo federal, tarefas exemplificadas pelo Clube de Benefícios Anasps.

A eficácia imediata da MP 873/2019 forçou a Anasps a um amadurecimento institucional acelerado, migrando de um modelo passivo para um padrão ativo de gestão de seus membros. Conforme aponta Drucker (2018), organizações que sobrevivem a choques externos profundos tendem a desenvolver processos administrativos mais resilientes. A rotina decisória foi agilizada, reduzindo o tempo de resposta entre o diagnóstico de problemas e a implementação de soluções de tecnologia da informação.

O papel das assembleias e reuniões de Diretoria mudou de caráter, transformando-se em comitês de crise focados em sustentabilidade financeira imediata e replanejamento estratégico. De acordo com os preceitos de governança de Lodi (2019), a agilidade na tomada de decisão é o principal diferencial em cenários de alta volatilidade política. A Anasps adotou sistemas de videoconferência e votação digital para coordenar as regionais, antecipando tendências que seriam consolidadas apenas anos depois.

O enfrentamento da crise consolidou a Anasps como um ator de resistência técnica, focada na defesa do modelo constitucional de Seguridade Social. Como ensina

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

J.J. Canotilho (2018), a defesa dos direitos sociais passa necessariamente pela defesa das instituições que os operacionalizam no cotidiano. A Direção desta associação compreendeu que a luta pela manutenção dos seus recursos era, em essência, a batalha pela permanência da voz do servidor ligado a Seguridade Social no debate nacional.

Portanto, a MP 873/2019 foi um teste de estresse que transformou a rotina da Anasps em uma vitrine de resiliência e adaptação tecnológica acelerada. A lição deixada para o associativismo brasileiro é que a infraestrutura de uma grande entidade é sua maior força, mas também seu ponto de vulnerabilidade diante da insegurança jurídica. A Anasps não apenas sobreviveu ao período de vigência da norma; ela reconstruiu suas bases para um novo tempo de gestão digital.

6 Uma Matriz de Resiliência Institucional: cenários estratégicos e a defesa da Anasps face à MP 873/2019

A edição da Medida Provisória nº 873/2019 inaugurou um momento de singularidade administrativa para a Diretoria da Anasps. Esse evento exigiu respostas estratégicas em um cenário de incerteza radical, onde cartilhas tradicionais de gestão perderam subitamente a validade.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), crises dessa dimensão invalidam o planejamento linear, forçando a cúpula decisão da Anasps a adotar formulações emergenciais de altíssima complexidade. A Direção da associação precisou mapear futuros possíveis em tempo real, variando do temido colapso à reinvenção completa da organização. Essa adaptabilidade ágil tornou-se o principal ativo de sobrevivência em meio ao caos regulatório imposto pelo Poder Executivo.

O diagnóstico inicial revelou um dilema existencial no qual adequações orçamentárias convencionais seriam insuficientes. Sob a lente da teoria dos jogos aplicados a políticas públicas, a Medida Provisória nº 873/2019 alterou unilateralmente os incentivos do jogo cooperativo entre o Estado, os servidores e o Terceiro Setor, impondo o que a autora Olson (1965) descreve como a exacerbação do problema do carona (*free-rider*).

A supressão do desconto automático ameaçava dizimar o financiamento solidário, incentivando deserções motivadas puramente pela inércia burocrática. Nesse contexto, a manutenção da ação coletiva exigia uma intervenção que alterasse os *payoffs* institucionais, tornando a contribuição voluntária conscientemente mais atraente do que a omissão.

Diante dessa ruptura estrutural, hipoteticamente, Direção Nacional da Anasps deveria elaborar uma matriz composta por cinco cenários interconectados, contemplando

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

ações simultâneas para garantir a sobrevida da entidade. Segundo os preceitos de Chiavenato (2020) sobre a gestão da complexidade, a sustentabilidade da instituição dependeria de uma racionalidade estratégica capaz de equilibrar medidas de austeridade de curtíssimo prazo com a manutenção do propósito estatutário a longo vencimento.

A partir desse diagnóstico técnico, os vetores de ação foram desenhados como alternativas para o enfrentamento da crise, exigindo uma coordenação milimétrica entre as Diretorias Regionais espalhadas pelo país e a sede nacional em Brasília. O primeiro cenário, de longe o mais crítico, consistia na possibilidade concreta de dissolução de uma associação nacional, com mais de três décadas de existência, mais de 50.000 membros, caso a arrecadação sofresse uma queda financeira irrecuperável.

