



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO



ADRIANA DO AMARAL SILVA

**TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL:
UMA ANÁLISE DA MATRIZ UTILIZADA PELO MINISTÉRIO PÚBLICO DE
SERGIPE**

São Cristóvão (SE)

2023

ADRIANA DO AMARAL SILVA

**TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL:
UMA ANÁLISE DA MATRIZ UTILIZADA PELO MINISTÉRIO PÚBLICO DE
SERGIPE**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Manuela Ramos da Silva.

São Cristóvão (SE)

2023

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Silva, Adriana do Amaral

S586t Transparência na gestão das organizações da sociedade civil :
uma análise da matriz utilizada pelo Ministério Público de
Sergipe / Adriana do Amaral Silva ; orientador Manuela
Ramos da Silva. – São Cristóvão, SE, 2023.
143 f.

Dissertação (mestrado em Administração) –
Universidade Federal de Sergipe, 2023.

1. Administração. 2. Transparência na administração
pública.
3. Sociedade civil - Sergipe. 4. Administração pública. I.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ata de Defesa de Dissertação

Mestrando (a): Adriana do Amaral Silva

Título da dissertação: “Transparência na Gestão das Organizações da Sociedade Civil: Uma análise da Matriz Utilizada pelo Ministério Público de Sergipe.

Data e horário da defesa: 29 / 11/ 2023 às 8:30h

Examinadores

- Prof.Dra. Manuela Ramos da Silva (Presidente - Orientador)
- Prof. Dra. Rúbia Oliveira Corrêa (Examinador Interno)
- Prof.Dra.Luiza Reis Teixeira (Examinador Externo ao Programa)

Parecer: Depois de avaliarmos a dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que a candidata Adriana do Amaral Silva, apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu aos nossos questionamentos, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:

☒ Aprovado (a)
☐ Reprovado (a)

São Cristóvão, 29 de novembro de 2023.



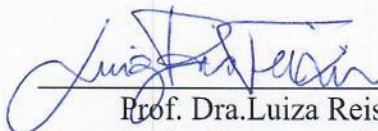
Documento assinado digitalmente
MANUELA RAMOS DA SILVA
Data: 29/11/2023 10:19:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Manuela Ramos da Silva
(Presidente - Orientador/PROPADM)
Participação à distância por videoconferência



Documento assinado digitalmente
RUBIA OLIVEIRA CORREA
Data: 04/12/2023 09:33:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Rúbia Oliveira Corrêa
(Examinador Interno/PROPADM)
Participação à distância por videoconferência



Prof. Dra. Luiza Reis Teixeira

(Examinador Externo ao Programa/UFBA)
Participação à distância por videoconferência



Documento assinado digitalmente
ADRIANA DO AMARAL SILVA
Data: 05/12/2023 13:56:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Adriana do Amaral Silva
(Discente)
Participação à distância por videoconferência

ADRIANA DO AMARAL SILVA

**TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL:
UMA ANÁLISE DA MATRIZ UTILIZADA PELO MINISTÉRIO PÚBLICO DE
SERGIPE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração. Esta dissertação foi julgada e aprovada pela comissão abaixo assinada em 29 de Novembro de 2023.

São Cristóvão, Sergipe, Brasil

Prof.^a Dr.^a Manuela Ramos da Silva – Orientadora
Universidade Federal de Sergipe – UFS

Prof. Dr.^a Luiza Reis Teixeira – Membro Externo
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr.^a Rúbia Oliveira Corrêa – Membro Interno
Universidade Federal de Sergipe – UFS

RESUMO

Teve como objetivo geral compreender a gestão das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) sergipanas quanto à aplicabilidade, aos fatores e à estrutura exigidos pelo método de fiscalização aplicado pelo MP/SE, denominado **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública**. A primeira fase da pesquisa e ponto de partida, foi a definição dos objetivos. Como objetivos específicos, a pesquisa buscou (1) apresentar o perfil das OSCs fiscalizadas pelo MP/SE com o uso da Matriz de Fiscalização no ano de 2019 e de seus gestores; (2) identificar fatores dificultadores na gestão e na estrutura física que impeçam as OSCs de obterem a pontuação máxima almejada pelo método; (3) descrever o processo de conquista dos índices de transparência ativa, passiva e de boas práticas de transparência na gestão das OSCs fiscalizadas e (4) comparar os dados gerados pelo MP/SE em seu sítio, as entrevistas com as OSCs e os sítios ativos no mês de setembro de 2023 dessas OSCs. Na perspectiva metodológica, e segunda fase, foi adotada uma abordagem qualitativa, com pesquisa exploratória e o estudo de caso, investigando, através de uma imersão no campo, três OSCs escolhidas de forma aleatória para compreender a gestão e o grau de informação e conhecimento dessas OSCs ativas sobre o novo método de fiscalização aplicado pelo MP/SE, utilizando como instrumentos para coleta de dados a observação direta no ambiente físico e a entrevista semiestruturada com os gestores, obtendo uma resposta positiva para prosseguimento com a investigação nas OSCs fiscalizadas pela Matriz como conclusão desta fase. Definidos o método e o campo de atuação, partimos para a terceira fase, a coleta, análise dos dados e conclusão da pesquisa. Para a coleta, foram aplicadas as entrevistas com as OSCs fiscalizadas pela Métrica/Matriz e realizada a análise de conteúdo. Com isso, foi possível o mapeamento do perfil dos gestores e trazer à pesquisa dados sobre suas vivências com o método de fiscalização adotado pelo MP/SE. O segundo meio de coleta dos dados foram os sítios das OSCs fiscalizadas e do MP/SE. Concomitante, fora utilizado o método de análise documental no acervo disponibilizado pelas OSC's e pelo MP/SE em seus sítios. A pesquisa permitiu a compreensão da efetividade do método fiscalizador utilizado pelo MP/SE, cujo perfil constitucional incumbe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, conforme preconiza a Carta Magna de 1988 em seu art. 127. A conclusão da pesquisa demonstrou por um lado que as OSCs ainda vêm executando suas gestões de maneira artesanal, sem o devido planejamento prévio, sem suprir os órgãos fiscalizadores do seu segmento de forma contundente. Por outro lado, a pesquisa demonstrou os motivos para essa análise: a falta de recursos para obter e reter mão de obra qualificada que contribua com a gestão de suas OSCs e a aquisição de ferramentas que agreguem, no mínimo, os recursos em seus sítios exigidos por leis que as regem.

Palavras-chave: Transparência. Terceiro Setor. Gestão de Organizações Sociais Civis. Matriz de Fiscalização.

ABSTRACT

Its general objective was to understand the management of Civil Society Organizations (CSOs) in Sergipe regarding the applicability, factors and structure required by the inspection method applied by the MP/SE, called **Metric/Matrix in Oversight from the Transparency Public**. The first phase of the research and the starting point was the definition of objectives. As specific objectives, the research sought to (1) present the profile of CSOs inspected by the MP/SE using the Inspection Matrix in 2019 and their managers; (2) identify factors difficulties in management and physical structure that prevent CSOs from obtaining the maximum score aimed for by the method; (3) describe O process in conquest of the indexes in transparency active, passive and good practices in transparency at management of CSOs inspected and (4) compare you data generated by the MP/SE on its website, interviews with CSOs and the active websites in September 2023 of these CSOs. From a methodological perspective, and in the second phase, a qualitative approach was adopted, with exploratory research and case study, investigating, through immersion in the field, three CSOs chosen at random to understand the management and the degree of information and knowledge of these CSOs. CSOs active on the new inspection method applied by the MP/SE, using direct observation in the physical environment and semi-structured interviews with managers as instruments for data collection, obtaining a positive response to continue with the investigation in the CSOs supervised by the Matrix as completion of this phase. Having defined the method and field of action, we move on to the third phase, data collection, analysis and conclusion of the research. For collection, interviews were carried out with CSOs supervised by Métrica/Matriz and content analysis was carried out. This made it possible to map the profile of managers and bring to the research data about their experiences with the inspection method adopted by the MP/SE. The second means of collecting data were the websites of the supervised CSOs and the MP/SE. At the same time, the documentary analysis method was used in the collection made available by the CSOs and the MP/SE on their websites. The research allowed understanding the effectiveness of the inspection method used by the MP/SE, whose constitutional profile It is up to the defense of the legal order, the democratic regime and unavailable social and individual interests, as recommended by the 1988 Magna Carta in its art. 127. The conclusion of the research demonstrated, on the one hand, that CSOs are still carrying out their management in an artisanal manner, without due prior planning, without supplying the supervisory bodies in their segment in a forceful way. On the other hand, the research demonstrated the reasons for this analysis: the lack of resources to obtain and retain qualified labor to contribute to the management of their CSOs and the acquisition of tools that add, at least, the resources on their required sites by laws that govern them.

Keywords: Transparency. Third sector. Management of Civil Social Organizations. Inspection Matrix.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Designação de setores.....	16
Quadro 2 – Quadro teórico de referência.....	27
Quadro 3 – Objetivos específicos.....	47
Quadro 4 – Dados das OSCs participantes da pesquisa.....	56
Quadro 5 – Dados dos gestores das OSCs participantes da pesquisa.....	57
Quadro 6 – Respondente da pesquisa é ou não gestor da OSC.....	59
Quadro 7 – Demais profissionais envolvidos na gestão da OSC.....	60
Quadro 8 – Existência de profissional apto para fornecer informações para o MP/SE.....	61
Quadro 9 – Conhecimento sobre o Método de Fiscalização do MP/SE.....	62
Quadro 10 – Profissional capacitado na OSC para alimentar os dados solicitados pelo MP/SE.....	63
Quadro 11 – Recebimento de orientações específicas sobre o Método de Fiscalização pelo MP/SE.....	64
Quadro 12 – Formas de orientação recebidas sobre o Método de Fiscalização do MP/SE.....	65
Quadro 13 – Nível de conhecimento sobre as leis que regem o setor de OSCs.....	66
Quadro 14 – Sugestões de melhorias para aprimorar o Método de Fiscalização de OSCs com a Matriz aplicada.....	67
Quadro 15 – Conhecimento das OSCs sobre o Método de Fiscalização do MP/SE.....	68
Quadro 16 – Clareza das informações sobre o Projeto ONG Transparente do MP/SE.....	69
Quadro 17 – Canal de comunicação pelo qual conheceu o Projeto ONG Transparente.....	70
Quadro 18 – Impressão das OSCs participantes sobre a atuação do MP/SE e sugestões de melhorias.....	71
Quadro 19 – Percepções sobre os processos de Fiscalização na Matriz.....	72
Quadro 20 – Processos de maior complexidade detectados na Matriz do Projeto ONG Transparente.....	72
Quadro 21 – Orientações necessárias para atender às demandas do Projeto ONG Transparente.....	73
Quadro 22 – Patamar de capacitação dos representantes de OSCs após a fiscalização do MP/SE.....	74
Quadro 23 – Se sente apto para atender à Matriz.....	75

Quadro 24 – Sugestões de melhorias por parte dos representantes das OSCs participantes do estudo.....	75
Quadro 25 – Disposição da estrutura física necessária para atender aos itens de Boas Práticas de Transparência.....	76
Quadro 26 – Maiores dificuldades enfrentadas nos sites das OSCs para atender ao Método.....	77
Quadro 27 – Transparência Ativa apurada com os dados das entrevistas.....	79
Quadro 28 – Transparência Passiva apurada com os dados das entrevistas.....	80
Quadro 29 – Boas Práticas de Transparência apuradas com os dados das entrevistas.....	83
Quadro 30 – Apuração dos sites das OSCs entrevistadas em setembro de 2023.....	85
Quadro 31 – Apuração da pesquisa.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Setores da sociedade.....	17
Figura 2 – Áreas em que teorias e técnicas de gestão são ensinadas na Falcons University.....	23
Figura 3 – Papel das OSCs nos Termos de Fomento e de Colaboração.....	26
Figura 4 – Evolução da quantidade de OSCs em Sergipe por ano de fundação.....	33
Figura 5 – Características do setor de OSCs em Sergipe.....	34
Figura 6 – Estrutura da Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública das OSCs utilizada pelo MP/SE.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – OSCs fiscalizadas pelo MP/SE com a Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública desde sua implantação.....	44
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Meta da pesquisa.....	53
Gráfico 2 – População x Amostra.....	53
Gráfico 3 – OSCs entrevistadas e áreas em que atuam.....	54
Gráfico 4 – Ranking de Transparência segundo o MP/SE.....	84
Gráfico 5 – Resultado da pesquisa.....	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS CIVIS E SUAS ESPECIFICIDADES	16
3 TRANSPARÊNCIA DEMOCRÁTICA	29
3.1 Transparência Ativa, Transparência Passiva e Boas Práticas de Transparência.....	30
3.2 Prática da Transparência nas OSCs	31
3.3 Empreendedorismo social e gestão social.....	35
3.4 Prestação de contas em oscs a partir da matriz de fiscalização da transparência pública.....	39
4 METODOLOGIA	46
4.1 Pesquisa exploratória de campo	48
4.2 Critério de Escolha dos Casos	52
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
5.1 Apresentação do perfil das OSCs fiscalizadas pelo MP/SE com o uso da Matriz de Fiscalização no ano de 2019 e de seus gestores	55
5.1.1 Perfil das OSCs fiscalizadas e entrevistadas	55
5.1.2 Perfil dos gestores das OSCs fiscalizadas e entrevistadas	57
5.2 Fatores dificultadores para OSCs obterem transparência	60
5.2.1 Recursos humanos com conhecimento do método e disponíveis nas OSCs.....	61
5.2.2 Avaliação das OSCs sobre orientações recebidas para o preenchimento do Método	64
5.2.3 Conhecimento da legislação do Terceiro Setor	66
5.2.4 Sugestões de melhorias.....	67
5.3 O processo de conquista dos índices de transparência ativa, passiva e de boas práticas de transparência na gestão das OSCs	78
5.3.1 Transparência Ativa e Passiva	79
5.3.2 Boas Práticas de Transparência.....	83

5.4 Comparação dos dados do MP/SE, das entrevistas com as OSCs e os sítios ativos	83
5.4.1 Apuração do Ministério Público às OSCs	84
5.4.2 Análise dos sites das OSCs entrevistadas aplicando a Matriz	85
5.4.3 Dados da pesquisa.....	86
6 CONCLUSÃO.....	88
REFERÊNCIAS	92
ANEXO A – Termo de Compromisso e Confidencialidade	106
ANEXO B – Termo de Anuência e Existência de Infraestrutura.....	107
ANEXO C – Termo de Compromisso para Utilização de Dados	108
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	109
APÊNDICE B – Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública	113
APÊNDICE C – Peso aplicado em cada item avaliado, de acordo com a Métrica	131
APÊNDICE D – Dados brutos – Respostas dos entrevistados ao que contêm em seus sítios	133
APÊNDICE E – Pontuação auferida segundo respostas extraídas das entrevistas e aplicadas na Métrica	135
APÊNDICE F – Apuração do disposto nos sítios em setembro de 2023 pela pesquisadora.....	138
APÊNDICE G – Pontuação auferida segundo o disposto nos sítios em setembro de 2023 pela pesquisadora e aplicado na Métrica	141

1 INTRODUÇÃO

O principal organismo no ambiente das ações sociais é o Estado, que tem, em seus alicerces, o dever de defender, cumprir e resolver as demandas da sociedade e seus objetivos definidos em sua Constituição Federal (Brasil, 1988). Uma de suas funções constitucionais previstas é expressar as demandas de uma coletividade, definindo regras, de forma a organizar a existência social, gerindo os meios necessários para enfrentar as diferenças sociais e ajudar os menos favorecidos.

Todo apoio empenhado pelo governo ao ambiente das causas sociais é essencial, pois o Terceiro Setor precisa dessa parceria com o governo, precisa ampliar sua parceria com o Segundo Setor e precisa também buscar sua profissionalização não como ganho de mercado ou de lucro, mas como a capacidade de uma organização em colocar em prática seus objetivos e justificar por meio de bons resultados sua existência (Muraro; Lima, 2003). Essa é uma temática que tem sido bastante estudada pelos campos das Ciências Sociais, da Economia, da Sociologia, da Ciência Política, do Serviço Social, da Saúde Pública e da Administração (Falconer, 1999).

Por meio de um estudo bibliométrico, Marques *et al.* (2015) sintetizaram as tendências apresentadas nos estudos sobre o setor do ano de 1998 a 2013, concluindo que ainda é difícil encontrar cursos e escolas preparatórios para atuação exclusiva no terceiro setor. No Brasil, o Terceiro Setor não é apenas um conceito ou modelo rigoroso e firmemente fundamentado na teoria (organizacional, política ou sociológica), mas sim uma ideia impulsionadora, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação. O Estado, a iniciativa privada, a mídia e a própria sociedade passaram a considerar as organizações que compõem o Terceiro Setor, exigindo que as universidades forneçam conhecimentos que compreendam o fenômeno e apoiem o desenvolvimento dele (Falconer, 1999).

Surgem, então, os Negócios Sociais – tendo como propósito buscar soluções para um problema social ou ambiental, integrando a lógica dos diferentes setores econômicos; desse modo, disponibilizam produtos e serviços à população, além de trazerem soluções de qualidade ao combaterem a pobreza e a desigualdade e apontarem opções para o uso de recursos naturais (Falconer, 1999).

Foi promulgada a Lei nº 13.019 (Brasil, 2014) na primeira gestão do governo da Presidenta Dilma Rousseff (2011-2014), denominada Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil Não Governamentais (MROSC), estabelecendo um novo regulamento legal para a administração pública e as parcerias entre unidades por meio de novos instrumentos legais: condições para as parcerias com recursos financeiros de Fomento e Cooperação; no caso

de parcerias sem recursos financeiros, o acordo de Cooperação (Brasil, 2016). Seu objetivo foi definido no primeiro artigo da lei:

Art. 1º Esta Lei institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação (Brasil, 2014, p.1).

Tais parcerias entre o Estado e as organizações da sociedade civil qualificam as políticas públicas, aproximando-as das pessoas e das realidades locais e possibilitando a solução de problemas sociais específicos de forma criativa e inovadora. Com a nova lei, as OSCs (Organizações Sociais Civis) podem ampliar suas capacidades de atuação e incorporar muitas de suas pautas à agenda pública. Além disso, as parcerias com o poder público estão agora amparadas em regras claras e válidas em todo o país, com foco no controle de resultados das parcerias. Com um marco legal próprio e práticas institucionais que valorizem as OSCs, é possível responder adequadamente às necessidades de uma sociedade civil atuante, que se expandiu e se diversificou nas últimas décadas e que tem muito a contribuir com a democracia brasileira (Brasil, 2016).

Definidas as novas regras, a palavra de ordem passa a ser reconhecer o resultado de determinada iniciativa para a solução de questões sociais complexas (Sugahara;Rodrigues, 2019). Esse resultado pode ser denominado como “impacto” e “o impacto que aquela iniciativa está gerando”, sendo que impacto é “o efeito de uma ação”, tornando-se, assim, “o objetivo central do processo de avaliação” (Cruz Filho, 2018, p. 221).

O papel social das organizações sociais molda-se com base na missão de “[...] gerar impacto social e/ou ambiental e receita para se sustentar financeiramente” (Anastacio, 2018, p. 37). As OSCs integram a lógica dos diferentes setores econômicos e oferecem produtos e serviços de qualidade à população, ajudando a combater a pobreza e diminuir a desigualdade, além de proporem alternativas mais sustentáveis para o uso de recursos ambientais, como, por exemplo, oportunidades de uso de energia limpa e de uso racional de energia (Sugahara; Rodrigues, 2019).

Nesse sentido, a avaliação do impacto pode fortalecer mudanças de longo prazo, as quais são duradouras, significativas e resultam em transformação social (Sugahara; Rodrigues, 2019). Segundo Gertler *et al.* (2015, p. 6), é essencial tratar a avaliação de impacto a partir da identificação da “relação causal entre o projeto, programa ou política e os resultados de interesse”.

Para trazer à luz do entendimento essa relação do Estado ante o impacto social das OSCs nas sociedades de interesse, a gestão social, a transparência e o formato de fiscalização das OSCs, o objeto de estudo desta pesquisa, concentram-se na área da Transparência na Gestão de Organizações Sociais Civis, e a questão norteadora do estudo é: como as OSCs aplicam a **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública** elaborada pelo Ministério Público na gestão das OSCs em Sergipe?

Para compreender o problema proposto, foram definidos os objetivos – geral e específicos – que nortearão toda a pesquisa. Como objetivo geral, a pesquisa visa compreender a gestão das OSCs sergipanas quanto à aplicabilidade, aos fatores dificultadores e à estrutura exigidos pela **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública** para obtenção da qualificação de organização transparente. Para tanto, foram traçados como objetivos específicos: (1) **apresentar o perfil das OSCs fiscalizadas pelo MP/SE com o uso da Matriz de Fiscalização no ano de 2019 e de seus gestores**; (2) **identificar fatores dificultadores na gestão e na estrutura física que impeçam as OSCs de obterem a pontuação máxima almejada pelo método**; (3) **descrever o processo de conquista dos índices de transparência ativa, passiva e de boas práticas de transparência na gestão das OSCs fiscalizadas** e (4) **comparar os dados gerados pelo MP/SE em seu sítio, as entrevistas com as OSCs e os sítios ativos no mês de setembro de 2023 dessas OSCs**.

O estudo se alinha aos objetivos do PROPADM (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), tem a **Gestão de Negócios** como área de concentração e busca, por intermédio desse foco, o estudo da gestão dos pequenos negócios, o desenvolvimento destes e de modelos de negócios concebidos por indivíduos e organizações, seja empresas particulares ou públicas, de qualquer porte e segmento, diante da propensão à adoção de novas tecnologias, novas formas de gestão ou governança e processos para atuar em mercados competitivos.

A pesquisa está estruturada em seis seções. A primeira parte trata-se desta introdução. A segunda parte apresenta teorias sobre a gestão das organizações sociais e suas especificidades, abordando a inter-relação entre a gestão social e a gestão pública, o empreendedorismo social, a captação e a gestão de recursos. A terceira trata da transparência nas OSCs. A quarta parte discute a prestação de contas a partir da matriz de fiscalização de transparência pública. A quinta aborda os procedimentos metodológicos escolhidos. Por fim, a sexta e última seção refere-se à análise dos resultados. Incentivada pela importância do projeto, justifica a pesquisa por ser pioneiro em abordar o impacto inicial causado pelo uso de uma matriz para fiscalizar as OSCs do Sergipe que pontua as características mais demandadas às

OSCs para atender as exigências de leis regentes do setor.