A consequência mais drástica seria a sua extinção. De acordo com Meirelles (2020), o encerramento abrupto das atividades de uma pessoa jurídica desse porte impõe um passivo trabalhista, cível e contratual de dimensão milionária à sua Diretoria e aos seus próprios pares. A liquidação imediata do patrimônio para honrar compromissos rescisórios de quase uma centena de colaboradores representaria o fim trágico de um legado associativo histórico. Para os dirigentes, essa hipótese não configurava apenas um risco contábil, mas uma falha institucional inaceitável perante os outorgantes de seu mandato associativo.

Fechar as portas da Anasps significaria também o abandono de dezenas de milhares de aposentados e pensionistas que dependiam estritamente dos serviços de saúde e assistência jurídica contínua da entidade. Como adverte Putnam (2000), a destruição do capital social corporificado em grandes associações civis gera um vácuo de representação que atomiza os indivíduos mais vulneráveis do grupo perante o poder estatal.

O encerramento da Anasps seria, nesse contexto desolador, uma vitória tática da política de desarticulação do Terceiro Setor voltado especialmente à Seguridade Social, deixando os associados desprovidos de sua principal rede de proteção no momento de maior fragilidade legal.

A inviabilidade prática e ética desse cenário de capitulação forçou a Direção da Anasps a tratá-lo apenas como um alerta sistêmico permanente de risco de ruína institucional. O estatístico Taleb (2015) argumenta que, diante da probabilidade de colapso total, as instituições devem adotar posturas de extrema robustez ou antifragilidade, evitando a morte organizacional sob qualquer sacrifício operacional necessário. Também a sombra constante da ameaça de dissolução serve como catalisador psicológico interno para justificar as medidas impopulares de austeridade que se seguiriam, alinhando a equipe de colaboradores em torno de um objetivo único e inquestionável de sobrevivência associativa.

Descartada a extinção, o segundo cenário focado na mobilização interna consistia na convocação emergencial de um Pacto pela Anasps, visando a repactuação consciente

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

de toda a base orgânica de associados. Para superar o perigoso Equilíbrio de Nash induzido pela burocracia do boleto — onde a não-cooperação individual pareceria a resposta mais fácil —, a estratégia exigiu a criação de um senso de urgência e pertencimento de classe.

A liderança da Anasps compreendeu que, como teoriza Axelrod (1984) sobre os jogos iterados, a cooperação sustentada só emerge quando os atores percebem lucidamente que a preservação do futuro em comum supera de forma ampla os ganhos efêmeros de curto prazo gerados pela deserção.

O engajamento da base precisou ser profundamente ressignificado pela Diretoria Nacional e Regional da Anasps; o simples ato financeiro de pagar a contribuição mensal foi elevado à categoria de um ato de resistência cívica em defesa da Seguridade Social. Conforme Castells (2019), a mobilização de grandes coletivos na era da informação depende fundamentalmente da construção ágil de identidades de resistência contra poderes institucionais excludentes. A comunicação corporativa da entidade adotou uma narrativa transparente, demonstrando de forma irrefutável que o esfacelamento financeiro da associação seria o prelúdio fático do ataque aos direitos previdenciários de todos os filiados.

A meta central deveria ser reestabelecer rapidamente o que a economia comportamental denomina como arquitetura de escolha facilitada, contornando licitamente as barreiras impostas pela nova regulamentação federal (Thaler; Sunstein, 2019). Essa rápida transformação digital permitiu que a entidade absorvesse parte do choque logístico inicial.

A eficácia pragmática desse engajamento dependia intrinsecamente da transparência responsável da alta gestão em expor a real e preocupante fragilidade do fluxo de caixa causada pela norma inovadora imposta pela Medida Provisória nº 873/2019. O autor Lodi (2019) afirma que a confiança interpessoal em tempos de crise sistêmica apenas se consolida quando os líderes expõem os dados institucionais, compartilhando o peso da decisão com as camadas da base.

O associado foi, portanto, convidado a atuar como um fiador solidário da associação, ciente de que a viabilidade do Clube de Benefícios, da Faculdade Anasps, dos milhares de processos jurídicos e da complexa rede de convênios de saúde dependia quase exclusivamente de sua proatividade associativa e na quitação de suas obrigações.

O sucesso contábil alcançado por essa ampla repactuação validou a premissa de que o funcionalismo público de carreira possui consideráveis reservas de engajamento quando acionado em seus valores fundamentais de cidadania e solidariedade. A resposta orgânica da base confirmou a clássica observação de Bobbio (2015) de que a sociedade civil organizada é o espaço privilegiado onde conflitos políticos assimétricos se resolvem

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

prioritariamente pela densidade da atuação coletiva, criando um agir estratégico preconizado por Jürgen Habermas (2015).

A Anasps, por meio de suas ações estratégicas conseguiu estancar de forma razoável a hemorragia financeira inicial, provendo o fôlego e o tempo tático necessários para a condução das frentes de batalha externas nos Tribunais Superiores e nas comissões parlamentares que analisavam o processo legislativo e a legitimidade democrática da Medida Provisória nº 873/2019.

O terceiro cenário estratégico exigiu uma escalada imediata e incisiva na arena jurídico-política, posicionando o Terceiro Setor como uma litigante de alto impacto perante o Supremo Tribunal Federal (STF). A interposição articulada de Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs) representou a tentativa técnica fulcral de restabelecer o equilíbrio institucional republicano por meio do controle jurisdicional.

O argumento jurídico fundamental estruturou-se na demonstração judicial sobre a flagrante violação da liberdade sindical e do direito de associação, ambos garantidos no texto constitucional de 1988 como preceitos fundamentais intransigíveis. Conforme destacou o voto do Ministro Edson Fachin (2019) na análise da ADI 6.098, a imposição estatal de obstáculos logísticos desarrazoados ao livre exercício da liberdade associativa configura um abuso inaceitável do poder normativo do Chefe do Poder Executivo. A Anasps encampou vigorosamente essa fundamentação técnica, logrando demonstrar que a eficácia imediata da MP feria de morte o princípio da proteção à confiança legítima.

A Direção da Anasps atuou em simbiose com a Frente Parlamentar Mista em Defesa da Previdência Social, articulando a tese do desvio de finalidade daquela Medida Provisória. O objetivo era revelar que a norma não buscava atualizar a Administração Pública e as entidades sociais, mas inviabilizar a musculatura do Terceiro Setor durante a tramitação da reforma previdenciária.

A Frente Parlamentar Mista em Defesa da Previdência Social constitui-se como um instrumento de resistência institucional no Congresso Nacional, articulado para a proteção integral do sistema de seguridade social frente a propostas enfraquecimento normativo desse setor. Fundamentada na exigência de transparência fiscal, sua atuação parlamentar visa denunciar a supressão de garantias fundamentais e promover o debate técnico sobre a sustentabilidade do modelo solidário da previdência e seguridade social brasileira. Ao congregar forças políticas em um esforço suprapartidário e cívico, a Frente consolida a defesa intransigente do pacto geracional, garantindo que a previdência permaneça como pilar da "justiça social" e da estabilidade democrática brasileira.

No flanco legislativo, a estratégia macroscópica envolveu um trabalho de inteligência parlamentar, visando travar metodicamente a formação de relatorias favoráveis para pleitear a caducidade temporal daquela medida provisória, como se lembra, estava produzindo efeitos jurídicos, desde de a sua promulgação. Utilizando o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

referencial de Tsebelis (2002) sobre atores com poder de veto (*veto players*), a Diretoria da Anasps mapeou estrategicamente os Deputados Federais, Senadores da República e agentes formadores de opinião, capazes de bloquear o avanço regimental da pauta então implementada nas comissões específicas do Congresso Nacional.

O objetivo perseguido dessa movimentação era criar um custo político de aprovação demasiadamente oneroso para o parlamento brasileiro. O ponto democrático era demonstrar que uma posição contrária ao associativismo e a previdência social é um retrocesso para o cidadão. O Congresso Nacional tornou-se um tabuleiro onde cada articulação era desenhada para retardar a consolidação da Medida Provisória nº 873/2019, protegendo a pluralidade associativa e as suas fontes de financiamento.

Aquela estratégia de corredores do parlamento brasileiro exigiu a formação expedita de coalizões atípicas, unindo federações de carreiras estruturalmente díspares em uma frente ampla de defesa institucional. O autor Singer (2018) leciona que em momentos de avanço sobre direitos sociais difusos, o corporativismo fragmentado historicamente cede espaço a necessárias alianças táticas de defesa da Administração Pública.

A atuação sincronizada da Diretoria da Anasps perante os Três Poderes buscou antecipar as reações normativas do Governo Federal em um cenário de alto risco político. A associação calibrou suas contundentes manifestações midiáticas para evitar acirramentos que pudessem deflagrar retaliações fiscais ou devassas administrativas por parte dos órgãos de controle.

Esse esforço institucional coordenado foi coroado de êxito na esfera legislativa, culminando na perda de eficácia jurídica da MP 873 pelo transcurso integral de seu prazo constitucional. O fim da vigência representou uma vitória política, possibilitando a retomada paulatina da previsibilidade contábil e do fluxo de caixa original nas entidades atingidas.

A capacidade da Anasps de converter a crise imposta pela Medida Provisória nº 873/2019 em um motor de modernização tecnológica transcende o conceito tradicional de resiliência. Sobreviver à tentativa de se criar dificuldades para o financiamento das associações foi apenas a primeira etapa; o marco organizacional foi a evolução estrutural da entidade a partir desse teste de estresse. Esse fenômeno materializa a transição de uma associação robusta para uma instituição antifrágil tal como leciona Nassin Taleb (2015), no qual a instituição não apenas resiste à adversidade estatal, mas a utiliza como catalisador para o seu próprio aprimoramento orgânico e digital.