2 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS CIVIS E SUAS ESPECIFICIDADES

As organizações e suas atividades podem ser definidas em: Primeiro Setor, representado pelo governo, cumprindo as ações do Estado dentro do município, no estado e também no âmbito federal; Segundo Setor, representado pelo mercado, ocupado pelas empresas privadas com fins lucrativos, e Terceiro Setor, compreendido pelas demais organizações sem fins lucrativos, as organizações sociais. Essa divisão é demonstrada no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Designação de setores

SETOR	REPRESENTANTE	AGENTE	AÇÃO
Primeiro	Estado/Governo	Público	Pública
Segundo	Empresa/Mercado	Privado	Privada
Terceiro	Associação	Privado	Pública

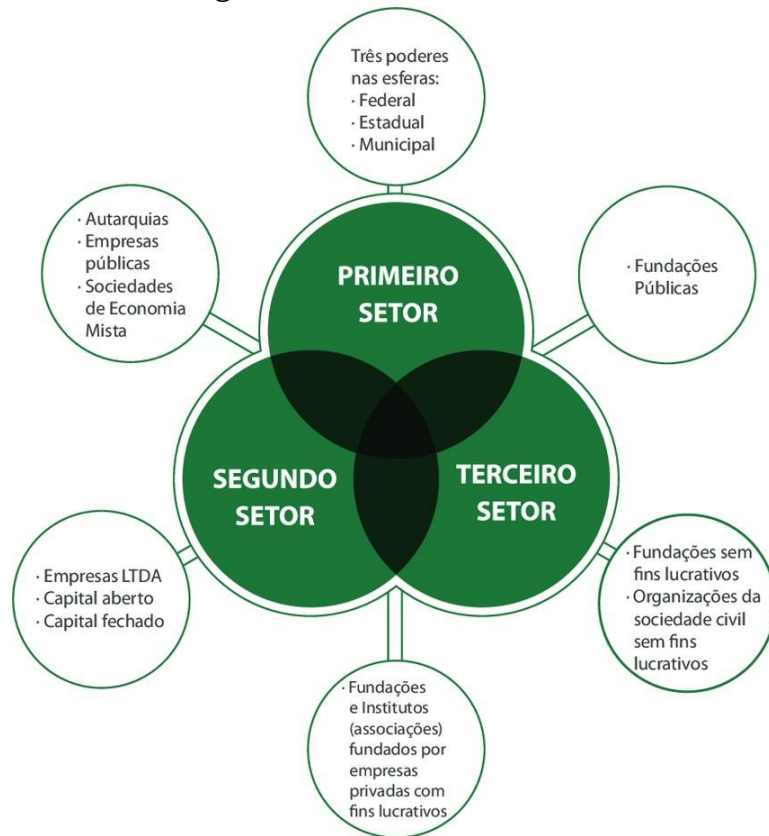
Fonte: Quinteiro e Yamaguti (2006).

Conforme Grazioli, Paes e Santos (2015), o Terceiro Setor não é privado e nem público, mas tem uma relação entre o privado e o público. Destaca-se ainda que as organizações do Terceiro Setor têm outras peculiaridades como: não têm proprietários ou acionistas; quando há superávit, reinvestem na entidade; têm sede com estrutura física; têm benefícios e isenções fiscais; dependem de recursos financeiros do setor público e privado e do trabalho voluntário da sociedade civil; trabalham pelo bem-estar.

Segundo Cardoso (2000), foi o americano John D. Rockefeller quem cunhou a expressão “Terceiro Setor” quando publicou, em 1975, o primeiro estudo detalhado sobre a importância das iniciativas empresariais com sentido público na sociedade americana. Na década de 1970, a expressão “Terceiro Setor” (*third sector*) era utilizada para designar o conjunto dessas entidades, que se identificavam por possuir finalidade pública, que é característica do “Primeiro Setor” – o Poder Público – sem, contudo, pertencer a este, pois seu regime jurídico é de direito privado, aspecto inerente ao “Segundo Setor” – o mercado. Assim, compõem o Terceiro Setor os organismos que são geridos por particulares, mas sem intuito de lucro (Netto; Rover, 2017, p. 3). Nos anos 1980, a expressão popularizou-se também na Europa. No Brasil, isso ocorreu na década de 1990 a partir de pesquisadores como Landim (1998) e Fernandes (1994).

A Figura 1, a seguir, apresenta os setores governamentais em que circulam as OSCs e o funcionamento delas.

Figura 1 – Setores da sociedade



Fonte: Adaptação da Legislação Brasileira (2018).

Segundo Leal e Famá (2007), no Brasil evidencia-se uma forte relação entre a atuação das organizações da sociedade civil e a atuação do Estado. Landim (1998) ressalta o papel da Igreja Católica na construção dessa relação na sociedade brasileira, legitimando um Estado colonizador através das relações entre a atuação do Estado e as organizações da sociedade civil (Falcão, 2007).

O Terceiro Setor corresponde a um espaço sem influência do governo, apesar de atuar junto ao Estado. Assim, pessoas jurídicas ajudam na execução de serviços não exclusivos do Estado – tais como saúde, educação, pesquisa, desenvolvimento, meio ambiente, segurança, entre outros, sem ter em vista lucros.

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) estão inseridas nessa categoria, bem como as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP). Com a união dessas Organizações e do Estado, há a parceria entre a sociedade e o Estado, destinados a concentrar atividades públicas por intermédio de qualificação específica. Logo, as avaliações da execução

das políticas públicas são essenciais para a definição dos critérios de eficiência, eficácia e economia (Falcão, 2007).

O termo OSC foi designado oficialmente pela Lei nº 13.019/2014, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), principal legislação que define e regulariza a atuação das OSCs no Brasil. Segundo a Lei, uma OSC pode ser definida em três possíveis estruturas:

1 – Entidade privada sem fins lucrativos: recebem esta denominação as organizações nas quais não há distribuição entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros de eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, devendo aplicá-los integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva

2 – Sociedades cooperativas: são organizações integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social

3 – Organizações Religiosas: refere-se a instituições ligadas a uma religião que se dedicam a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos;

As OSCs surgiram como inovações institucionais e estratégicas a fim de redefinir o papel e o tamanho do Estado por meio da participação dos civis brasileiros e da prestação de serviços sociais. Segundo Cabral (2007), as OSCs devem se constituir legalmente como fundações ou associações, sem a necessidade de existência de patrimônio prévio. Além disso, têm como característica a composição de uma Assembleia Geral, da qual participam os interessados e na qual se discutem assuntos pertinentes à organização, à definição de um Estatuto Social, um Conselho Diretor, um Conselho Fiscal e uma Secretaria Executiva. Por terem caráter não lucrativo, normalmente precisam de financiadores para que seus projetos possam ser executados.

Pode-se considerar que o terceiro setor engloba um agrupamento de valores onde é possível perceber a valorização dos seguintes elementos: a) iniciativa individual; b) solidariedade; c) autoexpressão; d) ajuda mútua – sendo que além disso as organizações atuantes nesta seara estão construindo sua autonomia, bem como conquistando maior

reconhecimento social (Junqueira *et al.*, 2009). As organizações que integram o chamado terceiro setor não possuem fins lucrativos, a participação dos colaboradores em sua maioria é voluntária, sendo a prática da filantropia e da caridade uma das suas características mais marcantes (Fernandes, 1994; Ioschpe *et al.*, 1997)

Definidos os termos iniciais inerentes ao Terceiro Setor, a gestão do Terceiro Setor se apresenta com muitas influências, demandando estudos constantes a fim de manter os objetivos das OSCs, cunhando-se o termo gestão na área da gestão social. A gestão social, do ponto de vista metodológico, refere-se a um conceito em construção (França Filho, 2008). O autor sinaliza na direção de uma nova cultura, sendo algumas preocupações e alguns princípios muito comuns na ação da maioria dos grupos de estudo que refletem e discutem permanentemente sobre sua ação e promovem encontros e seminários para compartilhamento das experiências, como o ENAPEGS (Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social), fórum anual destinado ao encontro de pesquisadores, estudantes e profissionais da área.

Em um desses encontros, França Filho (2008, p. 33 - 34) apresentou os dois principais desafios em gestão social:

De um lado, superar uma cultura política tradicional que permeia o mundo das organizações sociais e empreender parcerias efetivas entre sociedade civil e poderes públicos que reconheça e estimule o real potencial dos grupos implicados, para além de uma mera atitude de instrumentalização da ação. Do outro, a necessidade de construção de um arcabouço metodológico que preencha os requisitos básicos de uma gestão genuinamente comprometida com o social. Isto implica não o desprezo absoluto por todo um aparato de conhecimento técnico-gerencial desenvolvido pela ciência administrativa de orientação estritamente gerencialista e corporativa. Mas, a adoção de uma abordagem crítica que permita discernir aquilo que pode ser incorporado do mundo privado e o que deve ser efetivamente constituído, resguardando desse modo o reconhecimento da especificidade, em termos de racionalidade, do universo da gestão social.

A Gestão Social necessita de um sistema de administração (e burocrático) que não seja puramente instrumental, mas integrado e permeado pela racionalidade substantiva, como afirmado por Ramos (1989). Temas como a postura ética da conduta, a valorização da transparência na gestão dos recursos e a ênfase sobre a democratização das decisões e das relações na organização se disseminam através dessas práticas e dessa noção.

Martins (1998) apresenta, em um estudo teórico, uma proposição conceitual acerca de disfuncionalidades organizacionais e políticas da burocracia estatal em organizações do Terceiro Setor voltadas à produção não lucrativa de bens públicos, apontando uma direção que gera inefetividade, patrimonialismo e insulamento burocrático. Há abundante evidência empírica de que as organizações atuantes no Terceiro Setor buscam desenvolver formas

organizacionais mais sistematicamente compatíveis com a crescente importância de suas ações (Mendes, 1997).

A interpretação de Martins (1998) se insere no contexto social ao afirmar que parte do entusiasmo que tem caracterizado a consolidação do Terceiro Setor decorre não apenas da maior eficiência operacional, mas em grande medida de uma causa. A sedimentação burocrática dessas causas pode levar a uma espécie de (neo)insulamento burocrático não-estatal legitimado socialmente – pelo menos no âmbito do segmento.

Na concepção de Cabral (2007, p. 129):

A gestão social envolve funções clássicas da administração como planejar, organizar, dirigir e controlar, no entanto, é necessária uma atenção crítica para a transposição desses instrumentos para a gestão das OSC, uma vez que cada uma possui suas peculiaridades.

Serão trazidos à discussão alguns exemplos de OSCs e suas práticas de gestão com o intuito de apresentar estudos empíricos que corroborem o entendimento.

Thibes e Neto (2011), em seu artigo, apresentam um estudo de caso de uma sociedade civil sem fins lucrativos denominada Instituto Ambiental Ratonos (IAR), fundado em 1998, com origem na Bacia do Rio Ratonos, sediada em Florianópolis – Santa Catarina, Brasil. No final de 2014, foi alterada para Instituto Ambientes em Rede (IAR), uma vez que a abrangência de atuação da organização ampliou-se nacionalmente, passando à condição de OSCIP (termo ajustado posteriormente pela Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015), a fim de viabilizar estruturas internas e a transparência e prestação de contas, de modo a possibilitar o trabalho com entidades governamentais.

A transição para atuação em rede amplificou possibilidades para o Instituto. Assim como propõe Farah (2006), o funcionamento em rede de alguns programas, projetos e ações remete ao envolvimento de vários atores sociais, o que leva a uma grande combinação de parcerias e qualificação de gestão. As atividades dentro do IAR são desenvolvidas pela existência de projetos ou programas, sem os quais a organização não realiza atividades; o seu funcionamento é decorrente da execução de projetos ou programas.

Dentre os projetos que atualmente estão sendo desenvolvidos pelo Instituto, destacam-se os programas “Bandeira Azul” e “Eco Escolas”, frutos da filiação com a FEE (*Foundation for Environmental Education*), organização internacional com origem na Europa, sediada na Dinamarca e formada por representantes de diversos países. A missão do instituto é “[...] promover a harmonização entre a sociedade e a natureza por meio de ações de gestão ambiental

fundamentadas em parâmetros técnicos e científicos” (Thibes; Moretto Neto, 2011).

Não há pessoal qualificado em gestão financeira de recursos na organização; na prática, é previsto nos projetos que cada parte dos financiamentos deve se direcionar ao gasto específico de certo item; sendo assim, algumas vezes não há disponibilidade de recursos para a manutenção da própria instituição, visto que o IAR trabalha quase que exclusivamente por meio de projetos. As verbas governamentais não preveem gastos de manutenção de escritório, inclusive, na maioria das vezes, não custeiam nem o contador do projeto, profissional indispensável na gestão e para a existência da organização.

Outra grande dificuldade percebida na instituição quanto aos gastos dos recursos financeiros é a rigidez das fontes governamentais por ser exigido seu uso exatamente onde o edital do projeto previa. Para essa possibilidade de transferência de recursos entre diferentes itens do orçamento, é necessária a elaboração de uma complicada documentação (Thibes; Moretto Neto, 2011).

A diretora-presidente assegura que

O dinheiro que vem de instituições governamentais é muito amarrado e pretende que as ONGs lidem com o dinheiro da mesma maneira que os órgãos públicos (com o menor preço em detrimento de qualidade). Esse tipo de apoio, ainda que necessário, muitas vezes leva a aplicação de dinheiro de forma pouco eficaz - ter que gastar a verba de qualquer maneira, se não tem que devolver, por exemplo (*apud* Thibes; Moretto Neto, 2011, p. 150).

Diante disso, percebe-se que todo recurso advindo de uma fonte governamental, concedido para execução de um projeto, caracteriza-se por baixa flexibilidade na aplicação e priva as OSCs de autonomia gerencial (Thibes; Moretto Neto, 2011).

Esse estudo de caso remete às teorias apresentadas até aqui de que a administração pública, a burocracia e a burocracia não-estatal se chocam com o impacto social dessas organizações e as urgências enfrentadas internamente na gestão, como se houvesse um desvio de atenção da intenção político-social para uma administração desconhecida aos gestores, já que seu foco é a causa. O Estado impõe requisitos administrativos e legais fundamentalmente novos para essas entidades, que passam a ter de conciliar a promoção de determinado serviço social com a condição de parceira do Estado, obrigando-se a prestar contas sobre os recursos utilizados e os resultados alcançados.

Na opinião de Arantes e Cicconello (2009), ainda que qualificações e revisões do código civil brasileiro reflitam, em parte, movimentações em relação à legislação das organizações sem fins lucrativos, há muita fragmentação e contradições jurídicas nos instrumentos existentes,

gerando problemas relativos às relações com o Estado brasileiro, nas suas mais diferentes instâncias, e entidades privadas sem fins lucrativos.

Esse foi um exemplo prático de apenas uma das dificuldades enfrentadas pela gestão de uma OSC em apenas um dos pilares da organização, o uso dos recursos. Vale ressaltar que não são apenas recursos financeiros geridos pelas OSCs e que os recursos básicos existentes nas organizações são os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos (Stadler, 2004). Nesse sentido, a gestão de recursos é um processo contínuo e dinâmico que está diretamente ligado à Governança Corporativa eficiente, que necessita de profissionais capacitados para colaborar com um planejamento sólido e uma gestão financeira efetiva (Miranda; Oliveira, 2019). Percebe-se na prática a responsabilidade pela alocação de recursos e pela prestação de contas pelos recursos utilizados.

A origem dos recursos financeiros nas OSCs é fruto de diferentes parcerias; para que sejam realizadas, é de suma importância que haja confluência de interesses, de modo que podem ser realizadas pelo Governo, por doações privadas de empresas, por pessoas físicas e por receitas próprias. Essas parcerias fortalecem a causa e a própria instituição, e isso deve ser compreendido pelos membros e apoiadores (Miranda; Oliveira, 2019).

Para Cruz e Estraviz (2003), é importante que as instituições busquem variadas fontes de renda, mantendo o equilíbrio entre as fontes de financiamento e mantendo as suas próprias gerações de renda; desse modo, se uma delas faltar, não compromete sua existência. Para suprir a demanda de mão de obra qualificada para gerir essas OSCs, surgem, no próprio Terceiro Setor, OSCs com a função de capacitar mão de obra no setor: as lideranças sociais, com propostas teóricas e práticas para geri-las.

No Brasil, vem se destacando a atuação da OSC Gerando Falcões, fundada em 2011, que disponibiliza, através do Projeto Falcons University, um curso de qualificação profissional para líderes sociais. Os líderes sociais têm uma formação inicial de seis meses, com aulas *online* e presenciais, de forma gratuita, e oferece ainda acompanhamento de maneira contínua, por três anos e meio, para que os novos líderes sociais formados possam absorver as mais diversas áreas que envolvem uma organização social.

A programação do treinamento engloba várias áreas de conhecimento da Administração, e ferramentas e técnicas da área são apresentadas e colocadas em prática nos projetos sociais já em execução ou a serem implementados. A Figura 2 a seguir demonstra onde essas técnicas são alocadas.

Figura 2 – Áreas em que teorias e técnicas de gestão são ensinadas na Falcons University



Fonte: Falcons University – Gerando Falcões (2022).

Números atuais apresentados mostram que o ecossistema da Gerando Falcões detém 308 OSCs (Gerando Falcões, 2022). Após a formação das lideranças sociais das unidades aceleradas por meio do programa de aceleração, os líderes ingressam em uma nova etapa, que é o programa de formação continuada. A OSC então passará a atuar no desenvolvimento de seis pilares centrais: habilidades socioemocionais, expertise de favela, expertise do setor privado, políticas públicas e tecnologia e inovação. Pode-se assim inferir que se trata de uma formação com clássicas ferramentas de Administração e negócios.

Algumas instituições de ensino e pesquisa em administração pública e empresarial, de nível nacional e internacional, têm direcionado suas atividades para a formação e capacitação de gerentes, técnicos e lideranças comunitárias motivadas por essas intenções (Tenório, 2005). O Núcleo de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (UFBA), através da disciplina Gestão Social, é um deles, desenvolvendo tecnologias para contribuir com os gestores sociais.

O entendimento de França Filho (2004) é de que “a gestão é permeada por técnicas, áreas funcionais e teorias”, o que amplia a abrangência de atuação da gestão social do seu conceito meramente social. Assim, consoante França Filho (2004, p. 125):

O segundo campo de procedimentos da gestão envolve as áreas funcionais, conhecidas também como subáreas de especialização da prática administrativa. Historicamente compartilham o sentido pragmático e prescritivo da primeira área e são entendidas

por: marketing, finanças, gestão da produção, gestão de recursos humanos, logística, estratégia, contabilidade. As áreas funcionais têm seu início com a divisão do trabalho presente na revolução industrial, e sistematizada por Fayol, com as noções de funções das organizações. No ensino tradicional, esta fragmentação, contudo, é apresentada como indispensável ao exercício da gestão.

De acordo com Fischer (2003), a gestão social ocorre dentro das dimensões do Desenvolvimento Sustentável: Política, Econômica, Social, Cultural e Ambiental. Essa gestão acontece através de uma Estrutura de Governança representada por todos os atores da sociedade.

Nessa construção conceitual, conforme disse França Filho (2008), do ponto de vista metodológico, gestão social refere-se a um conceito em construção. Por sua vez, Tenório (2008) traz uma contestação, lembrando-nos de que, a partir de práticas e de reflexões originadas nos anos precedentes, publicou em 1998, na *Revista de Administração Pública*, o artigo “Gestão social: uma perspectiva conceitual”, com a pretensão de destacar a diferença entre os conceitos de gestão social e de gestão estratégica, significando o primeiro um processo de tomada de decisão dialógico, e o segundo um processo monológico.

O tema gestão social tem sido objeto de estudo e prática muito mais associado à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, de combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo. Portanto, neste texto, entenderemos gestão social como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão, será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação (Tenório, 2005, p. 152).

A discussão contínua do tema tem a pretensão tão somente de enfatizar a necessidade de que os gestores, qualquer que seja a configuração jurídica da organização, atuem sob uma perspectiva na qual o determinante de suas ações deve ser a sociedade e não o mercado (Tenório, 2008).

Num esforço de elucidação do tema, Tenório e Saravia (2006, p. 109) defendem

[...] a tese de que o importante não é diferenciar gestão pública de gestão social, mas resgatar a função básica da administração pública que é atender os interesses da sociedade como um todo. Gestão social seria uma adjetiva da gestão pública, não o seu substituto.

Portanto, a administração pública não tem um caráter universalizador de ações e deve se concentrar, apenas, na regulação do particular e em gestão social; não deve ser apenas a prática de uma gestão pública voltada ou preocupada com a solução de problemas sociais, como

muitos idealizam, mas uma prática gerencial que incorpore a participação da sociedade no processo de planejamento e implementação de políticas públicas. Não basta agir para o social, tem-se de agir com o social. Gestão pública é o fim, e gestão social, o meio (Tenório; Saravia, 2006).

Já o termo *accountability* tem sido relacionado à responsabilidade do gestor em prestar contas de seus atos (Medeiros; Crantschaninov; Silva, 2013; Brito; Pérez, 2014; Tondolo *et al.*, 2016) e, no contexto do Terceiro Setor, constitui um dos pilares de sustentabilidade das instituições, pois é por meio da prestação de contas que os financiadores são comunicados sobre a utilização dos recursos por eles concedidos (Cunha; Matias-Pereira, 2012). A prestação de contas é um dever atinente à *accountability* e é essencial no contexto das parcerias, considerando que decorre do uso dos recursos públicos, que são de titularidade dos cidadãos, conforme lhes reconhece o art. 1º, §1º, da Constituição da República (Bach; Klippel; Guarido, 2020; Guarido *et al.*, 2021). O estudo da *accountability* reveste-se de fundamentos como transparência, prestação de contas, participação e responsabilização dos diferentes poderes públicos pelos seus atos de Prestação de Contas (Pinho; Iglesias; Souza, 2006).

Falconer (1999, p. 19) afirma que:

[...] *accountability* pode significar pouco mais do que a publicação de um relatório anual com dados de projetos e informações contábeis, mas também representa uma postura de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos.

O programa do Banco Mundial denominado *Global Partnership for Accountability* (GPSA) conclui que na prática o termo vai além da simples prestação de contas. De acordo com a proposta dessa iniciativa, um efetivo processo de *accountability* envolve uma série de alinhamentos entre organizações governamentais – em suas diversas instâncias – e sociedade civil, garantindo mecanismos institucionais de transparência na gestão pública, na participação, no controle e no *feedback*.

Nesse contexto da prestação de contas nas parcerias, a *accountability* é compreendida como uma prática que só é possível a partir do exercício de responsabilidade compartilhada entre a OSC, de prestar contas e informar ao Poder Público sobre o cumprimento das obrigações contratuais, e o Poder Público, de realizar a verificação dessas informações e o monitoramento do desempenho da OSC no cumprimento do contrato (Freire, 2018). Ou seja, trata-se de uma obrigação/direito de ambas as partes a fim de obter o resultado mais eficiente possível (Bach; Klippel; Guarido, 2020).

A Figura 3, a seguir, mostra a diferenciação dos principais papéis das OSCs no Termo de Fomento e no Termo de Colaboração sugerido pelo MROSC.