Como define Taleb "algumas coisas se beneficiam com os choques; elas prosperam e crescem quando expostas à volatilidade, ao acaso, à desordem e aos estressores" (2015, p. 11). Dessa forma, a proposta governamental de tentar desarticular o associativismo por meio da Medida Provisória nº 873/2019, paradoxalmente forjou uma

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

governança mais sofisticada e gestão independente do Terceiro Setor, e especialmente do caso da Anasps.

Paralelamente ao embate público e judicial, o quarto cenário de crise contemplou a necessidade de manter canais pragmáticos de diálogo com setores técnicos do Ministério da Economia. A Diretoria da Anasps aparentemente compreendeu de forma pragmática que a burocracia subjacente à estruturação após a Medida Provisória nº 873/2019, precisava continuar executando as rotinas mensais da folha de pagamento de seus recursos associativos.

De outra maneira, a incomunicabilidade da associação com o Poder Executivo Federal apenas agravaria os gargalos e o sofrimento dos associados da Anasps e em geral usuários nas agências e sistemas do INSS. Foi necessário separar a beligerância política das instâncias decisórias da fundamental cooperação com o corpo técnico de carreira encarregado do processamento de dados governamentais.

A tentativa de diálogo institucional de bastidores buscou alcançar uma flexibilização administrativa razoável para a implantação tecnológica da nova modalidade de recolhimento via boleto. A Anasps argumentou tecnicamente que a própria Administração Pública, operada pelas robustas infraestruturas do Serpro e da Dataprev, carecia de sistemas homologados para processar desaverbações massivas em exíguas 48 horas, invocando princípios basilares da eficiência da Administração Pública.

Nesse estreito canal de interlocução a Direção da Anasps buscou proteger a associação, separando com exatidão a pauta ideológica apoiada pelo Chefe do Poder Executivo Federal, sobre rigorosa governança da folha gerida pelos servidores ligados a Seguridade Social. Mesmo que as cúpulas políticas mantivessem um bloqueio sistemático, os analistas governamentais frequentemente vislumbraram o caos de processamento desnecessário gerado pela redação imprecisa da Medida Provisória nº 873/2019.

A associação operou com diplomacia técnica nessa janela, assegurando margens toleráveis de tempo processual para estabilizar suas plataformas digitais de emissão de seus boletos associativos. Essa capacidade de transitar da beligerância judicial, articulação política à concertação operacional, demonstrou a maturidade institucional da Direção Nacional da Anasps.

O quinto cenário, implementado de forma para blindar a liquidez associativa, traduziu-se no contingenciamento imediato de despesas indiretas e na reestruturação física da própria Anasps. Diante da queda vertical nas projeções de receitas nos primeiros meses da crise, a Direção instaurou um inflexível conjunto de ações de austeridade para auditar e expurgar todos os contratos considerados não essenciais à atividade-fim.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

Conforme preceituam os clássicos postulados de Drucker (2018), a salvaguarda do fluxo de caixa em crises de descontinuidade exige cortes ágeis para proteger a missão principal da organização. A sobrevivência da robusta rede assistencial tornou-se a bússola orçamentária exclusiva e inegociável da gestão.

Essas medidas funcionaram como um controle contábil, mitigando a evasão de divisas e preservando a imagem de liquidez financeira da Anasps perante mercado, parceiros, empregados e fornecedores. O histórico de bom pagador da entidade foi a principal moeda de troca nessas mesas jurídicas.

Nesse período recessivo interno, a cúpula administrativa da associação tomou a decisão estratégica de congelar temporariamente grandes projetos de expansão predial, direcionando o fluxo remanescente para o coração das atividades assistenciais, auxílio jurídico, educacionais e saúde. Especificamente a Faculdade Anasps[4] foi submetida a uma forte modelagem orçamentária, que precipitou a adoção generalizada e estruturada de metodologias de ensino a distância (EAD) para diluir os elevados custos fixos de manutenção presencial.

Essa migração acelerada aos meios digitais, inseriu a instituição precocemente nas avançadas dinâmicas inovadoras do conhecimento digital, transformando um vetor de vulnerabilidade financeira acelerando a adoção de tecnologias educacionais. Os recursos humanos precisaram ser geridos com sensibilidade pela Diretoria Nacional da Anasps, buscando-se repelir o caminho mais fácil das demissões sumárias em meio a um ano de instabilidade para as famílias.

A modernização institucional da Anasps é evidenciada pela crescente transição de seus serviços e benefícios para plataformas digitais, com o intuito de conferir maior autonomia e conectividade aos seus associados. Na esfera de suporte funcional, a entidade atua como vetor de facilitação para o acesso ao aplicativo SouGov.br e à plataforma gov.br, oferecendo suporte contínuo (via e-mail e *WhatsApp*) para que servidores ativos e aposentados consigam realizar o desbloqueio de senhas, obter informes de rendimentos e consultar fichas financeiras de forma autônoma e remota (ANASPS, 2025a). Soma-se a isso a integração e divulgação do serviço telefônico "Central 1358", que permite aos aposentados do Regime Próprio de Previdência da União solicitar desde isenções de

[4] A Faculdade Anasps, erigida no Distrito Federal como o braço acadêmico da ANASPS, com vocação a realização de cursos online de qualidade emergiu com a finalidade de "promover o ensino, a pesquisa e a extensão na área da Previdência, da Gestão Pública e do Direito". Desde sua autorização pelo MEC em 2022, a instituição logrou progressos ao consolidar-se como certificadora oficial para profissionais dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) e expandir sua capilaridade nacional via modalidade EaD. Atualmente, o ecossistema pedagógico contempla graduações em Gestão Pública e Análise e Desenvolvimento de Sistemas, além de pós-graduações em Direito e Processo Previdenciário e ESG, reafirmando seu compromisso com a formação de profissionais "comprometidos com a inovação, ética e responsabilidade social".

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

Imposto de Renda até auxílios-funerais sem a necessidade de deslocamento físico (ANASPS, 2026b).

A gestão da Anasps optou por um modelo de otimização multifuncional, reposicionando em tempo hábil colaboradores de áreas temporariamente ociosas para as cruciais centrais de emissão de boletos, *call centers* de retenção e atendimento de contingência ao sócio. Corroborando com essa ideia Chiavenato (2020) aponta que a manutenção da segurança psicológica e do engajamento orgânico constitui o grande diferencial em tempos de travessia do deserto. O compromisso inabalável da Direção com a estabilidade dos empregos forjou uma lealdade institucional sem precedentes em seus quadros.

Durante os meses de vigência da norma, a governança operou submetida a um rígido e diário Orçamento Base Zero (OBZ), pelo qual todo e qualquer desembolso necessitava de validação prévia vinculada à defesa existencial da Anasps. O núcleo de gestão analisou em sessões ininterruptas, aferindo as projeções de sobrevivência em compasso exato com as taxas diárias de liquidação bancária reportadas pelo Sistema Financeiro Nacional. Esse monitoramento analítico em tempo real foi o escudo que garantiu a travessia ilesa pelo vale de restrições financeiras, resguardando capital de giro inviolável para o cumprimento de todas as obrigações constitucionais e tributárias inadiáveis da associação representativa.

Dessa maneira, como instrumento didático instrumentalizado por esta pesquisa focada no estudo de caso, foi sintetizada as ações detalhadas anteriormente, no seguinte quadro sintético que demonstra o a matriz estrutural de resiliência institucional da Anasps frente a MP 873/2019.

Quadro 1 – Matriz Estrutural de Resiliência Institucional da Anasps diante da Medida Provisória nº. 873 de 2019

Dimensão Analítica	Risco Institucional Identificado	Resposta Estratégica Implementada	Fundamentação Teórica	Evidências Empíricas da Pesquisa
1. Continuidade Organizacional	Possibilidade de colapso financeiro, perda de capacidade operacional e descontinuidade da assistência aos associados.	Tratamento da crise como evento sistêmico; adoção imediata de medidas de austeridade, racionalização de despesas e preservação das atividades essenciais.	Meirelles (2020); Putnam (2000).	Redução emergencial e documentada dos custos fixos institucionais nos primeiros 60 dias de vigência da MP.
2. Mobilização e Engajamento Associativo	Redução das contribuições decorrente do efeito *free-rider* provocado pela substituição do	Implementação do Pacto pela Anasps, com comunicação transparente, mobilização institucional	Olson (1965); Axelrod (1984); Castells (2019).	Conversão significativa da base associativa para o modelo transitório de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