Figura 3 – Papel das OSCs nos Termos de Fomento e de Colaboração

	Fomento	Colaboração
Função administrativa	Incentivar e reconhecer ações de interesse público desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil.	Atuar em colaboração com organizações da sociedade civil para execução de políticas públicas.
Plano de trabalho	Proposição dos termos, com livre iniciativa, pela OSC, que apresenta ideias a serem desenvolvidas, com características próprias da sociedade civil como inovação e criatividade.	Proposição dos termos, com parâmetros mínimos ofertados, pela Administração Pública, para que organizações complementem a atuação do Estado em ações conhecidas e estruturadas, com a expertise da sociedade civil.
Concepção	Organizações da sociedade civil	Administração Pública
Gestão pública democrática	O fomento às iniciativas das OSCs amplia a participação social das OSCs na gestão pública democrática, na medida em que apoia propostas que arejam a ação estatal, amplifica o alcance de ações de interesse público desenvolvidas ou criadas pelas OSCs, além de estimular novas tecnologias sociais. Assegura maior autonomia das OSCs.	A colaboração de OSCs em iniciativas da Administração Pública amplia a participação social das OSCs na gestão pública democrática, na medida em que compartilha a gestão dos resultados que se pretende alcançar com as organizações que aproximam a demanda local com as políticas públicas, por características como capilaridade e mediação com públicos ou territórios específicos.
Exemplos	Atuação de OSCs para desenvolver metodologia de trabalho com pessoas com deficiência em abrigos empoderando o público em relação aos seus direitos. A parceria envolve a formatação de um curso, a partir da escuta dos abrigados com deficiência, com capacitação de agentes e sistematização de pontos de atenção. O produto é a entrega da metodologia, do curso, dos agentes capacitados e das análises realizadas, descritos no relatório final de execução do objeto.	Atuação de OSCs em serviços tipificados da assistência social seguindo as regras do Sistema Único de Assistência Social – SUAS, como o serviço de abrigamento de pessoas com deficiência. A parceria envolve a gestão do cotidiano do abrigo e a manutenção das ações correlatas para o bom funcionamento do equipamento público. O serviço necessário prestado será descrito no relatório final de execução do objeto.

Fonte: Brasil (2015).

O controle é um dos componentes básicos da *accountability*, visto que não há efetivação desta sem a utilização de instrumentos institucionais de controle (Pó; Abrucio, 2006). Marcovitch (1997) também apresenta algumas abordagens para a avaliação de desempenho no Terceiro Setor, tais como: a) transparência (*accountability*); b) mensuração constante de desempenho (relatórios de avaliação das atividades) e c) comunicação social (relatórios contábeis que devem ser tornados públicos). No Quadro 2, a seguir, apresentam-se os principais conceitos que apoiam e fundamentam a pesquisa, a área de estudos deles e, por fim, os autores que tratam sobre cada assunto.

Quadro 2: Quadro teórico de referência

PRINCIPAIS CONCEITOS QUE FUNDAMENTAM A PESQUISA	ÁREA DE ESTUDO	
É necessária a gestão social desses recursos, cuja finalidade é “indicar a ação gerencial dos programas, com finalidade social, e para ressaltar a influência dos processos sociais na gestão” (Cabral, 2007, p. 128-129). A gestão social, do ponto de vista metodológico, refere-se a um conceito em construção (França Filho, 2008). “Gestão Social corresponde a um processo democrático de decisão e não apenas como um processo de instituição de políticas e/ou ações em torno das carências sociais” (Tenório, 2013). “Esse fenômeno não é novo, pois antes da utilização do termo já havia iniciativas que poderiam se enquadrar como empreendedorismo social” (Dees, 2001). “ Os empreendedores sociais são uma espécie dentro do “gênero empreendedor” (Harding, 2004), possuindo as mesmas qualidades que os empreendedores tradicionais, porém focando-se em uma direção “socialmente valiosa” (Bessant; Tidd, 2009), estando mais concentrados em ajudar os membros da comunidade do que em ganhar dinheiro (Thompson, 2002)” (apud Cruz, 2012).	GESTÃO SOCIAL EMPREENDEDORISMO SOCIAL	Tenório (1998, 2005, 2013) Ramos (1989) Dees (2001) Thompson (2002) França Filho (2003, 2008) Harding (2004) Coutinho; Soares; Silva (2007) Cabral (2007) Oliveira (2004) Armani (2008, 2013) Arantes (2009) Bessant; Tidd (2009) Ferreira <i>et al.</i> (2009)
Marcovitch (1997) apresenta algumas abordagens que, na visão do autor, são indispensáveis para a avaliação de desempenho no Terceiro Setor, tais como: a) transparência (<i>accountability</i>); b) mensuração constante de desempenho (relatórios de avaliação das atividades) e c) comunicação social (relatórios contábeis que devem ser tornados públicos).	ACCOUNTABILITY TRANSPARÊNCIA CONTROLE DE RECURSOS	Florentino (1988) Marcovitch (1997) Falconer (1999) Froelich (1999) Board, Sutcliffe e Welton (2004) Stadler (2004) Pinho; Iglesias; Souza (2009)

PRINCIPAIS CONCEITOS QUE FUNDAMENTAM A PESQUISA	ÁREA DE ESTUDO	AUTORIA
O controle é um dos componentes básicos da <i>accountability</i> , pois não há efetivação desta sem a utilização de instrumentos institucionais de controle (Pó; Abrucio, 2006).		Pó; Abrucio (2006) Silva (2016) Tondolo <i>et al.</i> (2016) Freire (2018) Bach; Klippel; Guarido (2020)
As OSCs acabam se tornando vulneráveis quanto às limitações vivenciadas nas instituições tradicionais, como falta de sensibilidade, morosidade e rotinização (Salamon, 1998). A adequação dos modelos às características próprias de cada organização é primordial para o sucesso da gestão (Ferreira <i>et al.</i>, 2009). É preciso que os modelos de gestão facilitem o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores diferentes e complementares que podem ser utilizados na avaliação de um modelo de gestão (Ferreira <i>et al.</i>, 2009).	MODELO DE GESTÃO SOCIAL	Salamon (1998) Ferreira <i>et al.</i> (2009) Freitas; Freitas; Ferreira (2016) Stadler; Paixão (2012)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3 TRANSPARÊNCIA DEMOCRÁTICA

A Constituição Federal de 1988 traz uma marca muito importante para o processo civilizacional brasileiro. Ela amplia o conceito de público para além das fronteiras do Estado. O público foi reafirmado como imerso na sociedade (Martins, 2018). A transparência exhibe três elementos basilares, são eles: a publicidade (considerada a ampla divulgação, em tempo hábil e por vários meios de comunicação); a compreensibilidade das informações (pressupõe informações com linguagem acessível e com boa apresentação) e a utilidade para as decisões (fundamenta-se na relevância e confiabilidade das informações) (Guadagnin, 2011).

Na redação original da Constituição, havia apenas quatro menções expressas ao termo “publicidade”. Era preciso publicizar mais, e, desde então, várias iniciativas e ajustes culminaram numa lei específica para contribuir com a democratização na gestão dos recursos demandados e distribuídos a setores diversos da sociedade pelos governos, a Lei da Transparência, mais precisamente, a Lei nº 12.527 (Brasil, 2011), também conhecida como Lei do Acesso à Informação (LAI), que aborda a prestação de contas do ente público para o cidadão. Nesse sentido, as organizações sociais, financiadas por verbas provindas de órgãos governamentais, estão sujeitas a esses preceitos (Tondolo *et al.*, 2017).

Busca-se, com a democratização, eliminar as formas autoritárias e tradicionais de gestão das Políticas Sociais, bem como a adoção de práticas que favoreçam uma maior transparência das informações e uma maior participação da sociedade no processo decisório (Silva; Cruz; Melo, 2007). Além da LAI, que veio para formar um novo marco jurídico com aplicação direta à Administração Pública em sentido amplo e possui grande potencial para gerar desdobramentos de relevo na sociedade brasileira (Martins, 2018), a transparência na gestão e nos processos da administração pública é um recurso constituído por leis que permitem que a população responsabilize os seus gestores pelos seus atos no âmbito público (Araújo, 2018). Cunha e colaboradores (2016) consideram a transparência como o grau de disponibilidade de informação de uma instituição que pode ser acessada por todos os cidadãos, garantindo a estes o controle e a possibilidade de monitorar o funcionamento dessa instituição.

Assim, a Constituição Federal de 1988 fixou um marco histórico que está frutificando na reconstrução contínua do direito em prol da melhor definição sobre o significado do conceito de Estado Democrático de Direito (Martins, 2018). A transparência é um dos mecanismos centrais de prestação de contas das organizações, permitindo o fluxo de dados entre elas e os *stakeholders* por meio de relatórios e sistemas de informação, fornecendo aos doadores

informações, geralmente de natureza contábil, sobre a utilização dos recursos arrecadados (Rapoport, 2011).

Segundo Tondolo *et al.* (2017) é dever da organização social informar, por meio de cartilhas, *new letters* e outros instrumentos que, de fato, demonstrem como os recursos públicos estão sendo empregados em prol do bem comum (Smith, 2009). De acordo com o Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios, de responsabilidade da Controladoria-Geral da União, diferencia-se a transparência ativa da passiva da seguinte maneira: na ativa, parte do órgão a iniciativa de avaliar e divulgar aquilo que seja de interesse da sociedade; e a passiva ocorre quando algum órgão ou ente é demandado pela sociedade a prestar informações que sejam de interesse geral ou coletivo (Silva; Vacovski, 2015). A seguir serão apresentadas algumas teorias de estudos sobre conceitos e práticas da transparência ativa, passiva e boas práticas de transparência, exigidas na ferramenta em estudo.

3.1 Transparência Ativa, Transparência Passiva e Boas Práticas de Transparência

Segundo Araújo (2018), pode-se considerar como ativa a maior quantidade de dados que são divulgados diretamente na internet, sem que seja necessário que a população solicite tais informações. O Princípio da Transparência Ativa consiste na iniciativa do órgão público de divulgar informações de interesse geral ou coletivo sem requerimentos da população. Ela produz benefícios tanto para o cidadão, que acessa a informação sem precisar solicitar aos órgãos e aguardar o tempo necessário para resposta, quanto para a Administração, pois gera economia de tempo e recursos (Alves *et al.*, 2021). Quanto maior for o número de informações disponibilizadas de forma proativa, menor será a demanda de pedidos de informações.

Em resumo, segundo o estabelecido pelo TCE-SE¹, a transparência ativa indica que as unidades jurisdicionadas deverão disponibilizar em seus portais da transparência, independentemente de requerimentos e solicitações, de forma sistêmica e em tempo real, informações e dados relativos a sítio oficial, estrutura organizacional, receita, despesa, licitações e contratos, relatórios e recursos humanos (TCE - SE, 2019).

Já em Transparência Passiva, o TCE-SE requer que as unidades jurisdicionadas proporcionem os meios para que o usuário/qualquer cidadão obtenha informações de interesse público ou geral, não disponibilizadas diretamente no Portal da Transparência, através do

¹ TCE – SE = Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) e do Serviço Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC) (TCE - SE, 2019).

As Boas Práticas de Transparência ocorrem, segundo o TCE - SE, quando as unidades jurisdicionadas implementam e mantêm, em processo de melhoria contínua, um conjunto de medidas que facilitem os aspectos visuais, tecnológicos e de acessibilidade do sítio oficial e do portal da transparência (TCE - SE, 2019), bem como exigirão das unidades jurisdicionadas a comprovação de segurança dos sítios oficiais (HTTPS) através de certificação expressa e de informações sobre a quitação da folha de pagamento.

Segundo Coelho *et al.* (2018), quanto à operacionalização, é importante citar que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) oferecem novas maneiras de aumentar a transparência no governo (Halachmi; Greiling, 2013), pois permitem que se armazenem e divulguem grandes quantidades de dados a baixo custo (Meijer, 2007; 2009), dando possibilidades aos cidadãos de inspecionar o que as agências estão fazendo quase em tempo real. Como resultado, os websites tornam-se uma ferramenta importante para a transparência, permitindo que as organizações governamentais forneçam as informações proativamente (Meijer, 2009).

3.2 Prática da Transparência nas OSCs

Para alcançar seus objetivos e metas, as OSCs necessitam auferir recursos, monetários ou não, para a concretização de suas finalidades. Na busca de recursos financeiros para a realização de seus projetos, as OSCs podem considerar várias fontes, dentre elas os repasses públicos, reconhecidos como a maior origem de recursos pela maioria das OSCs (Diniz; Gonçalves, 2018).

Os recursos se destinam a fins específicos, tendo a transparência como mecanismo imprescindível para verificar se esses recursos estão sendo aplicados realmente onde é preciso e se deve utilizar (Diniz; Gonçalves, 2018).

Na visão de Salado (2007), ser transparente no Terceiro Setor implica tornar conhecidos, além dos relatórios financeiros, também as informações sobre suas atividades, a fim de garantir que as pessoas que se encontram no âmbito externo da Organização Não Governamental (ONG) participem e conheçam, efetivamente, todas as ações desenvolvidas e, especialmente, a destinação dos recursos recebidos.

Board, Sutcliffe e Wells (2002) enfatizam que os critérios mais citados no processo de transparência são a divulgação financeira, a disponibilidade de informações operacionais e

administrativas aos diferentes públicos, o acesso às instalações físicas e a divulgação dos nomes dos membros da administração.

Angélico e Teixeira (2012) enfatizam que a Lei Geral de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) tem grande potencial de diálogo com o conceito de Gestão Social pelo fato de promover a redução das assimetrias nas relações entre governantes e governados ou entre o governo e as diferentes organizações de representação da sociedade.

Essa transparência é a princípio baseada na obrigatoriedade da apresentação das demonstrações contábeis, que vem diretamente relacionada com a gestão organizacional e a prestação de contas.

XIV – prestação de contas: procedimento em que se analisa e se avalia a execução da parceria, pelo qual seja possível verificar o cumprimento do objeto da parceria e o alcance das metas e dos resultados previstos, compreendendo duas fases:
a) apresentação das contas de responsabilidade da organização da sociedade civil;
b) análise e manifestação conclusiva das contas, de responsabilidade da administração pública, sem prejuízo da atuação dos órgãos de controle; (Brasil, 2014, p.2).

Segundo Miranda e Oliveira (2019), essa transparência nas demonstrações contábeis tornou-se acima de tudo uma ferramenta de gestão. Tozzi (2017) reforça que a sustentabilidade econômico-financeira depende de bom diagnóstico, reestruturação, definições estratégicas, implantação de novas rotinas e operações, controles financeiros e contábeis e que não nos esqueçamos: a governança para acompanhar e ajustar o processo. Para Cruz e Estraviz (2003, p. 25): “Quando acreditamos que a organização é eficiente, comunicamos às outras pessoas para que invistam nessa instituição e participem desses resultados em prol da comunidade”. Conforme explanado por Alves *et al.* (2021, p. 566):

Previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU), de 1948, o direito de acesso a informações sobre a administração pública é incluído, em 2003, na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, aprovada pelo Brasil em 2006, como uma das medidas para prevenção dessa prática e seus vínculos com o crime organizado, que passaram a ser vistos pela comunidade internacional como problema global.

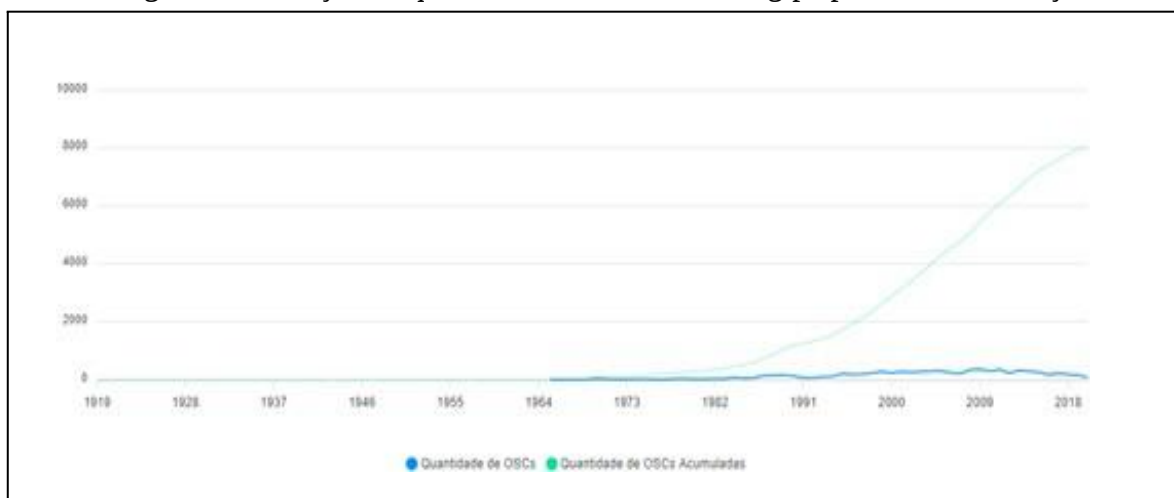
O manual “Entenda o MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil)”, organizado pela Secretaria de Governo da Presidência da República, impõe como recursos para promoção da transparência: a obrigação de divulgar o valor total da parceria e de valores liberados, o valor total da remuneração da equipe de trabalho, as funções que seus integrantes desempenham e a remuneração prevista para o respectivo exercício (art. 11 da Lei

nº 13.019/14), além da obrigação de manter escrituração segundo as normas brasileiras de contabilidade para firmar a parceria (art. 33, IV, da Lei nº 13.019/14), o que pretende fazer com que a OSC tenha boa condução contábil, realizada por profissionais capacitados.

O Decreto Federal nº 8.726/2016, que regulamenta a Lei nº 13.019/2014 no âmbito federal, reconheceu a institucionalidade do Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC) como ferramenta de gestão pública que tem por finalidade dar transparência, reunir e publicizar informações sobre as OSCs e as parcerias celebradas com a administração pública federal a partir de bases de dados públicos, além de ter atribuído ao IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) a sua gestão (IPEA, 2022).

O IPEA lança publicações elaboradas a partir da reunião de diversas bases de dados sobre OSCs. Em 2016, havia 820.000 OSCs com Cadastros Nacionais de Empresas Jurídicas (CNPJs) ativas no Brasil. Em 2022, são 815.676 OSCs. Em Sergipe, são 8.035 CNPJs inscritos no Terceiro Setor; destes, 2.388 são na capital de Sergipe, Aracaju.

Figura 4: Evolução da quantidade de OSCs em Sergipe por ano de fundação



Fonte: IPEA (2022).

Os resultados apresentados referem-se às verbas federais direcionadas às OSCs. Essa limitação dos dados não possibilita afirmações definitivas, mas é provável que a maior parte das organizações hoje existentes atue sem financiamento público direto e conte com recursos próprios ou recursos do setor privado (IPEA, 2022).

Figura 5: Características do setor de OSCs em Sergipe



Fonte: IPEA (2022).

A figura apresenta as principais características por região. Sergipe obteve um repasse de verbas federais, exigindo dos órgãos de fiscalização o uso de estratégias que regulem suas atuações. Os dados pontuam outras características relevantes de análise, como a relação de quantidade de trabalhadores por quantidade de OSCs e a pequena quantidade de projetos, deixando um espaço para a promoção de melhorias no entendimento da sociedade na participação popular na compreensão da real função do Terceiro Setor no Estado.

Visando entender a prática nas OSCs de gestão interna, Dall'Agnol *et al.* (2017) buscaram saber como a transparência e a prestação de contas contribuem para a mobilização de recursos nas organizações sociais situadas na região Norte do Rio Grande do Sul em cinco OSCs. Foi possível perceber que a prestação de contas, utilizada para a comprovação de projetos e parcerias firmadas, não é divulgada por quatro das cinco organizações estudadas. A única forma de divulgação para a prestação de contas nessas organizações é a publicação do Balanço Patrimonial, mas se percebeu que essa publicação se dá apenas pela obrigatoriedade, não pelo interesse de ser transparente. Somente uma das cinco organizações estudadas divulga suas prestações de contas por meio de relatórios anuais em sua *homepage*.

Com relação à transparência, constatou-se que os meios de comunicação são a principal forma de divulgação das ações realizadas pelas organizações pesquisadas, sendo estas as principais ferramentas de comunicação utilizadas pelas organizações: páginas do *Facebook*, revistas, folders, jornais, televisão e *website* (Dall'Agnol *et al.*, 2017).

Além disso, manter a transparência bem estruturada é um fator indispensável para a obtenção de fonte de recursos de fundos internacionais, e sua principal estratégia para captação, articulação e manutenção desses recursos é a atuação de forma transparente. Porém, o estudo não conseguiu identificar como as organizações realizam a gestão dos recursos em sua

totalidade, apenas identificou que as organizações possuem setores responsáveis pelo monitoramento desses recursos. Diante disso, notou-se que as práticas de transparência desenvolvidas pelas organizações sociais estão vinculadas à capacidade de captação de recursos, visto que, quanto mais práticas de transparência são adotadas pelas organizações pesquisadas, mais elevado é o nível de mobilização de recursos (Dall’Agnol *et al.*, 2017).

Com o estudo, foi possível constatar que a maior preocupação das organizações respondentes, por ordem de prioridades, é com relação ao recurso financeiro, desde a sua captação, passando pela aplicação e finalizando com a sua prestação de contas (Dall’Agnol *et al.*, 2017).

A prestação de contas, que contribui para uma maior transparência e exposição das políticas públicas, providenciando-se, assim, respostas aos administrados sobre a condução da coisa pública, é parte fundamental da parceria, tendo tal relevância que o MROSC destina um capítulo à sua regulamentação. É essencial o estudo da *accountability* no contexto das parcerias, pois ela decorre do uso dos recursos públicos, que são de titularidade dos cidadãos, conforme lhes reconhece o art. 1º, §1º, da Constituição da República, e não dos decisores governamentais. As informações prestadas devem ser fidedignas, relevantes e acessíveis à sociedade, tanto no que se refere ao meio e à forma em que se encontram disponibilizadas, quanto à linguagem utilizada (Dall’Agnol *et al.*, 2017).

As obrigações impostas pela lei são, de parte da Administração Pública, manter, em seu sítio eletrônico, relação atualizada das parcerias celebradas e os respectivos planos de trabalho, e disponibilizar, na internet, meios de representação sobre a aplicação irregular de recursos da parceria (auditoria interna feita pela Administração Pública). Já para as OSCs, o MROSC impõe como recursos para promoção da transparência a obrigação de divulgar o valor total da parceria e dos valores liberados, o valor total da remuneração da equipe de trabalho, as funções que seus integrantes desempenham e a remuneração prevista para o respectivo exercício (Dall’Agnol *et al.*, 2017).

3.3 Empreendedorismo social e gestão social

O campo teórico atinente às OSCs engloba a presença de dois termos que são conexos ao seu respectivo contexto. O primeiro deles é conhecido na literatura como empreendedorismo social. Na visão mais comum atrelada ao verbete empreendedorismo, é correto afirmar que quem empreende são os sujeitos que, a partir de ideias inovadoras, não somente buscam o lucro por meio da operacionalização dos seus negócios, como também conseguem transformar

positivamente a realidade à sua volta, seja na forma da geração de emprego e renda, seja na geração de tributos (Costa, 2021). Entretanto, o empreendedorismo social se notabiliza pela criação de empreendimentos para fins sociais, os quais podem contar com o uso de ativos subutilizados de forma criativa (Agostini, 2016; Cruz, 2012).