Dimensão Analítica	Risco Institucional Identificado	Resposta Estratégica Implementada	Fundamentação Teórica	Evidências Empíricas da Pesquisa
	desconto em folha pelo boleto bancário.	e estímulo à permanência dos associados.		arrecadação por boletos, preservando a sustentabilidade financeira.
3. Defesa Jurídico-Institucional	Consolidação definitiva da MP nº 873/2019 e comprometimento estrutural das entidades representativas do Terceiro Setor.	Atuação estratégica perante o Supremo Tribunal Federal, mediante propositura de Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs), e articulação junto à Frente Parlamentar Mista.	Ministro Edson Fachin (2019); Tsebelis (2002).	Tramitação da ADI nº 6.098 e posterior perda de eficácia da Medida Provisória por caducidade constitucional.
4. Coordenação Técnico-Administrativa	Risco de descontinuidade operacional decorrente do processamento massivo de desaverbações nos sistemas governamentais.	Articulação institucional com equipes técnicas do Serpro e da Dataprev para estabilização dos procedimentos operacionais.	Princípio da Eficiência (art. 37 da Constituição Federal); Governança Pública.	Obtenção de janela operacional que possibilitou a estabilização dos sistemas responsáveis pela emissão e processamento das autorizações.
5. Reestruturação Financeira e Organizacional	Queda abrupta das receitas ordinárias e comprometimento da capacidade de investimento institucional.	Implantação do Orçamento Base Zero (OBZ), contingenciamento orçamentário e suspensão da expansão física da entidade.	Drucker (2018); Chiavenato (2020).	Reestruturação do modelo educacional, com migração acelerada da Faculdade Anasps para a modalidade de Educação a Distância (EaD).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados empíricos e teóricos da pesquisa (2026).

A orquestração concomitante e sinérgica desses cinco complexos cenários de defesa constituiu demonstrou empiricamente a viabilidade de modelos de governança do Terceiro Setor brasileiro, harmonizando combate político, responsabilidade fiduciária e inovação em serviços.

A disrupção desencadeada pela MP 873/2019 forçou a exclusão imediata de qualquer traço de amadorismo administrativo, impulsionando a adoção irreversível das mais avançadas teorias de competitividade corporativa e negociação de crises. A agremiação não se limitou a absorver estoicamente os golpes desferidos pelo aparato estatal, mas utilizou a restrição regulatória como vetor para a modernização da entidade

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

antifrágil tal como modelado por Taleb (2015), provando-se um organismo legitimamente antifrágil no hostil ecossistema previdenciário do país.

A trajetória da Anasps sob os quatro meses de vigência da Medida Provisória nº 873/2019 transcende a mera resiliência passiva, configurando um caso de antifragilidade institucional. Ao contrário de estruturas meramente robustas, que se limitam a suportar o trauma mantendo sua forma original, aquela associação utilizou a volatilidade e a desordem impostas pelo experimentalismo estatal como reagentes para uma metamorfose estrutural.

A tentativa de mudança da forma de financiamento associativo criado pela Medida Provisória nº 873/2019 funcionou, paradoxalmente, como o catalisador de uma atualização digital e administrativa; ao ser forçada a romper com a dependência da inércia do desconto em folha, a entidade desenvolveu novos padrões operacionais e uma governança orientada por dados.

O resultado final não foi o retorno ao *status quo ante*, mas a emergência de uma instituição tecnologicamente mais robusta e ainda mais articulada com os seus associados, provando que, no ecossistema do Terceiro Setor, a capacidade de se beneficiar do caos é o que define a autonomia representativa contemporânea.

Em síntese, com as suas decisões a Direção da Anasps convertera uma tentativa de enfrentamento institucional, por meio de uma medida legislativa que causava efeito imediato, em um vigoroso ciclo de amadurecimento organizacional. A travessia desse marco temporal atípico comprovou que a sustentação de uma associação de escala nacional não reside no facilitador de uma rubrica de contracheque, mas sim na credibilidade de suas ações, de sua utilidade material e na política em defesa de seus membros e finalidades.

A Anasps superou o enfrentamento estatal causado pela Medida Provisória nº 873/2019 com uma musculatura de processos digitalizados, reforçando o axioma de que intervenções regulatórias infundadas sucumbem perante o capital social de uma classe democraticamente articulada para lutar por sua própria Seguridade. Em termos de Taleb (2015) a associação se tornou uma instituição antifrágil.

Considerações Finais

A presente investigação encerra o seu ciclo analítico reafirmando que o embate entre a vontade normativa do Poder Executivo Federal, explicitado pela edição da Medida Provisória nº 873/2019 e a autonomia, inclusive financeira, das associações. Este caso aponta que isto não foi apenas um conflito de regras, mas uma disputa pela própria viabilidade da democracia participativa.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

O tema central, focado na resistência da Anasps perante a Medida Provisória nº 873/2019, revelou que o problema de pesquisa — a vulnerabilidade do financiamento associativo perante uma mudança ideológica abrupta da própria Presidência da República — essa alteração atingiu o núcleo do financiamento das entidades do Terceiro Setor, inclusive as associações.

A relevância desta pesquisa ultrapassa as fronteiras do Direito Administrativo, projetando-se como um alerta sobre a fragilidade das garantias sociais perante o arbítrio político. Analisar o caso da Anasps permite-nos compreender que a proteção do Terceiro Setor e da Seguridade Social dependem, intrinsecamente, da sua forma de financiamento e da independência das entidades que atuam como garantidores dos direitos dos coletivos e sociais. Esta discussão torna-se, portanto, relevante para a preservação do Estado Democrático de Direito, onde a liberdade de associação deve ser protegida contra tentativas de criação de artifícios contra a logística e financiamento das entidades sociais.

No que concerne à metodologia, foi utilizado o estudo de caso. As opções metodológicas aqui aplicadas asseguraram que o relato não fosse uma crônica de fatos passados, mas uma análise científica da resiliência institucional. Bem como por meio do método hipotético dedutivo foram analisadas situações e ações que levaram a sobrevivência e amadurecimento da Anasps.

A síntese das secções anteriores demonstra uma progressão lógica que partiu do diagnóstico de alteração legislativa com efeitos financeiros e avançou para a mobilização jurídica com a proposição de uma Ação Direta de Inconstitucionalidade no Supremo Tribunal Federal. Esta pesquisa evidenciou que a perda de eficácia da Medida Provisória nº 873/2019 não foi um acaso temporal, mas o resultado direto de uma ação articulada com o Congresso Nacional.

Constatou-se que a articulação perante o Supremo Tribunal Federal e o Congresso Nacional foi a base que garantiu a manutenção da segurança jurídica, enquanto as equipes internas trabalhavam exaustivamente para desenhar uma solução operacional que não dependesse da benevolência do Estado.

Simultaneamente, a reestruturação interna provou que a crise serviu como um laboratório de atualização forçada. A migração de milhares de cadastros para sistemas de pagamento independentes e o fortalecimento da comunicação direta com o associado foram os marcos de uma transformação digital que, em tempos de normalidade, levaria anos para ser concluída. Este capítulo da história da associação simboliza a vitória da inteligência coletiva e da capacidade de adaptação sobre a tentativa de desarticulação burocrática das bases sociais. Todas essas mudanças tornaram a Anasps em uma entidade antifrágil tal como proposta por Nassin Taleb (2015).

A função pedagógica deste artigo consolida-se na oferta de um modelo de gestão de crises replicável por outras instituições do Terceiro Setor. A pesquisa propõe que a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

dependência excessiva de sistemas governamentais de financiamento é uma vulnerabilidade que deve ser mitigada com inovação e autonomia tecnológica. Para estudantes e profissionais de gestão e política, este estudo de caso serve como uma aula prática sobre a importância da prontidão estratégica e da coragem decisória em ambientes de elevada volatilidade e incerteza regulatória.

As conclusões alcançadas permitem-nos afirmar, com segurança teórica, que a Anasps atingiu um estado de antifragilidade. Ao contrário de sistemas que se quebram ou que apenas resistem passivamente à desordem, a associação utilizou os estressores da Medida Provisória nº 873/2019 para evoluir para uma forma organizacional antifrágil. A entidade que emergiu deste processo é tecnicamente mais preparada, administrativamente mais independente e possui uma base social muito mais consciente da sua própria importância na defesa coletiva da Seguridade Social.

Por último, esta pesquisa encerra-se não apenas como um registro histórico, mas como uma constatação em favor da autonomia institucional do Terceiro Setor brasileiro. O legado da resistência da Anasps demonstra que, quando a legitimidade representativa se alia à competência técnica e à tecnologia, há resultado palpáveis para o direito fundamental de associação. Assim, torna-se um uma tarefa institucional adaptar-se e as vezes ser contrário a alterações legislativas que não foram negociadas com o destinatário. Esta investigação acadêmica confirma que o amadurecimento institucional é o prêmio reservado às organizações sociais que, diante do caos, escolhem a evolução deliberada em vez da capitulação.

Referências

ANASPS. **Diretoria Executiva**. Brasília, DF: Anasps, [2024]. Disponível em: https://www.anasps.org.br/institucional/diretoria-executiva/. Acesso em: 13 abr. 2026.

ANASPS. **Diretorias Regionais**. Brasília, DF: Anasps, [2024]. Disponível em: https://www.anasps.org.br/institucional/diretorias-regionais/. Acesso em: 13 abr. 2026.

ANASPS. **Quem somos**. Brasília, DF: Anasps, [2024]. Disponível em: https://www.anasps.org.br/institucional/quem-somos/. Acesso em: 13 abr. 2026.

ANASPS. **Relatório de atividades e sustentabilidade associativa**: biênio 2019-2020. Brasília, DF: Edições Anasps, 2020.