Nesse sentido, além da busca pelo valor financeiro, característica essa que é emblemática nos empreendimentos comerciais, pode-se considerar que os negócios sociais se diferem dos tradicionais justamente pela busca de criação de valores sociais e pela existência de uma percepção mais abrangente sobre a função dos mercados (Leal; Freitas; Fontenele, 2015). Essa diferenciação relacionada ao empreendedorismo na sua vertente original é necessária não somente para que haja uma compreensão mais assertiva sobre o que é empreendedorismo social, mas também para que se possa entender o porquê da necessidade de se enxergar o ato de empreender numa perspectiva mais plural, não tão vinculado à geração de valor econômico, tendo também um propósito social que vai além da dimensão concernente aos lucros empresariais (Maciel, 2017).

Os primeiros estudos concernentes ao empreendedorismo social aconteceram no fim da década de 1970. Nessa época, o enfoque das pesquisas se voltava para decifrar o perfil dos sujeitos empreendedores. Já na década dos anos 1980, o empreendedorismo passa a ser estudado sob o enfoque da inovação, havendo uma predominância para o aspecto da estratégia. Nos anos 1990, o empreendedorismo passou a ser visto sob uma ótica mais social e um prisma mais filantrópico. A partir dos anos 2000, os estudos sobre empreendedorismo social passam a se expandir, havendo então uma compreensão maior sobre as razões que levam os empreendedores a envidarem esforços no âmbito social (Landström; Benner, 2010).

A abordagem sobre empreendedorismo social está vinculada com a criação do chamado valor social. Nesse sentido, a razão de existir dos empreendimentos está voltada para estimular o bem-estar social das comunidades, numa perspectiva mais ampla do que o que se observa na abordagem puramente econômica sobre o ato de empreender (Maciel, 2017). É por essa razão que a temática do empreendedorismo social se mostra conexa com o trabalho desenvolvido pelas OSCs, na medida em que a atuação dessas organizações visa atender as necessidades da população, principalmente em campos de atuação em que as ações do Estado são parcas, não sendo suficientes para resolver os problemas existentes (Azevedo, 2015).

Além do valor social, outro ponto a ser destacado diz respeito à inovação social. Nesse contexto, quanto mais há empreendedorismo social, mais os seguintes pontos são favorecidos. São eles: a) criação de soluções aos problemas sociais; b) criação de oportunidades para fins de subsistência; c) cooperação entre entes públicos, privados e aqueles sem fins lucrativos; d)

partilha de conhecimentos sobre as realidades sociais observadas e e) possibilidade de replicar e escalar as soluções criadas para outros contextos igualmente problemáticos (Massad, 2017). A soma de todos esses fatores colabora para que haja uma transformação social positiva nas comunidades em que o empreendedorismo social existe e é praticado assertivamente (Silva; Moura; Junqueira, 2015).

Na literatura científica, o destaque dado para a temática da inovação social está vinculado à sua característica de transcender o entendimento sobre empreendedorismo e empreendedorismo social. Pode-se considerar que tanto o empreendedorismo na sua vertente original como também na sua dimensão social está atrelado às qualidades pessoais dos sujeitos que optam por empreender, estando a bondade, a persistência e a visão empreendedora como elementos do âmbito comportamental dos empreendedores. Já o termo empresa social se refere às instituições com fins lucrativos, as quais optam por auxiliar programas sociais sob a égide da responsabilidade social. Já a inovação social pode ser vista como um termo mais abrangente, englobando as táticas, estratégias e ações que ao serem implementadas geram impacto significativo numa comunidade (Agostini, 2016).

Nessa conjuntura, é de bom grado destacar a relevância que essa verve social presente no campo do empreendedorismo possui no contexto hodierno. Ainda que a evolução da tecnologia exemplificada na sociedade em rede à luz de Castells (2010) seja uma realidade contemporânea, em contrapartida os problemas sociais se mostram como recalcitrantes (Kracik, 2017). É nesse contexto que os empreendedores sociais desempenham relevante papel, seja no que tange à criação de novos empreendimentos que se notabilizam pela sua elevada riqueza social, seja por meio da gestão de organizações que já existem sob uma perspectiva inovadora (Zahra *et al.*, 2009).

Ser um empreendedor social significa literalmente empreender esforços com vistas a materializar soluções que possam responder adequadamente aos problemas mais urgentes que existem numa determinada comunidade (Agostini, 2016). Isso reforça a ideia de bem-estar social presente em Maciel (2017) no que se refere ao empreendedorismo social. Assim, pode-se depreender que os empreendedores sociais podem ser entendidos como agentes de mudança, os quais buscam envidar transformações positivas para seus respectivos meios de convívio (Azevedo, 2015; Lima, 2013).

Outra temática igualmente relevante e conexa ao campo de atuação das OSCs diz respeito à gestão social. Quando se menciona o termo gestão, está se fazendo menção ao processo que engloba o planejamento, a organização, a direção e o controle de recursos em prol da consecução dos objetivos organizacionais (Silva, 2019). Essa definição de gestão trazida à

baila para o campo do debate contempla as organizações em geral. Entretanto, pode-se considerar que a temática da gestão social abarca não somente órgãos de governo, mas também as OSCs que buscam, por meio de seus projetos e iniciativas, gerar bem-estar para a sociedade em geral (Roman; Olinski; Selig, 2016).

Da mesma forma que o empreendedorismo social se diferencia do empreendedorismo em sua verve original, a gestão sob o enfoque social também apresenta diferenças com relação ao viés tradicional atribuído ao ato de gestão. Enquanto a gestão com enfoque empresarial visa alcançar resultados, como, por exemplo, o diferencial competitivo e o lucro, a gestão de cunho social possui outras finalidades, tais como: a) desenvolvimento do capital social; b) fomento das potencialidades humanas; c) estímulo ao gerenciamento participativo e dialógico (Azevedo, 2015).

Nesse sentido, dentro do contexto da gestão social, é oportuno destacar o conceito atinente ao termo capital social. Pode-se considerar que o verbete capital está relacionado com a ideia de recurso ou poder que confere a alguém ou alguma entidade um status superior e diferenciado, sendo o capitalista o detentor do capital (Marx, 2007). Entretanto, a ideia de capital social não está vinculada ao aspecto monetário. O capital social como campo de estudos passou a existir no século XX, mais precisamente por meio das pesquisas feitas por autores como Bourdieu (1986), Coleman (1988) e Putnam (1993).

Bourdieu (1986) denomina como capital social, o agrupamento de recursos que são existentes numa determinada rede de relacionamentos em que ocorrem relações de caráter mútuo. Assim, semelhantemente ao pensar presente em Nascimento-e-Silva (2011, 2017), o qual advoga que, para uma organização existir, é necessário que duas ou mais pessoas trabalhem em conjunto com a intenção de alcançar os mesmos objetivos, essa ideia também pode ser aplicável ao capital social dado o seu aspecto coletivo.

No contexto do capital social, a dinâmica das relações que existem numa rede de relacionamentos deve se caracterizar por ser robusta, uma vez que, quanto mais capital social for gerado, maiores são os benefícios para os integrantes dessa rede (Campagnol, 2021). Para Granovetter (1973), por sua vez, as relações existentes num determinado grupo em que há a geração de capital social podem ser denominadas como laços. Assim, quanto mais firmes e duradouros forem esses laços, maior é a probabilidade de alcance dos objetivos em comum pretendidos pelos membros do grupo ou da comunidade (Coleman, 1988).

Essa é outra característica cujo destaque é devido e que se mostra congruente com a ideia de gestão social. Quando os sujeitos que fazem parte de uma rede de relacionamentos comungam dos mesmos objetivos e interagem em prol da sua consecução, o estado dessa rede

se torna mais prolífico e assertivo porque a visão coletiva e a cooperação superam o individualismo numa perspectiva conexa com a coesão social (Lopes, 2012; Schneider, 2005). Isso remete a outro aspecto igualmente importante no capital social chamado participação. Isso significa reconhecer a prerrogativa dos integrantes de uma comunidade em fazer deliberações e assumir os efeitos gerados por suas decisões (Borges; Silva; Nascimento-e-Silva, 2020; Nascimento-e-Silva; Brito; Silva, 2022).

Esta aura da participação também é presente no contexto da gestão social. Um dos pilares desse conceito está relacionado com a participação coletiva e o dialogismo entre seus respectivos pares (Azevedo, 2015). O que se busca com a prática correta da gestão social é suprir as demandas da coletividade em prol do seu bem-estar, de maneira que todos sejam beneficiados ao terem suas pautas atendidas (Cançado; Pereira; Tenório, 2013).

A abordagem da gestão social também abarca a atuação das chamadas organizações sociais. Dentre os motivos que podem justificar o porquê de essas companhias atuarem na seara social ao invés de buscarem o objetivo primal de toda companhia empresarial na forma de lucros, pode-se mencionar a preocupação com o futuro do planeta, visão essa que se mostra conexa com a visão atinente ao desenvolvimento sustentável (Dempsey *et al.*, 2011; Doliveira *et al.*, 2021). Há também as organizações que atuam nesse campo de trabalho por motivos filantrópicos (Roman; Osinki; Selig, 2016).

De acordo com a visão presente em Peres Júnior, Pereira e Oliveira (2013), a gestão social enquanto campo de estudos vem se consolidando como uma espécie de gestão pública que é protagonizada pela sociedade. Essa é uma visão que se diferencia do contexto em que o Estado é o supridor das necessidades da população, devendo para isso planejar e implementar políticas públicas que possam melhorar algum aspecto da vida da comunidade que esteja comprometendo sua qualidade de vida (Rua, 2014). Assim, pode-se compreender que a gestão social representa um contraponto à chamada gestão empresarial (Azevedo, 2015). Por isso uma das suas principais características é o estímulo à participação, com a sociedade sendo o fator determinante do processo decisório (Cançado; Pereira; Tenório, 2013; Tenório, 2013).

3.4 Prestação de contas em oscs a partir da matriz de fiscalização da transparência pública

O controle social é uma das funções da Ciência da Administração. Megginson, Moscley, e Pietri Junior (1986) mencionam que, se a função de controle não for desempenhada efetivamente, as demais funções (planejar, organizar e dirigir) serão de valor limitado na

organização, propiciando, na melhor das hipóteses, baixo desempenho e, na pior, o caos.

A essência da teoria do controle se baseia na intercalação de um agente corretivo no fluxo do processo, de modo a balizar seu comportamento para que se processe dentro de padrões predeterminados (Florentino, 1988).

De acordo com a Constituição Federal de 1988, cabe ao Ministério Público o dever de defender os direitos da sociedade civil, do Estado, do mercado e do próprio Ministério Público. O controle social, na verdade, está todo delimitado dentro da própria Constituição e das leis vigentes.

Pode-se considerar que os meios de controle social possuem como eixo estruturante a fiscalização das ações tomadas por entes públicos, mas não é apenas isto. Seu alcance é mais amplo, posto que representa a oportunidade que a comunidade possui de exteriorizar ideias e, por conseguinte, colaborar com o processo decisório que os afeta diretamente em sua respectiva qualidade de vida (Gastal; Moesch, 2007; Smith, 2009).

O papel dos Tribunais de Contas em relação às OSCs é relevante na modernização da administração pública – não tem caráter universalizador, mas sim focado no encontro da regulação particular ao determinismo do mercado. Pensando nisso, a reestruturação do Estado, como a parceria público-privada, introduziu novas técnicas de gestão, considerando o controle externo da aplicação tanto dos recursos quanto dos resultados obtidos pelas organizações do Terceiro Setor (Martins; Pierante, 2006; Falcão, 2007).

A ação do MP junto às OSCs se fortaleceu quando a Constituição Federal (1988) retirou o Ministério Público da alçada do Poder Executivo, conferindo-lhe autonomia administrativa e independência funcional, deslocando-o da tarefa de defender o Estado para a condição de fiscal e guardião dos direitos da sociedade. O MP, então, passou a invocar a Constituição como uma espécie de certidão de (re)nascimento institucional, suficiente para habilitá-lo a ultrapassar suas funções tradicionais e reforçar sua responsabilidade pela defesa dos direitos coletivos e sociais (Arantes, 2009).

Desde então, a adoção de modelos de gestão pelos MPs cumpre o papel de método, com a função de encurtar caminhos para atingir resultados, demonstrando a busca do órgão em atuar com praticidade e objetividade, para obter as informações necessárias na sua função de fiscalizador da prestação de contas dos recursos recebidos pelas OSCs.

O conceito de modelo de gestão é dividido em duas dimensões: a forma e a função, entendidas como a configuração organizacional adotada e as tarefas que precisam ser cumpridas, assim a ênfase das teorias administrativas tem se deslocado da forma para a função. A adequação dos modelos às características próprias de cada organização é primordial para o

sucesso da gestão (Ferreira *et al.*, 2009).

É preciso que os modelos de gestão facilitem o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores diferentes e complementares que podem ser utilizados na avaliação de um modelo de gestão (Ferreira *et al.*, 2009). Já do ponto de vista das OSCs, Salamon (1998) entende que talvez pela inexistência de modelos de gestão próprios à sua natureza, apesar de assumirem, cada vez mais, novas funções de interesse público, e ganhando complexidade tanto nos aspectos organizacionais e administrativos, as OSCs acabam se tornando vulneráveis quanto às limitações vivenciadas nas instituições tradicionais, como falta de sensibilidade, morosidade e rotinização.

As OSCs devem se preparar para a pactuação com o Poder Público, sendo que os principais fatores que contribuem no sucesso da parceria são: 1) a atuação de pessoal capacitado, 2) a administração organizada e diretoria constituída e 3) o devido registro documental e apresentação transparente. Todos esses elementos são constitutivos para a governança (Miranda e Oliveira, 2019, p. 10).

A aplicação dos parâmetros prestação de contas e transparência pode ser considerada um desafio para a gestão de algumas OSCs, uma vez que buscam oportunidades em concorrências públicas e na captação de recursos, as quais consideram o resultado do processo de fiscalização publicado pelo MP/SE um referencial relevante de transparência na gestão e bom uso dos recursos disponibilizados por elas.

A Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública das OSCs ficou conhecida a partir do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), sendo essa uma agenda política ampla que tem como desafio aperfeiçoar o ambiente jurídico e institucional relacionado às organizações da sociedade civil (OSCs) e suas relações de parceria com o Estado (Brasil, 2016).

Em setembro de 2018, foi firmado o Termo de Cooperação Técnica entre o Ministério Público e o Tribunal de Contas Público do Estado de Sergipe, com o objetivo de elaborar uma matriz de avaliação de transparência dos sites das instituições do Terceiro Setor e posterior divulgação do ranking das entidades não governamentais consideradas transparentes (Projeto ONG Transparente - Boletim 01).

A partir de então, o Ministério Público do Estado de Sergipe (MP/SE) avalia e monitora o desempenho das organizações do Terceiro Setor, cumprindo seu papel de órgão fiscalizador, assim como atuam os Ministérios Públicos de outros Estados da Federação, passando a utilizar um modelo adaptado, denominado **Matriz de Fiscalização da Transparência Pública**, que atribui pontuação às OSCs pelas ações nele determinadas e cumpridas, e, conforme o valor total

da pontuação atingida, ocorre a habilitação das OSCs ao termo de ONG Transparente perante o órgão, indicando alto valor de transparência em sua gestão.

A **Matriz de Fiscalização da Transparência Pública** foi elaborada com base no instrumento confeccionado pela Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), do Ministério Público Federal, e na Métrica de Transparência dos Municípios, elaborada pelo Tribunal de Contas do Estado de Sergipe. O formato é de uma planilha eletrônica (Apêndice B) que deve ser preenchida com respostas aos questionamentos acerca da publicação das informações de interesse público pelas entidades do Terceiro Setor na internet e/ou presencial, com base nas Leis nº 12.527/11 e nº 13.019/14.

A ENCCLA foi criada em 2003 e é a principal rede de articulação para arranjo e discussões em conjunto com os órgãos dos três poderes, em todas as esferas, e com o Ministério Público de diferentes esferas e para a formulação de políticas públicas e soluções voltadas ao combate a crimes. Durante a XV Reunião Plenária da ENCCLA, realizada em Campina Grande, na Paraíba, em novembro de 2017, foi apresentada pelo Ministério Público Federal a proposta de ação para o ano de 2018, consistindo na elaboração do Plano Nacional de Combate à Corrupção. Na justificativa da proposta, afirmou-se que “a construção de um Plano Nacional seria fundamental, considerando que, assim, o Brasil pudesse enfrentar a corrupção que se mostra endêmica no país”. Apontou-se que diversos países que conseguiram reduzir significativamente os índices internos de corrupção o fizeram com a delimitação de um Plano Nacional (ENCCLA, 2018).

Tendo os resultados apresentados nessa Reunião Plenária como referência das métricas a serem aplicadas, ficou estabelecido um Modelo de Plano de Projeto sugestivo a ser adotado, permitindo a inserção de um padrão uniforme que possibilitaria um melhor acompanhamento da implementação do Plano, sendo a ENCCLA a entidade a classificar o método como Modelo.

No dia 30 de outubro de 2019, o Ministério Público de Sergipe, mediante o Centro de Apoio Operacional do Terceiro Setor, adotou a avaliação dos Portais de Transparência das OSCs com o uso da **Matriz de Fiscalização da Transparência Pública**, que é composta por três categorias, sendo a) a transparência ativa, b) a transparência passiva e, por fim, c) as boas práticas de transparência; em síntese, totalizando 53 (cinquenta e três) perguntas significativas de serem feitas à gestão.

As unidades jurisdicionadas possuem alguns deveres junto à população, considerando sempre os portais de transparência de acordo com o TCE- SE (2019), podendo citar:

- Disponibilização de informações e dados relativos a) ao sítio oficial, b) à estrutura organizacional, c) a receitas, despesas, licitações e contratos, e d) a relatórios e recursos

humanos, como são retratados nos itens de 1 a 7 da Matriz;

- Descrição dos itens da Transparência Ativa; desde que a falta de qualquer um deles seja constatada, as unidades podem ser questionadas, alertadas e sofrerem comunicações processuais;

- Proporcionar meios para que todos os cidadãos consigam obter os esclarecimentos de interesse público, tendo em conta que elas não estejam no Portal da Transparência, fazendo uso do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) e/ou sua versão virtual, como colocado nos itens 8 e 9 da Matriz;

- Implementar o processo de melhoria constante, mantendo sempre medidas que facilitem aspectos que promovem a acessibilidade ao portal e ao sítio oficial – visuais, tecnológicos (TCE, 2019).

Disposto a contribuir com a prática do preenchimento da planilha **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública**, o MP/SE promoveu algumas atividades sociais que pudessem torná-la (o Modelo) familiarizada ao setor: a) três Seminários do Terceiro Setor; b) curso de prestação de contas; c) reuniões com secretários estaduais e municipais, que repassam recursos públicos às entidades; d) lançamento de uma Cartilha de Prestação de Contas; e) confecção de quatro informativos que orientam como as instituições devem disponibilizar informações em seus portais e explicam de que forma as entidades podem ser transparentes.

O esforço do MP/SE para viabilizar a implementação do Modelo é percebido quando promove a articulação entre o dever e o formato de fiscalização das OSCs através de um núcleo dentro do MP/SE, denominado Projeto ONG Transparente, que gerencia o trâmite e aplica e instrui quanto ao preenchimento da **Matriz de Fiscalização da Transparência Pública**.

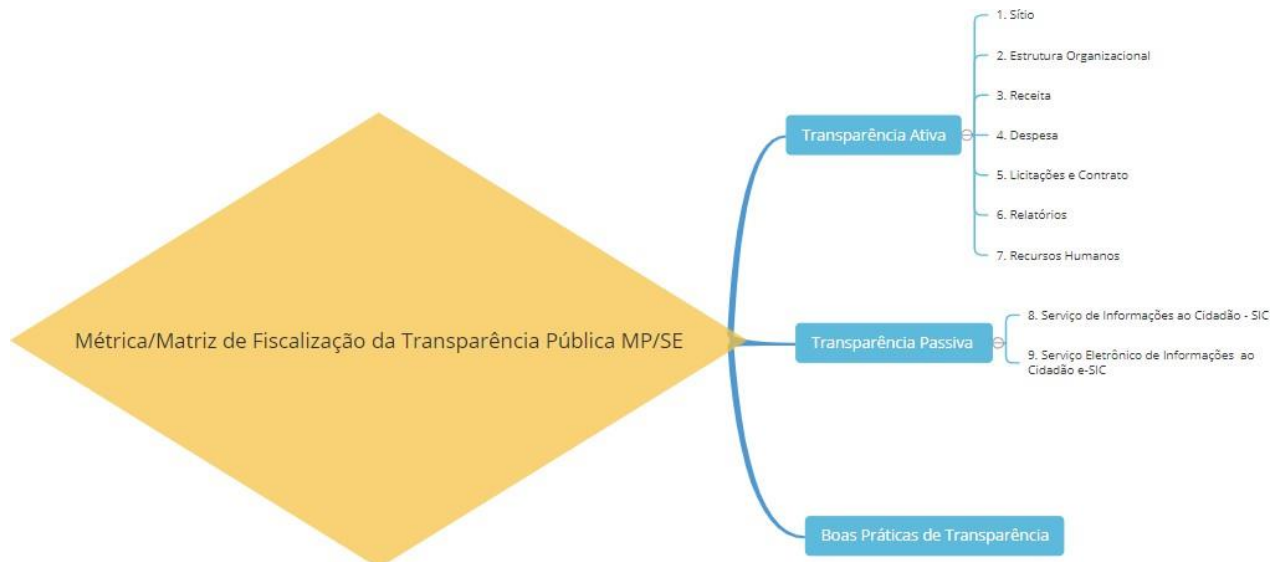
A atuação do MP/SE com o Projeto ONG Transparente tem por objetivo identificar entidades sem fins lucrativos que sejam idôneas, transparentes, cumpram seus fins sociais e o dever de prestação de contas, definido como *accountability*, com base na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

A formalização da fiscalização das OSCs se dá por meio do envio de um e-mail para a organização, havendo ainda um prazo determinado para a resposta. Logo em seguida, é necessário o preenchimento da planilha, cujo objetivo é obter a coleta de dados básicos para que se efetue a fiscalização. Como instrumento para facilitar esse passo, o Projeto ONG Transparente disponibiliza a cartilha com orientações. O resultado da fiscalização é divulgado na plataforma Projeto ONG Transparente do MP/SE.

A Figura 6 apresenta a estrutura da Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública das OSCs utilizadas pelo Ministério Público de Sergipe, e, no decorrer do estudo, serão

detalhadamente apresentados os objetivos de cada fase.

Figura 6: Estrutura da Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública das OSCs utilizada pelo MP/SE



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A figura acima demonstra, conforme citado anteriormente, que a estrutura da Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública baseia-se em três categorias: 1) Transparência Ativa, 2) Transparência Passiva e 3) Boas Práticas de Transparência. Algumas das ferramentas utilizadas para coleta dos dados são relatórios, sítios, estruturas organizacionais, receitas, licitações e contratos (sendo características da Transparência Ativa); por outro lado, existem o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e o Serviço Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC), caracterizando a Transparência Passiva.

A seguir, a Tabela 1 apresenta as OSCs fiscalizadas pelo Ministério Público de Sergipe com a Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública a partir do momento em que foi implementada e suas notas iniciais e finais.

Tabela 1: OSCs fiscalizadas pelo MP/SE com a Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública desde sua implantação

ONGs	Nota inicial	Nota final
Lar de Idosos Nossa Senhora da Conceição (SAME)	9,7	10
Associação Santa Terezinha do Menino Jesus	9,4	10
AVOSOS	6,9	9,4
Projeto Esperança Inicial	5,4	9,3
CIRAS (Centro de Integração Raio do Sol)	9,4	9,3

Sociedade Musical Senhora Santana Inicial	2,5	9,2
Sergipe Parque Tecnológico (Sergipetec)	9,4	9,1
Associação dos Amigos da Oncologia (Amo)	6,5	9,1
Sociedade Filarmônica Nossa Senhora da Conceição	5,1	9
Oratório Festivo São João Bosco – Oratório de Bebé	4,5	8,9
Centro Dom José Brandão de Castro	0	8,8
Associação Aracajuana de Beneficência – Hospital Santa Isabel	2,7	8,6
IPAESE Inicial	4,5	8,1
Federação Sergipana de Futebol	1,9	8,1
Instituto de Pesquisa em Tecnologia e Inovação (IPTI)	2	7,8
Creche São Vicente de Paulo Inicial	3,2	7,7
Sociedade Filarmônica 28 de Agosto	7,8	7,6
Hospital Cirurgia	5,4	7,6
Associação Musical Lira Carlos Gomes	2,7	7,3
APAE Aracaju	3,6	7,3
Instituto Beneficente Emmanuel (IBEM)	0,1	6,6
Associação Luz do Sol	3,9	5,2

Fonte: MP/SE (2022).

Percebe-se que, após a primeira avaliação da fiscalização, e que nos prazos estabelecidos pelo MP/SE para ajustes, as ONGs passaram por outra avaliação fiscal e apresentaram novos resultados na nota final.

Não há como suprimir as exigências impostas pelo órgão fiscalizador, sob o título de ter os recursos suspensos, o que afetaria diretamente as comunidades assistidas pelas ONGs. Então, o correto é atendê-las, cumprindo suas exigências.

4 METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso com abordagem qualitativa de caráter exploratório (Eisenhardt, 1989; Stake, 1995; 2000; Gil, 2019) salienta que pesquisas com foco qualitativo buscam compreender as complexas inter-relações entre tudo o que existe. Para Gil (2019) as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Portanto, a capacidade de resgatar descrições e interpretações dos outros é considerada pelo autor como fonte essencial de informação para o estudo de caso. Quanto às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a **pesquisa documental**, a partir de dados secundários do site do MP/SE e das Organizações Sociais Cíveis, e **entrevistas semiestruturadas** com gestores de OSCs de Sergipe e representantes do MP/SE.

A pesquisa documental, no entender de Gil (2019), tem como enfoque analisar material que ainda não foi observado sob o olhar sistemático da ciência. Por sua vez, Souza (2016) advoga a favor de que a pesquisa documental se mostra útil para fazer a reconstituição de um passado que nem sempre permanece avivado na memória das pessoas. Os sites do Ministério Público e das OSCs que tinham suas informações presentes nas suas respectivas páginas eletrônicas foram as fontes consultadas para a prática da pesquisa documental aqui destacada. Souza (2016) acrescenta que a análise assertiva de relatórios, contratos, memorandos e demais documentos internos representa uma valiosa fonte de informação para compreender a realidade na qual se encontra a organização detentora desses registros documentais. Nesse sentido, dadas as dificuldades que as OSCs consultadas enfrentaram para poder atender aos ditames do MP/SE, a alternativa encontrada foi a da consulta ao site do referido Ministério Público, bem como das OSCs que tinham página ativa na internet.

Outro item aqui destacado no que tange à coleta de dados é a entrevista semiestruturada. A razão do nome semiestruturada é explicada por Manzini (2004), o qual diz que esse tipo de entrevista se notabiliza por um roteiro elaborado previamente. Outra característica da entrevista semiestruturada diz respeito ao dialogismo, em que pesquisador e entrevistado conversam, podendo suscitar ao longo desse diálogo outros questionamentos que não foram explorados previamente, com vistas a tornar essa conversa algo amistoso e natural (Roulston, 2016). A opção pela entrevista semiestruturada nesta pesquisa se deu para proporcionar a liberdade total para o entrevistado respondê-la da forma que julgasse mais conveniente (Barroso; Lehfeld, 2000).

Quadro 3: Objetivos específicos

Objetivo específico	Fonte de dados	Coleta de dados	Conceitos do referencial teórico	PRODUTOS
(1) Apresentar o perfil das OSCs fiscalizadas pelo MP/SE com o uso da Matriz de Fiscalização no ano de 2019 e de seus gestores	OSCs de Sergipe	Entrevistas com gestores das OSCs	<i>PERFIL EMPREENDEDOR GESTÃO SOCIAL</i>	ENFATIZAR O PERFIL DO GESTOR SOCIAL DE SERGIPE EM ENCONTROS PRESENCIAIS E/OU VIRTUAIS
(2) identificar fatores dificultadores na gestão e na estrutura física que impeçam as OSCs de obterem a pontuação máxima almejada pelo método	Ministério Público de Sergipe Entrevistas	Site do MP/SE, na página do Projeto ONG Transparente; Site das OSCs; Entrevistas junto às OSCs e ao MP/SE.	<i>ACCOUNTABILITY TRANSPARÊNCIA RECURSOS</i>	PROMOVER ENCONTROS VIRTUAIS COM TIRA-DÚVIDAS EM PARCERIA COM DEPARTAMENTOS DA UFS
(3) descrever o processo de conquista dos índices de transparência ativa, passiva e de boas práticas de transparência na gestão das OSCs fiscalizadas	OSCs de Sergipe	Entrevistas com gestores das OSCs.	MODELO DE GESTÃO PÚBLICO MODELO DE GESTÃO SOCIAL	CARTILHA “PRÁTICA DE GESTÃO DE OSCs”; PODCAST; MAPA MENTAL; OFICINA PARA APRESENTAR OS RESULTADOS DA PESQUISA EM PARCERIA COM O MP/SE
(4) comparar os dados gerados pelo MP/SE em seu sítio, as entrevistas com as OSCs e os sítios ativos no mês de setembro de 2023 dessas OSCs	OSCs de Sergipe LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AS OSCs	Entrevistas por meios eletrônicos e presenciais	MODELO DE GESTÃO PÚBLICO MODELO DE GESTÃO SOCIAL	LISTA DE VERIFICAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para a análise dos dados, foi utilizada a análise qualitativa (Eisenhardt, 1989; Stake, 2000; Freitas; Moscarola, 2002; Freitas; Jabour, 2011) a partir das falas dos respondentes da pesquisa (Strauss; Corbin, 2015; Zanella, 2013). Seguindo o roteiro da entrevista semiestruturada, as respostas foram coletadas junto às sete OSCs participantes da pesquisa, e,

à luz de Minayo (2012; 2013), buscou-se compreender o sentido presente em cada um dos relatos coletados. A prática da pesquisa qualitativa abarcou os seguintes itens no que se refere à sua operacionalização, consoante conceituação presente em Strauss e Corbin (2015):

- Dados: estes podem ser originados a partir de documentos, observações, entrevistas ou gravações. No caso específico deste estudo, os dados foram originados de pesquisa documental e aplicação de entrevista semiestruturada;

- Procedimentos para a organização dos dados: trata-se das ações adotadas pelo pesquisador tanto com relação à organização quanto à interpretação dos dados. Para tanto, optou-se por organizar os dados das OSCs e suas respostas em planilhas eletrônicas, e o registro das entrevistas ocorreu mediante gravações que foram posteriormente transcritas de maneira manual, sem a ajuda de aplicativo especializado;

- Relatórios escritos: esses relatórios, segundo Strauss e Corbin (2015), representam o registro da interpretação do autor com relação às falas analisadas. No caso deste estudo, o que se buscou foi fazer a interpretação descritiva das respostas coletadas, considerando a subjetividade dos sujeitos partícipes do estudo (Symon; Cassel, 2012).

No entender de Minayo (2013), os estudos qualitativos se caracterizam por terem como cerne as falas dos respondentes com vistas a compreender a realidade social na qual os fenômenos acontecem. Noutro estudo, Minayo (2012) diz que a palavra-chave na prática da análise qualitativa é compreender, colocando-se no lugar do outro, com o objetivo de entender seus pontos de vista e suas percepções a respeito do problema ou fenômeno em estudo. Esse processo de análise foi feito considerando-se as falas obtidas junto às OSCs partícipes da pesquisa e em consonância com a literatura presente em Dias (2022), Soares (2017), Marques *et al.* (2020), Santos (2018), Paulino (2020), Persson e Moretto Neto (2020) e demais autores que versam sobre a questão da transparência em organizações da sociedade civil.

4.1 Pesquisa exploratória de campo

A exploração comporta as operações de leitura, as entrevistas exploratórias e alguns métodos de exploração complementares. As operações de leitura visam essencialmente assegurar a qualidade da problematização, ao passo que as entrevistas e os métodos complementares ajudam especialmente o investigador a ter um contato com a realidade vivida pelos atores sociais (Quivy; Campenhoudt, 1995).

A pesquisa exploratória contribuiu significativamente para elucidar o limite da pesquisa final, que se dará apenas nas OSCs até então fiscalizadas pela **Métrica/Matriz de Fiscalização**

da Transparência. Nesta fase da pesquisa, seguiu-se um roteiro e as entrevistas não foram gravadas, pois se buscava entender o seu funcionamento e aspectos que pudessem compor a identidade e a imagem dessa organização, considerando os produtos por ela produzidos, com o objetivo de conhecer mais e melhor o problema, elaborar hipóteses, aprimorar ideias e descobrir intuições.

No final do ano de 2021, foram selecionadas três organizações para obtenção de informações iniciais sobre a dinâmica da atuação do MP/SE com o uso do Modelo Matriz e para pontuar fatores relevantes ao estudo. Nessa fase, a seleção das entrevistadas se deu da seguinte forma: o órgão fiscalizador e gerador do método pesquisado e duas OSCs escolhidas de forma aleatória, mas com importante reconhecimento na comunidade.

- Entrevistado 1 – Ministério Público de Sergipe (MP/SE)

O entrevistado um (1) foi o órgão fiscalizador, o MP/SE, e o meio foi o telefone. No primeiro momento, não tinha disponibilidade para contribuir com o estudo, mas, com muita insistência, foi possível obter informações complementares dispostas no site do Projeto ONG Transparente do MP/SE. Em virtude da terceira onda do vírus da Covid-19, muitos funcionários estavam ausentes de suas funções. A promotora do MP/SE é a idealizadora, executora e mantenedora do Projeto ONG Transparente e estava ausente das funções. A entrevistada que se dispôs a contribuir com o estudo foi uma analista judiciária, funcionária efetiva do MP/SE, que, com boa vontade, buscou suprir com informações as nossas demandas. Percebesse, inicialmente, um desfalque funcional no órgão para atender ao público na supressão de dúvidas quanto à função e aplicação do Modelo proposto.

Inicialmente, seguindo o roteiro com os questionamentos descritos abaixo, pretendia-se obter informações referentes à frequência e seleção das fiscalizações efetivadas pela **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública** às OSCs:

(1º) quais OSCs foram e serão fiscalizadas? E a forma de comunicação com as OSCs para informá-las de que participarão da fiscalização será sempre por e-mail?

(2º) qual a pontuação média geral que o órgão fiscalizador considera elegível para que a OSC seja considerada transparente?

(3º) para prosseguirmos com o estudo, de fato, todas as OSCs de Sergipe, conforme descrito no site do órgão, serão fiscalizadas pelo órgão utilizando a **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública**?

A analista justificou nossas observações informando que o projeto está em fase de

implantação, é um projeto piloto. Portanto, ajustes, inclusões e exclusões de ações são esperados. A resposta ao primeiro questionamento foi que nessa “fase piloto” serão convocadas as OSCs que recebem verba federal e que o meio será o e-mail por se tratar, também, de comprovação de entrega de documento juridicamente aceito, e sim, a meta é que todas as OSCs do Estado de Sergipe sejam fiscalizadas pelo Modelo Matriz.

A resposta ao segundo questionamento é que não houve entendimento do órgão em eleger uma pontuação específica para avaliar OSCs, mas àquelas que atingirem – caso já ocorrido – pontuação $<$ ou $=$ a 5,0 será dado um prazo para correção das informações apresentadas. O órgão não atribuiu o resultado obtido $>$ que 5,0 como um atestado emitido pelo órgão de qualificação, já que não é esse o objetivo da ação, mas que se torne algo de rotina da gestão, pois é de sua obrigação prestar contas ao órgão fiscalizador, sendo uma de suas premissas.

Vale ressaltar que o projeto dispõe de ações, com encontros presenciais (interrompidos devido à pandemia), para passar a cartilha que explica o passo a passo do preenchimento do Modelo Matriz, com ajuda do CAOP (Centro de Apoio Operacional), equipe que, na fala da entrevistada, deixou demonstrada a sua relevância operacional para o êxito do projeto. Um dos propósitos relatados é de que o órgão se torne parceiro das OSCs.

- Entrevistado 2 – Fundação Hospitalar – OSC 1

Com o codinome aqui de OSC 1, a pesquisa de campo com essa organização se deu de forma presencial. É uma Fundação Hospitalar com atendimento ao público em diversas áreas: médicas, cirúrgicas, urgências e tratamentos intensivos. A OSC 1 tem um site que disponibiliza todas as informações sobre sua gestão, balanços patrimoniais, canais de comunicação, serviço de ouvidoria, central telefônica, *links* para as redes sociais, *feed* de notícias internas etc.

No momento, essa OSC encontra-se em intervenção pelo Governo do Estado de Sergipe (desde 2018, através de pedido do Ministério Público Estadual em ação civil pública), tendo-o como um de seus principais parceiros, o que o habilita como o maior prestador de serviços com verbas vindas do SUS para o Estado de Sergipe. Além dos convênios com os Estados, a OSC 1 atende por convênios com planos de saúde privados e atendimentos particulares, recursos tratados como captação própria.

A estrutura organizacional da OSC 1 é diferenciada das demais OSCs, pois, para execução de sua natureza, demanda tal estrutura. Conta com mais de 1.500 funcionários, um Departamento Jurídico com 5 (cinco) advogados, um parque de TI com 309 (trezentos e nove)

computadores, 14 (quatorze) funcionários com no mínimo nível técnico na área, liderados por um profissional de nível superior em Análise de Sistemas, seu coordenador, sendo este o profissional que alimenta os dados solicitados pela **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública** junto com o jurídico. Para comunicação via internet, conta com duas fornecedoras de internet, uma exclusiva para a instituição e outra como suporte à possível falha da outra.

Percebeu-se, na divulgação dos balanços patrimoniais disponíveis, devidamente publicados no site, que, após a intervenção, a organização se estabilizou e até apresentou superávit, ponto positivo para o poder da fiscalização que movimentou as cadeiras da gestão.

O relato é de suma importância por se tratar de uma organização que participou do processo de avaliação pelo Modelo utilizado pelo MP/SE no ano de 2019, atingindo a média geral de 7,6. Não conseguimos, até o momento, contato com o coordenador de TI, mas a Assessoria Jurídica se dispôs a compartilhar informações extras não constantes no seu site.

A OSC 1 foi convocada por e-mail pelo MP/SE para preencher a **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública**. Os setores mais demandados para o preenchimento foram a gestão financeira, o jurídico e o Departamento de Tecnologia por obterem os recursos e as informações necessárias para o preenchimento do formulário.

- Entrevistado 3 – Creche Infantil – OSC 2

A segunda OSC visitada, também presencialmente, aqui tratada como OSC 2, é uma creche para crianças de 0 a 5 anos que hoje atende a 85 crianças em uma comunidade carente de Sergipe, no município de Nossa Senhora do Socorro. Essa OSC não recebe verba federal, conta apenas com um simbólico valor de verba pública através de contrato com a prefeitura local; no mais, toda a sua arrecadação acontece por doação de forma voluntária. A captação ocorre por um serviço de telemarketing e por pedido presencial em pontos específicos da capital. A OSC 2 conta com 20 funcionários nas funções de auxiliares de creche, serviços gerais, cozinheiros e auxiliares administrativos, e o gestor é o idealizador do projeto e líder, que atua na causa há mais de 20 anos.

O filho do gestor da OSC é funcionário não voluntário e atua como auxiliar administrativo, e foi ele quem nos prestou todas as informações sobre a instituição.

Às crianças são oferecidas 4 (quatro) refeições do período das 6 horas da manhã às 17 horas da tarde, sendo as crianças divididas em salas por idade. A impressão da estrutura da OSC foi muito boa; a limpeza, o sistema de segurança, a cozinha, o número de “tias” nas salas, os

mobiliários específicos para o público infantil, como camas, berços etc. Os recursos de comunicação contam com internet, que atendem ao monitoramento remoto da segurança, e é do *notebook* pessoal do filho do líder que ocorre toda a comunicação de dados com a rede de internet.

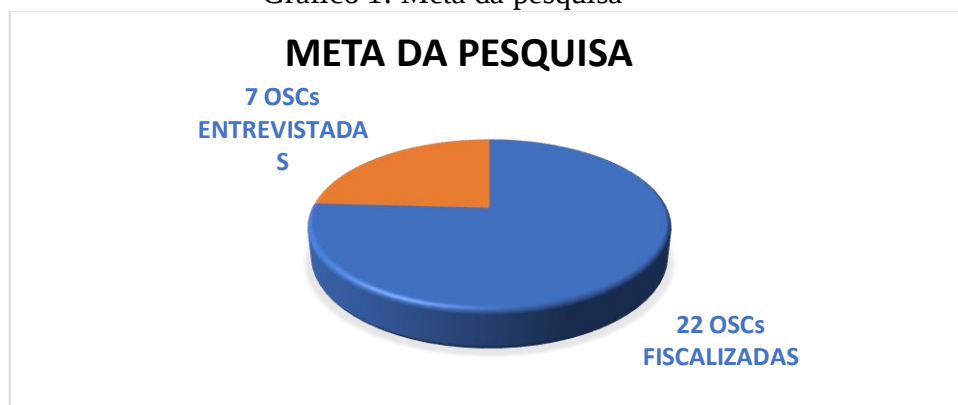
Ao ser perguntado se havia recebido e-mail, ou mensagem por qualquer outro formato, alguma convocação do MP/SE para participar da fiscalização pela **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública**, ele disse que não; se tinha conhecimento do Projeto ONG Transparente, também disse que não; perguntado se, caso a OSC viesse a ser fiscalizada de forma obrigatória pelo Modelo Matriz, conforme divulgado no site dela que todas o serão, ele teria condições de atender a essa obrigação, também respondeu que não, complementando que isso exigiria da OSC estrutura e geraria custo adicional extraordinário.

4.2 Critério de Escolha dos Casos

A meta da pesquisa foi a aplicação da entrevista nas 22 OSCs fiscalizadas pelo MP/SE com o modelo, porém nem todas as OSCs aceitaram participar. Em duas organizações enquadradas como geridas integralmente pelo poder público, ou seja, totalmente custeadas com recursos públicos estaduais ou municipais, não foi possível identificar a pessoa responsável pelo preenchimento da Métrica no órgão. Inclusive o órgão estadual da área da educação que gere essa OSC conta com um núcleo interno do MP/SE em sua sede, mesmo assim a resposta foi negativa. Outras duas organizações sociais identificadas como ativas não quiseram participar, mesmo à insistência. Outras OSCs não foram encontradas por nenhum meio possível: telefone, site, redes sociais, porém constam como fiscalizadas e obtiveram a pontuação necessária pelo MP/SE para atingir o selo de ONG Transparente. Outras OSCs trocaram de gestão, portanto não quiseram responder por atos realizados por outros gestores. Entretanto, das 22 OSCs, o acesso ocorreu com 7 OSCs que prestaram total atenção à pesquisa, fornecendo-nos dados importantes para a análise dos resultados obtidos.

Os recursos utilizados para realizar as entrevistas foram: gravadores físicos e gravadores digitais via *smartphone* e salas virtuais via *software Zoom*.

Gráfico 1: Meta da pesquisa

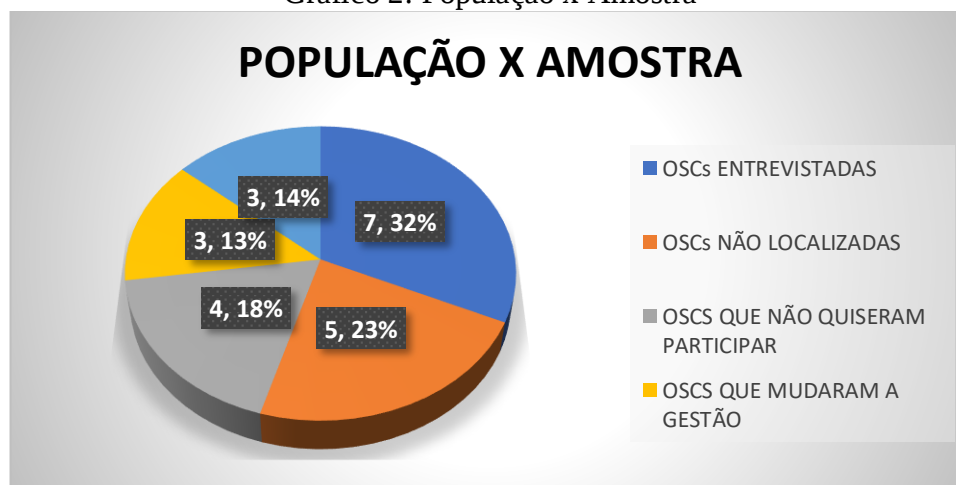


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme se pode observar, das 22 OSCs que passaram pelo processo de fiscalização do Ministério Público de Sergipe, 7 organizações aceitaram gentilmente colaborar com o estudo, representando aproximadamente 32% do total de OSCs fiscalizadas. Respeitando os procedimentos éticos em pesquisa (Brasil, 2016), a participação dessas organizações foi voluntária, com a condição de que não fosse revelada a sua identidade institucional.

O próximo passo consistiu em estratificar as 22 OSCs com vistas a compreender o porquê da não participação das 15 organizações que optaram por não colaborar com a pesquisa. Nesse sentido, o Gráfico 2 exhibe os resultados, apresentando tanto os números absolutos como também os seus respectivos percentuais.