ANASPS. Associação Nacional dos Servidores Públicos, da Previdência e da Seguridade Social. **ANASPS: Novo portal mais moderno, acessível e conectado com o associado**. Brasília, DF, 30 out. 2025b. Disponível em: https://anasps.org.br/noticias/anasps-novo-portal-mais-moderno-acessivel-e-conectado-com-o-associado/. Acesso em: 8 jul. 2026.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

ANASPS. Associação Nacional dos Servidores Públicos, da Previdência e da Seguridade Social. **Benefícios de ser Associado Anasps**. Brasília, DF, [2026c]. Disponível em: https://anasps.org.br/associe-se/beneficios/. Acesso em: 8 jul. 2026.

ANASPS. Associação Nacional dos Servidores Públicos, da Previdência e da Seguridade Social. **JURÍDICO: Saiba como emitir as suas fichas financeiras pelo SouGov.br - Anasps**. Brasília, DF, 4 dez. 2025a. Disponível em: https://anasps.org.br/noticias/juridico-saiba-como-emitir-as-suas-fichas-financeiras-pelo-sougovbr/. Acesso em: 8 jul. 2026.

ANASPS. Associação Nacional dos Servidores Públicos, da Previdência e da Seguridade Social. **SERVIDOR: Central 1358 facilita o acesso a serviços do INSS para aposentados e pensionistas do Regime Próprio - Anasps**. Brasília, DF, 2 fev. 2026b. Disponível em: https://anasps.org.br/noticias/servidor-central-1358-facilita-o-acesso-a-servicos-do-inss-para-aposentados-e-pensionistas-do-regime-proprio/. Acesso em: 8 jul. 2026.

ANASPS. Associação Nacional dos Servidores Públicos, da Previdência e da Seguridade Social. **SERVIDOR: Senha do Sougov é desativada; saiba como acessar o aplicativo - Anasps**. Brasília, DF, 26 mar. 2026a. Disponível em: https://anasps.org.br/noticias/senha-do-sougov-e-desativada-saiba-como-acessar-o-aplicativo/. Acesso em: 8 jul. 2026

AVRITZER, L. **O pêndulo da democracia**. São Paulo: Todavia, 2019.

*AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.*

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. 19. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória nº 873, de 1º de março de 2019**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/mpv/mpv873.htm. Acesso em: 7 abr. 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Estatísticas do Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Novo CAGED)**. Brasília, DF: MTE, 2026. Disponível em: http://pdet.mte.gov.br/novo-caged. Acesso em: 7 jul. 2026.

CANOTILHO, J. J. G. **Direito constitucional e teoria da constituição**. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2003.

CANOTILHO, J. J. G. **Direitos fundamentais e democracia**. Coimbra: Almedina, 2018.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 20. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2018.

FACHIN, E. **Voto na Medida Cautelar na Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6.098**. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, 2019.

GOVERNO edita MP para dificultar contribuição sindical. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 5 mar. 2019.

HABERMAS, J. **Obras escolhidas**: teoria política. Tradução de B. S. Pinto. Lisboa: Edições 70, 2015. v. 1.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília, DF: IPEA, 2024. Disponível em: https://mapaosc.ipea.gov.br/. Acesso em: 7 jul. 2026.

LENZA, P. **Direito constitucional esquematizado**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

LEVITSKY, S.; ZIBLATT, D. **Como as democracias morrem**. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

LODI, J. B. **Governança corporativa**: evolução e valor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, G. F.; BRANCO, P. G. G. **Curso de direito constitucional**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro guiado pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, A. de. **Direito constitucional**. 38. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

NOBRE, M. **Ponto-final**: a crise da democracia no Brasil. São Paulo: Todavia, 2018.

*OLSON, M. **The logic of collective action**: public goods and the theory of groups. Cambridge: Harvard University Press, 1965.*

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 03/06/2026 - **Accepted:** 07/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/3hy19t35
Pages: 1-33

PAES, José. Eduardo. Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**: aspectos jurídicos, administrativos, contabilísticos e fiscais. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025.

PAES, José. Eduardo. Sabo.; SANTOS, Júlio Edstron. Secundino. Cidadania em ação: o Terceiro Setor e a luta por um Brasil mais justo e equitativo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 8, p. e5204, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v1618.5204.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica**. Tradução de Leônidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2013.

*PUTNAM, R. D. **Bowling alone**: the collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster, 2000.*

*ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.*

SCHWARCZ, L. M. **Sobre o autoritarismo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2018.

SINGER, A. **O lulismo em crise**: um quebra-cabeça do período Dilma (2011-2016). São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Tradução de Karla Saraiva. Porto Alegre: Penso, 2011.

STIGLITZ, J. E. **O preço da desigualdade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2018.

TALEB, N. N. **Antifrágil**: coisas que se beneficiam com o caos. Tradução de Donald de Castro. Rio de Janeiro: Best Business, 2015.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

*TSEBELIS, G. **Veto players**: how political institutions work. Princeton: Princeton University Press, 2002.*

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Cristhian Crepaldi. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.