Gráfico 2: População x Amostra



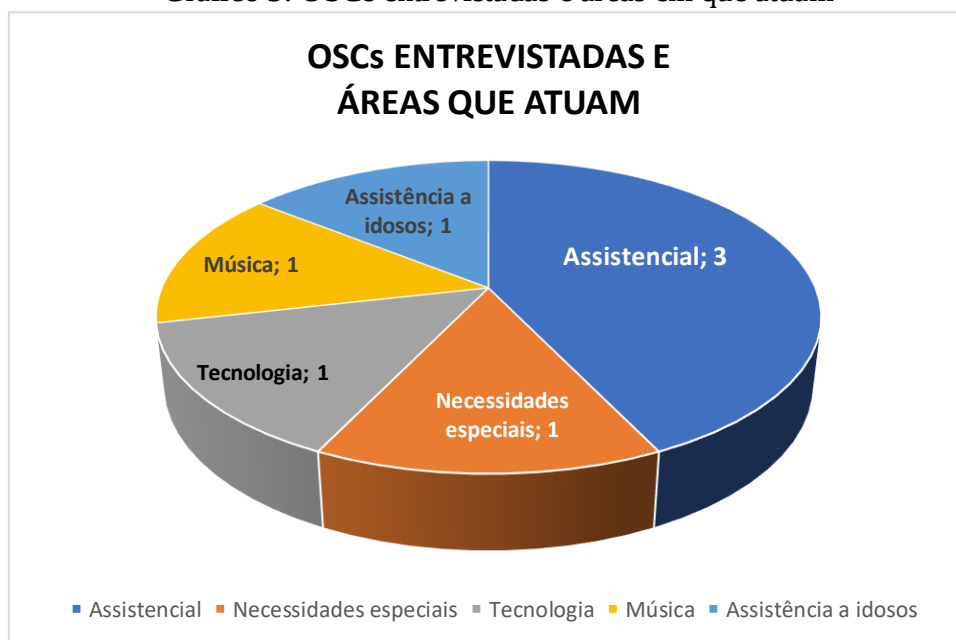
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O primeiro ponto a ser destacado diz respeito às OSCs que não quiseram participar, grupo esse que foi representado por 4 organizações, ou 18% do total a prospectar. Já aquelas OSCs que não quiseram participar porque houve mudança na sua gestão correspondeu ao

patamar de 3 organizações, o que se equipara a 13% do total de OSCs. Por sua vez, as OSCs que não foram localizadas durante a prática de pesquisa correspondem ao grupo formado por 5 organizações. O último agrupamento de OSCs identificado no campo das ausências foi integrado pelas organizações que são geridas pelo Estado e que não quiseram participar do estudo, totalizando 7 OSCs (32%).

Feita essa estratificação, o passo seguinte consistiu em detalhar a área de atuação das 7 OSCs que de bom grado aceitaram colaborar com a pesquisa. Os resultados para essa tipificação estão expostos no Gráfico 3.

Gráfico 3: OSCs entrevistadas e áreas em que atuam



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme se pode observar, a área que se mostrou mais predominante foi a Assistencial, contando com 3 OSCs representando essa área. Os demais campos de atuação se mostraram pulverizados, cada um com seu respectivo representante: Necessidades Especiais; Música; Tecnologia e Assistência a Idosos. Feitos esses esclarecimentos, a prática de estudos prosseguiu com a descrição da análise e interpretação dos resultados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise e discussão dos resultados obtidos com a pesquisa. Para tanto, de forma alinhada ao método escolhido, as análises se valeram, essencialmente, das entrevistas semiestruturadas e de dados dispostos nos sites do MP/SE e das OSCs entrevistadas, de maneira que trechos das entrevistas estão citados para avivar os achados. Para a análise dos dados, foi utilizado o *software* de planilha eletrônica Excel a fim de que os pesos das respostas dadas fossem automatizados e a percepção da pesquisadora com as teorias estudadas.

5.1 Apresentação do perfil das OSCs fiscalizadas pelo MP/SE com o uso da Matriz de Fiscalização no ano de 2019 e de seus gestores

Esta seção foi construída da seguinte maneira: inicialmente, com o levantamento dos dados demográficos das 7 organizações da sociedade civil entrevistadas, mais precisamente no que tange aos seus dados demográficos, seguidos do levantamento dos dados de cada uma dessas organizações partícipes do estudo. Esta etapa da coleta de dados buscou saber sobre os dados gerais atinentes a cada uma das OSCs e dos gestores participantes do estudo.

A lógica de preenchimento dessa sequência de perguntas foi discursiva e foi de suma importância para a interação entre entrevistador e entrevistado para extrair destes a vivência contraída no setor em que atuam.

5.1.1 Perfil das OSCs fiscalizadas e entrevistadas

Iniciou-se a seção em busca de identificar a principal característica apontada nos dados brutos que corroborasse de forma direta o ambiente estudado: os meios de publicização de dados da gestão e de ações sociais na internet. Todas as organizações consultadas demonstraram ter site e redes sociais na internet para se comunicar com o seu público-alvo e demais *stakeholders*. Identificou-se alta penetração dessas organizações nas redes sociais, como canal secundário de acesso a informações sobre essas OSCs, item diretamente ligado à publicização exigida nas leis regentes do setor, mas que não qualifica rede social como principal canal como qualificação dada aos sítios.

Com vistas a preservar a identidade das organizações da sociedade civil participantes do estudo, adotou-se a sigla OSC seguida de um numeral para a sua respectiva identificação.

De acordo com o Quadro 4, a OSC 1 apontou que o seu site estava fora do ar desde 21/04/2023, fato esse que declarou ter ocorrido por causa de uma readequação interna da OSC para fazer com que esse site volte a ficar disponível na internet.

Porém, outros dados dessa fase traziam uma importância característica: o ramo de atuação em que a OSC exerce sua função social. Percebe-se que a vertente assistencial se mostrou a mais presente nas respostas coletadas, sendo exemplificada pela OSC 3, a qual presta serviços voltados para pessoas com deficiência (Brasil, 2015). A OSC 4 se diferencia das demais, concentrando seus esforços na seara das inovações tecnológicas e da educação (Nascimento-e-Silva, 2017; Souza, 2020).

Com relação às principais fontes de recursos mencionadas pelas OSCs participantes, as respostas demonstraram haver tanto a obtenção de verba pública como também doações de pessoas físicas ou de entidades privadas. Um exemplo a ser mencionado é o da OSC 1, a qual, além de buscar recursos de origem estadual, realiza bazares para angariar numerário com vistas à manutenção de suas atividades. No caso da OSC 3, há a presença de convênios e patrocínios, enquanto a OSC 4 afirmou que consegue recursos por meio de projetos e contratos com entes públicos. As OSCs 1 e 6 firmam com os internos, idosos aposentados, contratos de participação de recursos advindos das aposentadorias, alegando que, sem essa garantia, não conseguiriam prestar os serviços de moradia e alimentação, além da assistência médica e psicológica necessária nessa fase da vida. A OSC 7 presta serviços a eventos e apresentações musicais, angariando recursos com a prestação dos serviços externos à OSC com o resultado da atividade fim ofertada à sociedade.

Quadro 4: Dados das OSCs participantes da pesquisa

OSC respondente	Site ou redes sociais	Situação atual do site ou das redes sociais	Segmento de atuação da OSC	Principais fontes de recursos
OSC 1	Instagram e Site Institucional	Fora do ar desde 21/04/2023	Assistencial, Treinamento, Reforço Escolar	Estados, Voluntários, Bazares, Ministério Público
OSC 2	Site institucional	No ar	Assistência social, médica e fisioterápica	Telemarketing
OSC 3	Site institucional	No ar	Atendimento a pessoa com deficiência intelectual ou múltipla	Convênios, doações, PIX, vendas, patrocínios
OSC 4	Site Institucional e Instagram	No ar	Ciência, tecnologia, inovação e educação	Contratos com o governo estadual, municipal e projetos com o governo do Estado de Sergipe
OSC 5	Site Institucional e Instagram	No ar	Assistência social, distribuição de alimentos preparados na OSC	Doações

OSC 6	Site Institucional e Instagram	No ar	Assistência social, lar de permanência de idosos	Contribuições voluntárias, eventos, 70% de recursos de idosos internos e parcerias com empresas e fundações da cidade
OSC 7	Site Institucional e Instagram	No ar	Escola de música	Associados, prefeitura, parcerias, convênios por projetos, emendas parlamentares estadual, federal, municipal e tocadas (cachês)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A forma como essas OSCs viabilizam a sua sobrevivência é heterogênea, com cada uma dessas organizações demonstrando uma maneira específica de obter recursos para prover sua sustentabilidade econômica (Guarido; Blanchet, 2021). Seja por meio de convênios, projetos, doações, patrocínios ou outro meio legal, a forma como esses recursos são obtidos e aplicados deve ser pautada na transparência, não somente por uma questão de governança, mas também para a conservação da reputação institucional de cada OSC, com vistas à sua consolidação e à firmação de parcerias com outros entes em seu meio de atuação (Lorente, 2017; Paulino, 2020; Soares, 2017).

5.1.2 Perfil dos gestores das OSCs fiscalizadas e entrevistadas

A experiência do campo e a troca de informações com os entrevistados culminaram na inserção da identificação do perfil do gestor das OSCs nos objetivos principais, com o propósito de trazer à pesquisa relatos embasados nas teorias existentes que contribuam com a gestão de organizações do Terceiro Setor.

Quadro 5: Dados dos gestores das OSCs participantes da pesquisa

OSC participante	Naturalidade	Sexo	Estado civil	Escolaridade	Função na OSC	Voluntário
OSC 1	Porto Alegre/RS	F	Solteira	Serviço Social /Pós-graduada	Presidente	SIM
OSC 2	Aracaju/SE	F	Divorciada	Serviço Social/Superior Completo	Diretora-secretária	SIM
OSC 3	Aracaju/SE	M	Solteiro	Médio	Presidente	SIM
OSC 4	Aracaju/SE	M	Solteiro	Pós-graduado	Gestor financeiro	NÃO
OSC 5	Rio de Janeiro/RJ	F	Solteira	Médio	Gestor financeiro	SIM
OSC 6	Itabaiana/SE	M	Casado	Contador	Presidente	SIM
OSC 7	Boquim/SE	F	Solteira	Serviço Social/Pós-graduada	Gestora administrativa	SIM

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir do Quadro 5, os dados nos permitiram visualizar um panorama inicial de cada organização no que tange à relevância das principais características do gestor: qualificação, aprimoramento e identificação do gestor da OSC.

A resposta frequente nesse levantamento quanto à qualificação foi “pós-graduado(a)”, mas sem especificar a área ou ênfase, mesmo quando perguntado. Frisa-se que, de todas as respostas coletadas, os respondentes da OSC 1, 2 e 7 afirmaram ter graduação em Assistente Social. Consoante Lima (2016), um dos itens relevantes no que se refere ao sucesso de uma OSC é a formação de seus respectivos gestores, com vistas não somente ao gerenciamento assertivo dessas instituições, mas também para preparar adequadamente esses gestores para que eles se tornem multiplicadores de boas práticas no âmbito das organizações em que atuam. Já o resultado das OSCs 3 e 5, cujos respondentes assinalaram ter como grau de formação o Ensino Médio, reitera a necessidade da cultura permanente de formação presente em Lima (2016).

É oportuno destacar que não somente a formação à luz do que foi dito por Lima (2016) é importante, mas também os treinamentos na área de gestão, a fim de tornar essas organizações mais aptas a atenderem às demandas que justificam a sua existência, bem como suprirem as necessidades de seus *stakeholders* (Nascimento-e-Silva, 2011; Silva, 2019). Para efeito de exemplificação, um estudo feito por Santos (2018) com OSCs de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, demonstrou que, mesmo havendo treinamentos para o aprimoramento das práticas gerenciais nesse tipo de organização, os gestores de OSCs ainda sentem grande dificuldade em implementar o que lhes foi ensinado em seus respectivos cotidianos, citando como um dos exemplos para essa dificuldade, a necessidade de maior acompanhamento de consultores para auxiliar a implementação das práticas de gestão, inclusive após o final de curso na área de gestão.

Com relação à questão do voluntariado, somente o representante da OSC 4 declarou não se enquadrar nesse tipo de situação. Independentemente do regime de trabalho adotado pelos gestores das OSCs consultadas, é premente que esse tipo de organização seja dirigido corretamente, sob a égide da adoção de boas práticas de gestão e de transparência (Dias, 2022; Soares, 2017).

No que tange à questão da identidade do cargo ocupado por esses representantes e suas respectivas OSCs, percebe-se que os representantes das OSCs 4, 5 e 7 carregam em suas funções a palavra “gestor”, mas não se disseram ser o gestor principal da OSC, conforme apresenta o quadro a seguir, o qual exhibe o cenário de respostas angariadas no decurso da prática investigativa.

Quadro 6: Respondente da pesquisa é ou não gestor da OSC

OSC respondente	O respondente é o gestor da OSC?
OSC 1	Sim
OSC 2	Não
OSC 3	Sim
OSC 4	Não
OSC 5	Sim
OSC 6	Sim
OSC 7	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Corroborando o que foi visto nos Quadros 5 e 6, os representantes das OSCs 1 e 3 reiteraram o fato de eles ocuparem o cargo de presidente e não de gestor de sua respectiva organização. É interessante essa autoavaliação ao sugerir o entendimento da diferença entre cargo e função, não significando necessariamente que assumam a função de gestores. Todas essas funções, de maneira direta ou indireta, ao serem bem executadas, colaboram para que a sua respectiva OSC obtenha a sua sustentabilidade econômica por meio de sua gestão e transparência (Figueiredo, 2016; Guarido; Blanchet, 2021; Soares, 2017).

Observa-se que, no caso da OSC 2, mesmo o seu representante afirmando anteriormente que não era ele o gestor da OSC, ele ocupa um cargo de diretoria dentro da estrutura organizacional dessa organização. A OSC 7 não é membro da diretoria da OSC, mas sim a gestora.

A gestão representa um dos principais eixos estruturantes para a sobrevivência das OSCs, sendo o seu aprimoramento uma questão premente (Santos, 2018). No entender de Silva (2019), gestão é o processo que abarca o planejamento, a organização, a direção e o controle de recursos com vistas à consecução de objetivos organizacionais. Por sua vez, Nascimento-e-Silva (2017) sinaliza que as organizações que não fazem uso das técnicas de gestão em seu gerenciamento possuem elevada probabilidade de fracasso organizacional.

Vale mencionar que nem sempre as pessoas que atuam na gestão das OSCs têm conhecimento de técnicas de gestão. Há casos de pessoas que têm motivação religiosa ou uma sensibilidade social e se deparam com a gestão de entidades complexas, sem competências para isso (Rocha, 2013).

Os demais colaboradores envolvidos na gestão estão especificados no quadro a seguir:

Quadro 7: Demais profissionais envolvidos na gestão da OSC

OSC respondente	Quem mais está diretamente envolvido na Gestão, qual cargo e função?
OSC 1	Oficial Adm., Vice-Presidente, Sec.
OSC 2	Adm. Financeiro, Tesouraria, Sec.
OSC 3	Diretoria Administrativa e Financeiro
OSC 4	Diretoria Executiva (Presidente, Dir., Adm., Diretor Técnico).
OSC 5	Diretoria Administrativa
OSC 6	Diretoria e voluntários conselheiros e arcebispo
OSC 7	O maestro e o presidente

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O cenário de respostas para esta pergunta sugere que, mesmo havendo a figura de um presidente ou responsável geral nessas OSCs investigadas, há outros profissionais que, junto com os gestores, fazem as deliberações a respeito da solução de problemas e do planejamento dessas OSCs, o que remete ao fenômeno social conhecido como participação. De acordo com Borges, Silva e Nascimento-e-Silva (2020) e Valle, Nascimento-e-Silva e Silva (2020), a participação acontece nos casos em que os integrantes de um dado grupo ou comunidade possuem autonomia para fazer deliberações em conjunto e assumir os efeitos gerados por suas decisões.

Conclui-se que há um grupo deliberativo de pessoas que em conjunto analisam as situações e decidem sobre elas em prol da sobrevivência de sua respectiva OSC. Corroborando o assinalado por Santos (2018), cujo estudo menciona a urgência na profissionalização na gestão de OSCs no Brasil, Paulino (2020) destaca a relevância da governança para a sobrevivência desse tipo de organização, enfatizando que a sua correta aplicabilidade pode levar as OSCs a alcançarem seus objetivos de maneira sustentável.

5.2 Fatores dificultadores para OSCs obterem transparência

A próxima fase desta etapa da pesquisa, em sequência ao roteiro aplicado, focou na percepção dos representantes das OSCs participantes do estudo sobre a fiscalização do Ministério Público de Sergipe, pontuando os fatores dificultadores encontrados para atender ao método, bem como, ao final, puderam opinar sugerindo melhorias que pudessem ajudá-los a atender às demandas do método.

Neste trecho dos resultados, o qual corresponde ao **terceiro bloco** de perguntas do roteiro de entrevista aplicado junto aos representantes das OSCs participantes, o enfoque foi descobrir de que forma esses respondentes perceberam a maneira como as suas organizações foram fiscalizadas pelo Ministério Público de Sergipe, como vivenciaram o método e assim contribuir com melhorias.

A principal característica desta fase são os recursos. Na OSC, é imprescindível que haja primeiro o profissional com conhecimento para alimentar o método enviado pelo MP/SE e segundo a estrutura física para tratar o método.

5.2.1 Recursos humanos com conhecimento do método e disponíveis nas OSCs

Nesta fase, a investigação buscou responder se havia na OSC o profissional com conhecimento necessário para tratar os dados solicitados, garantindo o cumprimento das exigências que devem constar nos sites, como manutenção, inserção das ferramentas e dados exigidos e o profissional para preencher a Matriz que deveria ser enviada ao MP/SE. Para tanto, é necessário saber se a OSC conta com essa equipe profissional e qual sua visão quanto a qual qualificação de que esse profissional deveria dispor. O panorama de respostas para este tópico está descrito no Quadro 8.

Quadro 8: Existência de profissional apto para fornecer informações para o MP/SE

OSC respondente	A OSC dispõe desse profissional na sua equipe?
OSC 1	Não, contamos com a ajuda de voluntário
OSC 2	Sim
OSC 3	Não, precisamos contratar
OSC 4	Sim
OSC 5	Não, precisamos contratar
OSC 6	Não, contamos com a ajuda de voluntário
OSC 7	Não, contamos com ajuda de alunos voluntários

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tanto para a OSC 2 como também para a OSC 4, em suas respectivas equipes, dispunham de pessoas capacitadas para atender às exigências do Ministério Público de Sergipe para fins de fiscalização, enquanto as OSCs 1, 6 e 7 contaram com a colaboração de voluntários. A OSC 3 e a 5 precisaram contratar um profissional para preenchimento do Método, o que

onerou os custos planejados de despesas para o ano fiscal. A OSC 5 inclusive relatou com ênfase a dificuldade em manter contrato com o profissional contratado nos meses seguintes à autuação.

É preciso ponderar que, apesar do imprevisto, a terceirização do serviço é um dado positivo para a gestão, visto que evita que essa atividade fique concentrada na mão do gestor, de maneira que, numa eventual ausência, a OSC ficaria sem ter com quem contar para efetuar essa atividade, o que pode ter ocorrido com as OSCs que deixaram de participar da pesquisa devido à troca de gestão, e, com isso, houve perda da informação acerca do modo utilizado para cumprir a exigência do MP/SE.

Daí a relevância da fala de Lima (2016) quanto à necessidade de fazer com que os gestores de OSCs sejam treinados e se tornem multiplicadores de boas práticas de gestão e transparência nas suas organizações, numa perspectiva contínua de educação e treinamento em prol não somente de melhores resultados para as OSCs, mas também do aprimoramento dos mecanismos voltados para a garantia da transparência (Santos, 2018).

O próximo item verificado após a informação de qual profissional preencheu a planilha foi identificar se ele tinha conhecimento do novo método de Fiscalização. O Quadro 9 exibe as respostas coletadas para este item de pesquisa.

Quadro 9: Conhecimento sobre o Método de Fiscalização do MP/SE

OSC respondente	Esse profissional tinha conhecimento do novo método de Fiscalização?
OSC 1	Sim, ele esteve lá no MP
OSC 2	Sim, participou da reunião com o MP
OSC 3	Sim, participou da elaboração do método
OSC 4	Sim, reuniu-se com o MP
OSC 5	Não
OSC 6	Não
OSC 7	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesse panorama de respostas, a maioria dos representantes das OSCs demonstrou haver conhecimento sobre o novo método de fiscalização. Essa é uma informação relevante, já que o MP/SE não poderia requerer uma série de requisitos das OSCs atuantes no Estado de Sergipe sem antes haver avisos ou reuniões que comunicassem a ocorrência dessa fiscalização.

De acordo com Lara (2019), cada OSC possui as suas características próprias, fato esse que deveria ser considerado com maior atenção por parte do MP/SE no desenrolar dessa fiscalização, sobretudo aquelas organizações de menor porte que não possuem estrutura

adequada para trabalhar com maior afinco questões relacionadas com a sua transparência (Persson; Moretto Neto, 2020; Santos, 2018).

Após essa primeira experiência em responder pela primeira vez ao método de autuação, as OSCs puderam identificar qual profissional teria sido o mais capacitado para responder ao método, e as respostas obtidas foram as seguintes:

Quadro 10: Profissional capacitado na OSC para alimentar os dados solicitados pelo MP/SE

OSC respondente	Na sua visão, qual profissional seria mais capacitado para alimentar os dados solicitados pelo Modelo aplicado pelo MP/SE?
OSC 1	T.I.*, FAPESE*, voluntário
OSC 2	Diretor Financeiro
OSC 3	Controladoria, Comunicação
OSC 4	Administrador, Contador, Economista, Advogado
OSC 5	Contador
OSC 6	Informática
OSC 7	Informática

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Legenda:

*T.I. – Tecnologia da Informação

* FAPESE – Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão de Sergipe

No caso da OSC 1, o respondente citou os profissionais que alimentam os dados no site da organização: o profissional de Tecnologia da Informação e um voluntário ligado à FAPESE, sentindo-se satisfeito com o suporte realizado por eles. Em uma visita ao site da FAPESE, organismo do Terceiro Setor, percebemos que, na aba Transparência, usa-se o termo “espontâneo” para a obrigação da publicidade dos dados da gestão, o que evidencia desacordo com a lei regente da organização citada no site, informação que trazemos na íntegra:

Esta seção centraliza e divulga, de forma espontânea, dados da Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão de Sergipe - FAPESE que são de interesse coletivo ou geral com o objetivo de facilitar o acesso à informação pública, conforme determina a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011) [...]

A Lei de Acesso à Informação dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos órgãos públicos com o fim de garantir o acesso a informações de interesse coletivo ou geral, que deverão ser divulgadas de forma espontânea e proativamente, sobretudo em página específica de “Acesso à informação”, ou através de solicitações diretas de informações na secretaria da FAPESE (FAPESE, 2023, p.1).

Torna-se evidente que, mesmo detendo mão de obra qualificada para a manutenção do site, sendo uma referência para as OSCs dessa tecnologia, o órgão expõe desconhecimento

acerca do formato do cumprimento da transparência no sítio, dado importante para comparar e atestar as dificuldades de quem responde à pesquisa que não tem mão de obra específica. Veremos outras análises de mão de obra específica para responder ao método ditas pelas OSCs.

As OSCs 6 e 7 avaliaram que o profissional de informática seria o mais indicado para tal. Para a OSC 2, a pessoa mais indicada para fornecer os dados solicitados pelo Ministério Público do Estado de Sergipe seria a diretoria financeira. O gestor da OSC 3, por sua vez, esteve bastante envolvido na elaboração do Método pelo MP/SE devido a relacionamentos com o órgão, mesmo assim sugeriu um profissional da Controladoria para o preenchimento.

Já no caso da OSC 4, são mencionadas várias classes profissionais, incluindo a figura do contador, assim como mencionou esse profissional a OSC 5. Consoante Tonelli *et al.* (2017), no caso das OSCs, o trabalho do contador terceirizado é relevante, visto que abarca não somente a detecção da saúde financeira da OSC, mas também a legitimação dos controles financeiros com vistas ao alcance da higidez contábil (Zittei; Politelo; Scarpin, 2016).

É relevante que o profissional contábil esteja sempre alinhado às exigências dos órgãos fiscalizadores das organizações que representam, sendo a qualificação o caminho mais seguro para isso; mas, para que o trabalho desse profissional seja exitoso, compete às OSCs providenciarem as informações necessárias para que o seu real estado financeiro seja detectado e, com base nisso, as decisões necessárias sejam tomadas.

5.2.2 Avaliação das OSCs sobre orientações recebidas para o preenchimento do Método

Na sequência de indagações com o objetivo de identificar como ocorreu a experiência de preencher o método de fiscalização, o cenário de respostas coletadas sobre orientações recebidas para este item está evidenciado no Quadro 11.

Quadro 11: Recebimento de orientações específicas sobre o Método de Fiscalização pelo MP/SE

OSC respondente	Gostaria de receber orientações específicas para atender às demandas do método de Fiscalização?
OSC 1	Sim
OSC 2	Sim
OSC 3	Sim
OSC 4	Não, foi suficiente
OSC 5	Sim
OSC 6	Sim, sempre é importante
OSC 7	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesse panorama descrito de respostas, enquanto as OSCs 1, 2, 3, 5, 6 e 7 gostariam de ser instruídas com maior afinco sobre esse método de fiscalização, a OSC 4, em sua fala, se deu por satisfeita. Acontece que essa realidade não se aplica a todas as OSCs, conforme demonstra o resultado. Lara (2019) advoga a ideia de que cada OSC possui as suas singularidades, o que abarca desde a sua finalidade, passando pelos seus processos internos e culmina na forma como ela se relaciona com a sociedade. Nesse sentido, os relatos das OSCs que afirmaram que gostariam de receber mais orientações são representativos no sentido de se pensar em melhores formas de instrução para as OSCs em rodadas futuras de fiscalização, no sentido de tornar as OSCs de menor porte mais aptas a trabalharem a sua respectiva transparência (Bezerra; Pereira; Albuquerque, 2014; Soares, 2017).

Na sequência da busca por orientações às OSCs quanto ao método, no Quadro 12 é mostrada a descrição dos resultados coletados para este item de pesquisa.

Quadro 12: Formas de orientação recebidas sobre o Método de Fiscalização do MP/SE

OSC respondente	De que forma gostaria de ser orientado?
OSC 1	Treinamento, gostaria de ter tido orientação para postar os dados no site
OSC 2	Treinamento, cartilha
OSC 3	Treinamento, capacitação, consultoria
OSC 4	Apesar da habilidade do instrutor do MP, sugere que outras OSCs tiveram dificuldades e que um sistema para preenchimento dos dados já preexistente resolveria
OSC 5	Treinamento, consultoria e mão de obra apta ao preenchimento dos dados no site e planilha
OSC 6	Treinamento
OSC 7	Treinamento

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A maioria expressou que a orientação mais almejada foi em forma de treinamentos para saber como proceder diante da postagem dos dados, de sua organização no site e do preenchimento da planilha, enquanto a OSC 2 afirma que o uso de treinamentos e o emprego de cartilhas seriam uma alternativa eficaz para partilhar informações sobre esse método de fiscalização do MP/SE. Mas vale ressaltar que o MP/SE disponibiliza, no site do Projeto ONG Transparente, uma cartilha com modelos de planilhas para exposição dos dados no sítio

atinentes à contabilidade e um modelo de termo de adesão ao serviço voluntário (MP-SE, 2018).

As OSCs 3 e 5 trouxeram um dado relevante: a sugestão do ator importante em gestão, o consultor, já que há uma memória positiva na administração de empresas quanto aos serviços prestados por esse profissional à sociedade, tido como apoiador do gestor.

Por sua vez, a fala da OSC 4 sugere a existência de um sistema fornecido pelo MP/SE para alimentar os dados solicitados para esse fim. Nesse ponto, percebe-se que um investimento do Estado, num primeiro momento, em ferramentas que contribuam na manutenção dos sites das OSCs, com a liberação de verbas específicas para: tratamento de dados por profissional qualificado, produção de planilhas eletrônicas, consultoria especificamente para esse fim, seria de grande valor contributivo com causas sociais de grande relevância à população prestadas pelas OSCs.

A questão dos treinamentos se mostra conexa com o pensar presente em Lima (2016) no sentido de tornar os gestores de OSCs capazes de disseminar conhecimentos para seus liderados em prol da sobrevivência de sua organização, bem como com vistas a gerar mais transparência na gestão das OSCs (Soares, 2017). As cartilhas seriam uma saída viável, desde que numa linguagem simples de ser entendida, característica essa que se espera de materiais educativos (Silva *et al.*, 2019).

No que se refere ao sistema sugerido pela OSC 4, considera-se que nem todas essas organizações possuem expertise em gestão, fato esse mencionado por Persson e Moretto Neto (2020). Assim, a falta desse conhecimento dificultaria o preenchimento correto de tal sistema. Souza (2020) explana que sistemas de informação que demandam alimentação de dados via digitação estão sujeitos a erro humano e posteriores retrabalhos. Portanto, atender às demandas de conhecimento de cada OSC de acordo com sua capacidade estrutural e intelectual constituiria o caminho mais democrático. É preciso, acima de tudo, que os gestores detenham o conhecimento das obrigações que regem o setor e saibam o que estão informando nos sítios, mantendo seus sítios atualizados de forma constante.

5.2.3 Conhecimento da legislação do Terceiro Setor

Era importante saber o grau de conhecimento das OSCs quanto às leis que regem o Terceiro Setor e embasam o Método, salientando os respondentes de que cada pergunta do Método de Fiscalização direciona a essas leis de forma insistente. O Quadro 13, a seguir, exhibe os resultados coletados para essa indagação.

Quadro 13: Nível de conhecimento sobre as leis que regem o setor de OSCs

OSC respondente	O método está embasado nas leis que regem o Terceiro Setor, cada pergunta do Método de Fiscalização direciona a essas Leis. Qual o nível de conhecimento da OSC quanto às leis que regem o setor?
OSC 1	Básico e por demanda
OSC 2	Intermediário
OSC 3	Razoável
OSC 4	Relativo conhecimento
OSC 5	Básico e por demanda
OSC 6	Básico
OSC 7	Básico

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para este item de pesquisa, a fala das OSCs 1, 5, 6 e 7 disseram que o conhecimento sobre a legislação que rege as OSCs é básico e por demanda, enquanto a OSC 2 diz que esse conhecimento é intermediário. Na mesma linha de raciocínio, as OSCs 3 e 4 afirmam que esse conhecimento é relativo/razoável. Essas falas remetem ao estudo de Persson e Moretto Neto (2020), o qual, ao avaliar as fragilidades existentes nas OSCs, afirma que o modo como a administração dessas organizações é feito ainda é num modelo artesanal, praticado com base em relações de confiança e de maneira informal (Armani, 2013). Essa via de gestão abre precedentes para a adoção de improvisos gerenciais, o que não colabora para a profissionalização na forma como as organizações são administradas (Romme, 2016).

Essa carência de conhecimentos sobre as Leis nº 12.527 de 2011 e nº 13.019 de 2014 (Brasil, 2014) é preocupante por dois motivos. O primeiro deles é que isso faz com que as OSCs não sejam gerenciadas em consonância com a legislação vigente (Brasil, 2014), o que pode comprometer não somente o funcionamento da OSC, mas também reduzir a probabilidade da firmação de convênios e parcerias (Lorente, 2017). O segundo é com relação à transparência dessas OSCs, visto que, como o conhecimento sobre a legislação é relativo, há o risco constante da adoção de condutas que não são congruentes com o que a lei estabelece, o que pode prejudicar a OSC quanto à sua transparência e governança (Dias, 2022).

5.2.4 Sugestões de melhorias

O próximo item de pesquisa abriu espaço para que as OSCs pudessem sugerir melhorias para o método, e o cenário de respostas para essa indagação está exposto no Quadro 14.

Quadro 14: Sugestões de melhorias para aprimorar o Método de Fiscalização de OSCs com a Matriz aplicada

OSC respondente	Gostaria de sugerir algo que não foi perguntado para melhor atender às demandas do método de fiscalização?
OSC 1	Visita do MP, mais presente, parceria mais atuante
OSC 2	Não
OSC 3	Qualquer ajuda é bem-vinda, detalhamento dos processos, criação de um fórum
OSC 4	As grandes instituições teriam maiores condições de atender ao MP por disporem de estrutura humana para tal, mas as pequenas OSCs estariam em desvantagem
OSC 5	Não
OSC 6	Não
OSC 7	Sim, que houvesse mais clareza

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O relato feito pelas OSCs 1 e 7 é oportuno porque demonstra que há uma distância entre o Ministério Público e as OSCs, a qual necessita ser dirimida por meio de visitas e demais formas, tais como treinamentos ou cartilhas detalhadas com o intuito de estreitar essa relação. Na fala das OSCs 2, 5 e 6, houve a escolha de não apontar sugestões de melhorias para a forma como o MP/SE fiscalizou essas organizações com o novo método. A OSC 3, além de manifestar expectativas de ajuda, sugere a abertura de um fórum de interação com o MP/SE. A fala da OSC 4 é emblemática, já que evidencia a diferença de estrutura entre as OSCs de maior porte e aquelas que não dispõem de estrutura para cumprir tal finalidade.

No entender de Persson e Moretto Neto (2020), além dessa questão da dependência de verbas governamentais, esse tipo de organização também enfrenta a escassez de recursos humanos devidamente qualificados, o que torna mais complicada a operacionalização de seus processos. Essas falas das OSCs 1, 3, 4 e 7 demonstram que há intenção por parte dessas organizações em se adequarem aos ditames de fiscalização, desde que elas sejam instruídas sobre como fazer isso, de maneira colaborativa, em prol de sua transparência e governança, visando assim uma relação mais hígida com o Estado (Falconer, 1999).

Sobre o conhecimento do método, o Quadro 15, a seguir apresenta os seguintes resultados:

Quadro 15: Conhecimento das OSCs sobre o Método de Fiscalização do MP/SE

OSC respondente	Conhecia o Projeto ONG Transparente do Ministério Público de Sergipe antes da autuação?
OSC 1	Não. Foram convocadas, houve reunião do lançamento. Inclusive pedidos de informações antes por escrito, deixariam de ser solicitadas ou substituídas pelo site
OSC 2	Não
OSC 3	Não
OSC 4	Não
OSC 5	Não
OSC 6	Sim, participamos de reuniões com o MP antes da autuação
OSC 7	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As respostas demonstram a falta de conhecimento sobre esse Método de Fiscalização do MP/SE com relação às organizações da sociedade civil. Aqui é necessário destacar o aspecto da comunicação, a qual, segundo Nascimento-e-Silva (2011; 2017) e Silva (2019), está vinculada ao processo de direção, o qual, por sua vez, integra o processo gerencial, fase essa que lida com as pessoas e tem como um de seus enfoques informar o status do andamento dos trabalhos numa organização. A falta dessa comunicação entre MP/SE e as OSCS, sobretudo aquelas que são de menor porte, é uma lacuna a ser preenchida, pois, de acordo com Persson e Moretto Neto (2020), a tendência vista na gestão artesanal das OSCs engloba o cumprimento de obrigações administrativas como meras formalidades, sem que haja uma maior reflexão sobre a sua real importância.

Quanto ao conhecimento do objetivo do Projeto ONG Transparente, o painel de respostas obtido foi o seguinte:

Quadro 16: Clareza das informações sobre o Projeto ONG Transparente do MP/SE

OSC respondente	Tinha informações claras do objetivo do Projeto ONG Transparente do Ministério Público de Sergipe?
OSC 1	Sim
OSC 2	Sim
OSC 3	Sim
OSC 4	O Projeto ONG Transparente propriamente dito não, mas em idas à Promotoria tinha ouvido falar.
OSC 5	Não
OSC 6	Sim
OSC 7	Sim

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Nesse quadro de respostas, os representantes das OSC 1, 2, 3, 6 e 7 afirmaram que houve clareza nas informações a respeito dos objetivos do Projeto ONG Transparente, que se tratava de uma fiscalização, enquanto a OSC 4 afirmou ter ouvido falar sobre essa iniciativa de maneira pouco incisiva, e a OSC 5 afirmou não ter tido conhecimento prévio do método e que não sabia que foi uma fiscalização, mas apenas o cumprimento de padrões. Reitera-se a questão do estreitamento da relação entre Estado e OSCs com vistas ao alcance de maior higidez quanto à gestão dessas organizações (Falconer, 1999; Persson; Moretto Neto, 2020).

No entender de Santos (2017), as organizações da sociedade civil necessitam ser bem administradas, visto que elas lidam com recursos materiais, humanos e financeiros, enquanto para Oliveira e Nascimento-e-Silva (2020) as organizações que conseguem gerenciar com assertividade os seus recursos se credenciam para obter a sua respectiva sustentabilidade financeira. Além disso, dada a importância dessas organizações, o atendimento dado às questões correlatas à transparência é primordial para que as OSCs se consolidem, firmem parcerias e possam colaborar ativamente para com a sociedade (Tachizawa, 2014).

No tópico seguinte, continuamos a busca pela clareza do órgão fiscalizador quanto à comunicação com os fiscalizados. As respostas para essa indagação estão exibidas no Quadro 17.

Quadro 17: Canal de comunicação pelo qual conheceu o Projeto ONG Transparente

OSC Respondente	Por qual canal de comunicação teve conhecimento do Projeto ONG Transparente?
OSC 1	Ofício e presencial
OSC 2	A contadora participou da elaboração do método
OSC 3	<i>WhatsApp</i>
OSC 4	No site do MP
OSC 5	A antiga presidente informou e as conduziu
OSC 6	E-mail e reuniões com o MP
OSC 7	E-mail

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na fala da OSC 1, essa comunicação requerida nesta pergunta ocorreu tanto por meio de ofício como também presencialmente. Para o representante da OSC 2, isso se deu por meio da contadora da OSC, que participou ativamente da elaboração do método, o que contribuiu de veras. A OSC 3 contou com um apoio remoto, um grupo de *WhatsApp* se formou entre as

OSCs para compartilharem informações e conhecimentos, porém nenhuma outra entrevistada na pesquisa disse ter participado desse grupo. Já no caso da OSC 4, o site do Ministério Público foi o meio pelo qual houve essa comunicação. A OSC 5 ficou sabendo pela ex-presidente e foi em busca das informações necessárias. A OSC 6 participou de reuniões prévias e recebeu e-mail com orientações, assim como ocorreu com a OSC 7, informada por e-mail. Nesse contexto, os representantes das OSCs partícipes do estudo tiveram, cada um a seu modo, conhecimento sobre o Projeto ONG Transparente, sendo essa comunicação viabilizada por meio de site, presencialmente ou por meio de profissionais envolvidos.

Perguntados como a relação com o MP/SE poderia melhorar, as respostas obtidas para essa indagação estão no Quadro 18.

Quadro 18: Impressão das OSCs participantes sobre a atuação do MP/SE e sugestões de melhorias

OSC respondente	Qual sua impressão quanto à atuação do MP junto às OSCs e à organização em que você atua e como essa relação poderia melhorar?
OSC 1	Melhorar a parceria, maior frequência
OSC 2	O MP deveria saber mais da gestão
OSC 3	Faltou apoio, fomos cobrados sem saber se tínhamos estrutura para atender o método
OSC 4	A impressão foi boa, assim conseguimos atender à exigência, o acesso foi bom, esclarecedor
OSC 5	A comunicação foi difícil, ninguém atendia
OSC 6	A melhor possível, nos sentimos assistidos
OSC 7	Achei básico, sem aproximação

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No conjunto de falas obtidas, a OSC 1 afirma que seria produtivo haver maior proximidade do MP com as OSCs, numa perspectiva colaborativa, conforme sugerido por Falconer (1999) e por Persson e Moretto Neto (2020). Por sua vez, a OSC 2 diz que o MP deveria saber mais da gestão, sendo que essa fala remete à necessidade de se conhecer mais sobre a realidade das OSCs e suas respectivas peculiaridades, conforme apontado por Lara (2019). Já a OSC 3 é mais incisiva ao afirmar que foram cobrados sem o cuidado em saber se estavam aptos para atender ao novo método de fiscalização. No caso da OSC 4, a impressão foi boa, de maneira que, havendo maior proximidade entre o MP/SE e as OSCs fiscalizadas, ao invés da relação entre fiscal e fiscalizado, foi possível construir uma relação sadia de parceria, conforme mencionado pela OSC 1 com vistas à consolidação da transparência nessas

organizações (Dias, 2022; Oliveira, 2022). As OSC 5 e 7 relataram que tiveram muita dificuldade na comunicação para obtenção de orientações, e a OSC 6 foi a única que se disse satisfeita com a atuação do MP/SE.

A planilha utilizada na atuação está dividida em seções e de forma detalhada pergunta sobre cada uma das exigências estabelecidas nas leis que regem o setor e que devem constar no site da organização. Buscamos perceber o grau de entendimento dessas seções, e o painel de respostas obtido para essa indagação está exposto no Quadro 19.

Quadro 19: Percepção sobre os processos de Fiscalização na Matriz

OSC respondente	Fale sobre os processos fiscalizados pelo Modelo de Fiscalização do Projeto ONG Transparente do Ministério Público de Sergipe
OSC 1	Temos as informações, os dados estão nos arquivos, a dificuldade foi operacional de alimentar o Método
OSC 2	Foi suficiente, contribuiu para organizar o site
OSC 3	Não consegui identificar as seções
OSC 4	A reestruturação do site foi o mais complexo. Tivemos de contratar profissional para criar as rotinas no site.
OSC 5	A manutenção do site foi o mais difícil.
OSC 6	Teve o objetivo cumprido
OSC 7	Foi suficiente

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto a esta pergunta específica, no caso da OSC 1, os dados solicitados estavam presentes em arquivos, mas a dificuldade relatada foi operacional, mais precisamente na disponibilização desses dados para o MP/SE. A OSC 2 percebeu uma oportunidade de organizar as informações, como um *checklist* dos dados que devem constar no site, como também disse a OSC 7, que foi suficiente. Para a OSC 3, o acúmulo de informações prejudicou seu entendimento das práticas lá existentes (transparência ativa, passiva e boas práticas). Já o caso das OSCs 4 e 5 tiveram como gargalo maior a reestruturação do site, o que demandou a contratação de profissionais habilitados com vistas à sua respectiva adequação. Há de se considerar o caso das OSCs de menor porte, nas quais a gestão ainda é feita de maneira improvisada ou artesanal (Persson; Moretto Neto, 2020; Romme, 2016). Elas não dispõem de recursos para a contratação de profissionais de Tecnologia da Informação para fazer as devidas reestruturações ou a criação e manutenção de um site, estando assim mais suscetíveis a serem penalizadas pelo não cumprimento das exigências do MP/SE no Projeto ONG Transparente. A

OSC 6 considerou que atingiu o objetivo almejado.

Aprofundando ainda os fatores dificultadores, pedimos que dissessem qual foi o processo de maior complexidade e apresentamos os resultados no Quadro 20.

Quadro 20: Processos de maior complexidade detectados na Matriz do Projeto ONG Transparente

OSC respondente	Dos processos, quais você avalia como de maior complexidade?
OSC 1	Alimentação dos dados no site
OSC 2	Os relatórios foram os mais difíceis
OSC 3	Não tínhamos a equipe de profissionais com conhecimento suficiente
OSC 4	Não soube especificar
OSC 5	Manutenção do site
OSC 6	Não tivemos dificuldades
OSC 7	Os relatórios foram os mais difíceis

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesse painel de respostas descrito, as OSC 1 e 5 afirmaram que houve dificuldade com relação ao preenchimento dos dados no site, enquanto para a OSC 2 e a 7 a produção de relatórios foi a parte mais dificultosa. Essas dificuldades podem ser consideradas como esperadas, visto que, conforme Armani (2013), Lewis (2008) e Persson e Moretto Neto (2020), as OSCs não possuem uma cultura voltada para a adoção de métodos gerenciais na sua gestão. A proximidade entre o Estado e essas organizações, como sugerido por Falconer (1999), é necessária não somente para haver mais transparência, mas também para evitar que as OSCs sejam enquadradas em situações que podem comprometer a sua credibilidade, o que na prática resultaria em perdas no recebimento de verbas públicas (Lima, 2016).

A OSC 3 declarou que a falta de mão de obra específica na equipe foi o maior problema enfrentado. Já a OSC 4 não respondeu se encontrou problemas para atender ao Método.

Foi dada a oportunidade de apontar qual orientação gostaria de receber do MP/SE, e o Quadro 21 exhibe as respostas obtidas para essa indagação.

Quadro 21: Orientações necessárias para atender às demandas do Projeto ONG Transparente

OSC respondente	Qual orientação gostaria de receber para atender às demandas do Modelo de Fiscalização do Projeto ONG Transparente do Ministério Público de Sergipe?
OSC 1	Treinamento e capacitação

OSC 2	Como retomar o projeto
OSC 3	Orientações básicas como sobre quais as responsabilidades de cada gestor
OSC 4	A cartilha já esclarece muita coisa, um canal aberto no departamento do MP também favoreceria
OSC 5	Todas as orientações possíveis para que não ajam de forma intuitiva como fizeram
OSC 6	Ser assistido quando tiver algo novo
OSC 7	Mais clareza no que pedem

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesse Quadro 21, nota-se que todas as OSCs sugerem melhorias que podem ser aplicáveis. Reitera-se aqui a necessidade de maior proximidade entre o Estado e as OSCs numa dimensão colaborativa, o que pode não somente colaborar para a profissionalização na gestão dessas organizações à luz de Santos (2018), como também evitar algum tipo de sanção administrativa que possa gerar reveses para essas OSCs que as tornariam impedidas de receber verbas públicas por serem consideradas irregulares, daí a necessidade constante de se trabalhar em prol do aprimoramento constante da transparência nessas organizações (Oliveira, 2022; Soares, 2017). A OSC 5 declarou algo relevante, que agiu de forma intuitiva, apresentando a sugestão de que recebam todas as orientações possíveis para que isso não ocorra novamente, assumindo que as orientações recebidas não lhes deram a devida segurança quanto à assertividade das respostas, demonstrando haver, ainda, uma fragilidade na composição do Método.

Portanto, saber se se sentem mais capacitados para atender ao Método foi crucial, e o Quadro 22 nos traz as respostas alcançadas.

Quadro 22: Patamar de capacitação dos representantes de OSCs após a fiscalização do MP/SE

OSC respondente	Após a autuação e o resultado alcançado, se sente mais capacitado para atender às exigências do Modelo de Fiscalização?
OSC 1	Não, se sente ainda incapaz
OSC 2	Sim
OSC 3	Sim, muito mais
OSC 4	Sim, mais capacitado
OSC 5	Não
OSC 6	Sim
OSC 7	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Enquanto as respostas das OSCs 1 e 5 apontam para uma sensação de incapacidade, indicando a necessidade de mais treinamentos e capacitação, as falas das OSCs 2, 3, 4, 6 e 7 desvelam que esse processo de fiscalização do Projeto ONG Transparente corroborou as suas respectivas capacitações, se mostrando congruentes com o pensar existente em Soares e Melo (2010), cujo estudo diz que as organizações da sociedade civil estão voltando suas atenções para a ampliação de seus conhecimentos sobre gestão e estratégia, com vistas a evitar algum tipo de punição que as impeça de receber recursos públicos (Abdala *et al.*, 2015; Lima, 2016).

Porém, a previsão é de que o Método se torne uma prática, e novas rodadas de autuações são previstas, sendo importante que as OSCs estejam preparadas para atender a essa demanda. O Quadro 23 traz à baila os dados para essa questão.

Quadro 23: Se sente apto para atender à Matriz

OSC respondente	Com a previsão de que seja uma prática esse modo de fiscalização pelo MP/SE, se sente confortável para atendê-lo?
OSC 1	Estão temerosos com as exigências
OSC 2	Sim
OSC 3	Não
OSC 4	Sim, percebo como um selo de qualidade
OSC 5	Não
OSC 6	Sim
OSC 7	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesse painel de respostas coletadas, nota-se que, no caso das OSCs 1, 3 e 5, ainda não há uma certeza plena no que se refere à adequação necessária para atender às exigências do Projeto ONG Transparente. Já as OSCs 2, 4, 6 e 7 se sentem confortáveis para atender a esses ditames, com a OSC 4 destacando o desempenho positivo nessa fiscalização como um selo de qualidade.

Nesse caso, a exemplo do que se observa nas companhias que praticam a responsabilidade social como forma de obtenção de diferenciais competitivos (Machado *et al.*, 2023), as OSCs que conseguem resultados prodigiosos nessa fiscalização do MP/SE se diferenciam das demais, conforme o relato feito pela OSC 4. Em contrapartida, as OSCs de menor porte que não dispõem de infraestrutura e de recursos humanos para providenciar as adequações ao Projeto ONG Transparente ficam prejudicadas, podendo, inclusive, serem penalizadas com o impedimento no recebimento de verba pública, renovação de contratos ou

firmação de parcerias com outras organizações (Lima, 2013; Lorente, 2017).

O último item deste trecho do roteiro abriu espaço para ouvir sugestões de melhorias. O Quadro 24 traz as respostas para este item de pesquisa.

Quadro 24 – Sugestões de melhorias por parte dos representantes das OSCs participantes do estudo

OSC respondente	Gostaria de sugerir melhorias?
OSC 1	Consideram ter a prática da transparência como cultura na organização, mas encontraram dificuldade de suprir o MP/SE com esses dados pelo novo método por não terem profissional capacitado
OSC 2	Não
OSC 3	Deixar clara a sequência do método, pois soube que acontecerá
OSC 4	Para nós tudo ok, mas percebo a dificuldade de adequação das pequenas OSC
OSC 5	Sim, receber toda ajuda possível, pois, pela falta de conhecimento, não sabe o que sugerir
OSC 6	Não
OSC 7	Sim, mais capacitação

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na fala da OSC 1, há a menção à falta de recursos humanos qualificados, a qual é uma das dificuldades relatadas por Persson e Moretto Neto (2020) no que tange à gestão das OSCs. A fala da OSC 4 é conveniente, uma vez que ela reconhece a existência de outras organizações que não dispõem da estrutura necessária para atender a essas demandas do MP/SE, a exemplo do que foi visto na OSC 1. Mas a OSC 5 se sente tão excluída do formato que não sabe o que sugerir.

Destarte, reitera-se a necessidade da ampliação da parceria entre o órgão fiscalizador (MP/SE) e as OSCs que passam por esse processo, numa dimensão mais voltada para colaborar com essas organizações, tornando-as mais aptas para exercer a sua governança e transparência (Oliveira, 2022; Paulino, 2020).

6.2.5 Estrutura física

Este trecho da entrevista se estendeu como uma oportunidade para a pesquisadora perceber demandas primárias quanto à estrutura, visando atender aos objetivos específicos da

pesquisa: saber da disponibilidade de estrutura física e de suas maiores dificuldades em adequar seus sites à demanda da autuação.

Quadro 25: Disposição da estrutura física necessária para atender aos itens de Boas Práticas de Transparência

OSC	Computador	Internet	Usuário capacitado	Site	SIC Virtual	SIC Presencial	Ouvidoria	Segurança de Dados	Serviço de Recebimento de Documentos	Serviço de Acessibilidade	Acesso ao Diário Oficial
1	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim, por e-mail	Não	Não
2	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim, por e-mail	Sim	Não
3	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim, por e-mail	Não	Não
4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim, por e-mail	Não	Não
5	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim, por e-mail	Não	Não
6	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
7	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Percebeu-se que as OSCs entrevistadas dispõem de estrutura física para atender ao modelo de fiscalização do MP/SE, porém os recursos de mão de obra qualificada para agregar ferramentas exigidas aos sítios pelas leis que regem o setor não estão disponíveis nelas, como demonstra o resultado apresentado quanto ao serviço de recebimento de documentos, sendo a solicitação do serviço considerada por eles apenas o envio de um e-mail pela OSC, demonstrando desconhecimento da ferramenta de protocolo digital.

Foi possível identificar a dificuldade em disponibilizar os serviços de ouvidoria, inclusive o desconhecimento do que trata um serviço de ouvidoria, bem como os relatórios contábeis, os *links* de acesso a outros órgãos legisladores e o serviço de acessibilidade às pessoas com deficiência, quesito esse necessário para atender a pessoas com deficiência (Brasil, 2015). A OSC7 declarou que cumpriu os requisitos mínimos para atender ao MP/SE com o método de autuação, mas que não deu continuidade à manutenção dos dados.

A próxima fase da pesquisa que inquiriu a vivência das OSCs quanto ao método, diz respeito a um conjunto de 4 perguntas relacionadas ao site das OSCs participantes, com o intuito de gerar uma oportunidade de relatar pontualmente suas maiores dificuldades. O Quadro 26 exhibe os resultados alcançados para este item de pesquisa.

Quadro 26: Maiores dificuldades enfrentadas nos sites das OSCs para atender ao Método

OSC	Quais destes serviços você	Algum destes serviços foram	Os serviços estão todos ativos?	Se algum estiver inativo, pode
-----	----------------------------	-----------------------------	---------------------------------	--------------------------------

	considera de maior dificuldade para mantê-lo e por qual motivo?	implantados no momento da fiscalização, pois não dispunha?		informar detalhadamente o motivo da inatividade?
1	A manutenção do site	Sim, todos	Sim	Parou em 2019, desatualizados
2	Ouvidoria, acessibilidade, protocolo em tempo real	Sim	Não	Site em fase de mudanças para torná-lo mais leve
3	Sic virtual, protocolo, acessibilidade	Sim	Sim	Os serviços estão inativos porque precisam de programador
4	Acessibilidade	Não	Sim	Há uma deficiência na equipe para atender demandas sobre a transparência na organização
5	Todos, dependemos de voluntários	Sim	Sim	Falta de mão de obra e conhecimento
6	Acessibilidade	Não	Sim	Acessibilidade, tem projeto para melhorias
7	Protocolo	Sim	Não	Fizemos por demanda, não conseguimos manter

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Todos esses dados remetem ao estudo de Persson e Moretto Neto (2020) no que se refere à escassez de recursos humanos especializados. Nem todas as OSCs possuem dinheiro para contratar consultorias ou assistências técnicas com foco em sites de internet. Por outro lado, de acordo com Tondolo *et al.* (2016), um dos desafios atinentes à atuação das OSCs em seu respectivo ramo de atuação tem a ver com essa questão do atendimento dos requisitos de transparência, o que sugere, conforme visto em Falconer (1999), maior aproximação entre o Estado e essas organizações para o refinamento de sua transparência e governança (Dias, 2022; Lima, 2013; Soares, 2017; Santos, 2018).

5.3 O processo de conquista dos índices de transparência ativa, passiva e de boas práticas de transparência na gestão das OSCs

Trazer o método à prática também foi possível com os dados obtidos nas entrevistas e, portanto, em suas gestões. Com eles atendemos ao objetivo específico, descrevendo a vivência do gestor com o processo de fiscalização. O primeiro ambiente analisado foi a AE (Análise da Entrevista), seguindo a lógica da Matriz, em que, através do preenchimento binário de Sim ou Não, receberam um valor (peso): até 1 (um) para a resposta Sim e 0 (zero) para o Não. O peso do “Sim” em cada pergunta da Matriz está exposto no Apêndice C.

A resposta Sim à métrica nada mais significa que a OSC cumpre as ações determinadas por leis que regem o setor. Se pudéssemos comparar a um protocolo técnico, determinado por uma NBR (Norma Brasileira), seria o padrão, portanto o Sim é a obrigação.

Convém então ressaltar os dados em que todas as OSCs responderam Não, ou seja, em que deixaram de publicizar a informação, de acordo com seu entendimento da pergunta, sendo percebido, no decorrer da análise, que muitas foram de forma intuitiva, buscando entender a omissão por serem dados certos de disponibilidade na gestão ou os casos em que a maioria dos entrevistados respondeu Não, como avaliaremos na sequência.

5.3.1 Transparência Ativa e Passiva

Os dados brutos da AE são apresentados no Apêndice D, que, após tratados, aplicamos os pesos relativos às respostas conforme os pesos atribuídos na métrica e obtivemos o seguinte resultado, cujo peso máximo esperado pelo MP/SE foi de 7,7 pontos para a Transparência Ativa (Apêndice B). O Princípio da Transparência Ativa consiste na iniciativa do órgão público de divulgar informações de interesse geral ou coletivo, sem requerimentos da população.

Quadro 27: Transparência Ativa apurada com os dados das entrevistas

OSC 1	OSC 2	OSC 3	OSC 4	OSC 5	OSC 6	OSC 7
4,3	4,3	4,8	3,6	2,7	3,7	2,7

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A avaliação da Transparência Ativa se deu das seções 1 a 7 da matriz. Na seção 5 da Métrica, relativa a Transparência Ativa, Licitações e Contratos, podemos perceber a deficiência em atender à demanda do Método, pois as OSCs alegaram que não participam de Licitações, portanto lhes coube um prejuízo de 0,60 pesos, sugerindo uma revisão na métrica para esse item.

Já na seção 6, todas as OSCs responderam Não ao item 6.1.4, com peso de 0,20 pontos, e que exigia a publicidade do: Relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes. A resposta negativa por todas as OSCs sugere uma dificuldade para os gestores em elaborar o relatório estatístico, cabendo maior orientação ou a emissão de um modelo.

Na seção 7, um item acessível à gestão, mas que obteve o Não de todas as OSCs, foi o item 7.3 da métrica que solicita: Divulga folha de pagamento contendo servidores efetivos, ativos, detentores de cargos comissionados e funções de confiança, contratados e, quando for o caso, dos inativos, com indicação das datas de admissão, inativação e exoneração, com a denominação dos respectivos cargos, empregos e/ou funções, da carga horária semanal e da lotação.

Esse é apenas um dos muitos itens sobre o qual as OSCs devem se atentar no que tange à publicidade, visto que, mesmo essas organizações não sendo públicas, elas lidam com dinheiro público, o que reitera a necessidade de transparência na sua gestão (Oliveira, 2014; Soares, 2017). É preciso tratar o item Transparência na gestão como cultura organizacional que envolva a todos de que dela venham a fazer parte.

Além das obrigações legais (Brasil, 2011; 2014), há de se reconhecer também a necessidade da publicização dessas informações por conta das questões de *accountability* e de *compliance* (Aquino; Souza, 2020; Dias, 2022). Em sua pesquisa, Tondolo *et al.* (2016) afirmam que, apesar de haver no Brasil muitas OSCs de boa índole, escândalos de corrupção envolvendo Organizações Não Governamentais inspiram a adoção de práticas diligentes de fiscalização.

As unidades jurisdicionadas devem proporcionar os meios para que o usuário/qualquer cidadão obtenha informações de interesse público ou geral não disponibilizadas diretamente no Portal da Transparência através do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) e do Serviço Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC) (TCE - SE, 2019). A Transparência Passiva, disposta nas seções 8 e 9, teve o objetivo de analisar as respostas das OSCs, cujo peso máximo obtido foi de 1,5 pesos, e obtiveram os seguintes resultados:

Quadro 28: Transparência Passiva apurada com os dados das entrevistas

OSC 1	OSC 2	OSC 3	OSC 4	OSC 5	OSC 6	OSC 7
1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,2	0,7

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Podemos perceber que as OSCs se encontram em melhor posicionamento no quesito

Transparência Passiva. Essa etapa podemos considerar como publicação das informações básicas: nome da organização, endereço, telefone e horário de funcionamento, e, mesmo assim, algumas disseram Não ao básico. Os dados estão dispostos na íntegra no Apêndice F.

No entender de Juruena e Oliveira (2015), informações como telefone, endereço e horários de atendimento são informações básicas que as organizações públicas, bem como as OSCs que se enquadram nos ditames de legislação específica (Brasil, 2014), devem prover para a sociedade. Considerando o que foi dito por Tondolo *et al.* (2016) com relação aos escândalos de corrupção envolvendo ONGs, situações como endereço inexistente ou telefones falsos são situações que não condizem com práticas diligentes de governança e transparência (Paulino, 2020; Soares, 2017).

Um exemplo pontual ocorrera com o contato por telefone para agendamento da entrevista com a OSC 4, cujo telefone exposto no site não atendia ligações. Essas são informações básicas que, segundo Juruena e Oliveira (2015), devem estar disponíveis para as partes interessadas que se relacionam, em maior ou menor grau, com as organizações públicas. A ausência desse tipo de informação remete à gestão artesanal mencionada por Persson e Moretto Neto (2020), sendo, portanto, necessário o preenchimento de tal lacuna em prol da transparência (Paulino, 2020; Soares, 2017).

A inexistência de dados simples como os sugeridos nesta seção é uma situação que se aplica às OSCs de menor porte, onde, conforme dito por Persson e Moretto Neto (2020), há uma escassez de recursos humanos que impede essas organizações de conseguirem melhores resultados quanto à sua gestão. Nesse sentido, conforme expresso por Lima (2016) e Santos (2018), o aprimoramento na gestão das OSCs é primordial para que elas não somente cumpram a sua função social, mas também atuem em consonância com as legislações pertinentes (Brasil, 2011; 2014).

A última seção que trata da Transparência, a seção 9, sobre o Serviço Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC), averigua o atendimento eletrônico disponibilizado no sítio da OSC à sociedade. As OSCs disseram Não ao item 9.2, que solicita: Apresenta possibilidade de acompanhamento posterior da solicitação.

Essa exigência pontua o uso de ferramentas tecnológicas nos sítios, um sistema de protocolo digital e acompanhamento de “rastreo” do protocolo gerado. As OSCs, nessa fase da entrevista, puderam declarar suas dificuldades em atender às demandas tecnológicas. Ressaltaram que seus focos são a contribuição social da OSC, que isso demandaria um custo, não repassado aos projetos, com verbas liberadas após aprovação, com execuções previstas por até um ano, e essas despesas não estavam inclusas, como mão de obra qualificada, terceirizada

ou ferramentas para agregar aos seus sites.

Nem todas as OSCs dispõem de recursos e estrutura para atender aos requisitos do Ministério Público de Sergipe para fins de fiscalização, o que reitera a necessidade de reuniões, treinamentos e suporte para a consolidação da transparência nessas OSCs (Paulino, 2020; Soares, 2017).

O e-mail é a forma adotada para pedidos de informação, bem como os entrevistados entendem o e-mail como ferramenta de ouvidoria. O aprimoramento dessas lacunas detectadas é recomendável para que essas OSCs sejam mais bem avaliadas nas próximas rodadas de fiscalização do MP/SE, como para também gerar impressão positiva nos potenciais doadores (Bezerra; Pereira; Albuquerque, 2014).

O apoio às OSCs na solução dessas demandas é fundamental e propenso, já que, numa sociedade tecnológica e cada vez mais conectada, conforme dito por Castells (2010) e Nascimento-e-Silva (2020), os consumidores de produtos ou serviços ou potenciais clientes buscam fontes de informação não somente com relação ao que uma determinada organização produz, mas também a sua respectiva reputação (Semprebon, 2022).

Portela e Nunes (2015) relatam que, com o advento da internet, essa questão do acesso à informação sobre entes públicos ganha relevância não somente pela legislação pertinente (Brasil, 2011), mas também para facilitar o controle social e a fiscalização por parte da sociedade a respeito da atuação desses órgãos (Silva *et al.*, 2018).

A publicação desse conjunto de informações não é algo imperioso somente do ponto de vista da fiscalização de órgãos públicos. De acordo com Zittei, Politelo e Scarpin (2016), a transparência na gestão das OSCs é imperiosa também para gerar maior nível de confiança dessas organizações com seus respectivos doadores. Num cenário de corrupção e práticas inidôneas, conforme apontado por Tondolo *et al.* (2016), essa interface entre OSC e sociedade se torna arranhada, o que, por conseguinte, afasta potenciais doadores, além de macular a reputação da organização junto a seus *stakeholders*.

Se, por um lado, a divulgação de informações é necessária para gerar mais credibilidade ao trabalho das OSCs, por outro lado há de se observar também o aspecto jurídico pertinente a essa questão. Consoante Oliveira (2022), a Lei nº 13.019 (Brasil, 2014) foi promulgada no sentido de gerar maior nível de segurança jurídica nas relações entre as OSCs e o Estado, visto que o cenário anterior a essa legislação era marcado por normas esparsas que não atendiam às necessidades de transparência envolvendo as práticas das OSCs.

5.3.2 Boas Práticas de Transparência

Este capítulo do roteiro de entrevistas averiguou junto às OSCs participantes da pesquisa as Boas Práticas de Transparência. Nesse sentido, mantendo o uso da métrica, as sete perguntas referentes ao tema foram aplicadas. A pontuação máxima definida na Matriz do MP/SE para o tema foi de 0,8 pontos. Destas, duas perguntas obtiveram o Não por todos os entrevistados, a 13, que diz: Há informação sobre a data e a hora da última atualização de dados, a fim de atestar a atualização em tempo real das informações no site? e a 16: Existe plataforma de acesso ao diário oficial do Ente (município ou Estado) ou diário eletrônico do Poder/Órgão?

A disponibilidade desses serviços demanda investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e pessoal especializado em manutenção e customização de sites. Nos casos em que as OSCs possuem pouca estrutura, recursos parcos e falta de recursos humanos especializados, conforme dito por Persson e Moretto Neto (2020), esses ajustes se tornam mais difíceis de serem realizados, o que reitera a necessidade de maior proximidade entre o Estado e essas organizações, conforme sugerido por Falconer (1999), tendo então o objetivo almejado quanto às Boas Práticas de Transparência, segundo o TCE - SE, quando as unidades jurisdicionadas implementam e mantêm, em processo de melhoria contínua, um conjunto de medidas que facilitem os aspectos visuais, tecnológicos e de acessibilidade do sítio oficial e do portal da transparência (TCE – SE, 2019).

Quadro 29: Boas Práticas de Transparência apuradas com os dados das entrevistas

OSC 1	OSC 2	OSC 3	OSC 4	OSC 5	OSC 6	OSC 7
0,5	0,4	0,5	0,3	0,2	0,1	0,1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Juruena e Oliveira (2015) ressaltam que questões como essa englobam o rol básico de informações que as organizações públicas ou que lidam com dinheiro público devem fornecer para a sociedade. São informações que, consoante Tondolo *et al.* (2016), são necessárias para que a atuação das OSCs no Brasil seja reconhecida pela sua transparência, o que corrobora a consolidação de sua contribuição para com a sociedade (Lima, 2016; Santos, 2018).

5.4 Comparação dos dados do MP/SE, das entrevistas com as OSCs e os sítios ativos

A partir dos dados do Ranking de Transparência obtidos pelas OSCs fiscalizadas, divulgado pelo MP/SE, coube-nos apurar dois ambientes em que pudéssemos prosseguir em

busca de identificar a eficiência e a eficácia do método, já que, conforme descrito no site do MP/SE, se tornará uma prática: os dados obtidos nas entrevistas aplicadas na pesquisa e apurados no capítulo anterior e os sítios ativos na web.

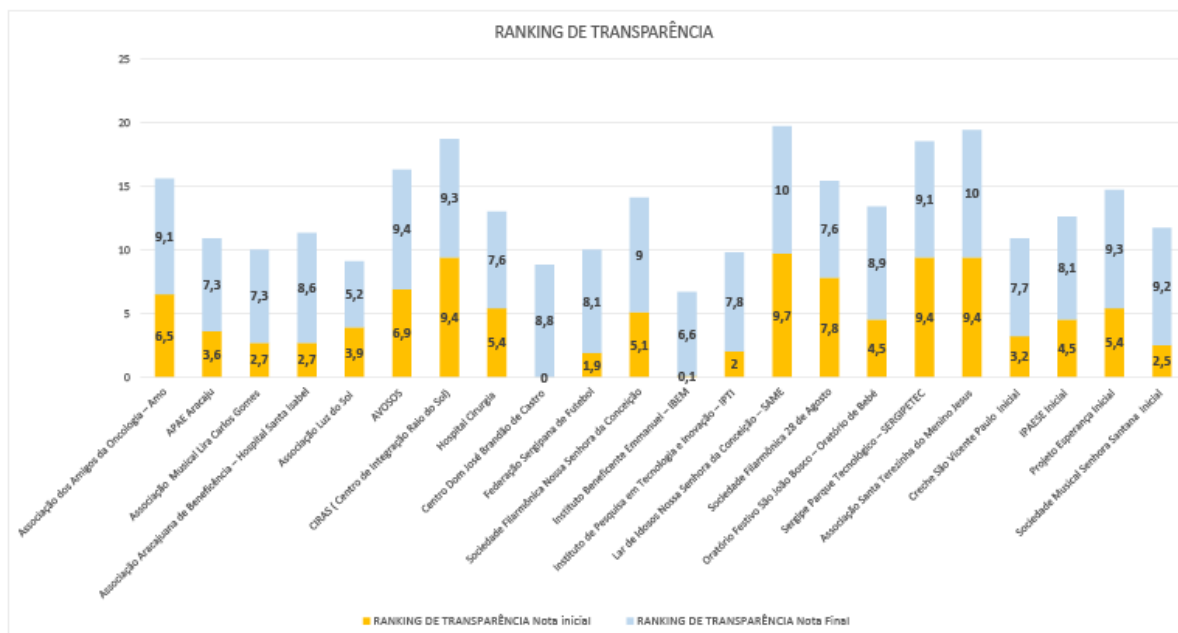
5.4.1 Apuração do Ministério Público às OSCs

A Matriz de Fiscalização do MP/SE foi analisada pelos seguintes parâmetros: a pontuação inicial apurada pelo MP/SE quando da primeira entrega da Matriz ao órgão fiscalizador pela OSC, que aqui atribuímos a sigla AI-MP/SE – Apuração inicial do MP/SE; e a pontuação final obtida após a segunda e última apuração realizada pelo MP/SE às planilhas reenviadas ao órgão fiscalizador, AF-MP/SE – Apuração final do MP/SE.

Ocorreu em duas etapas, a avaliação inicial deu-se por uma primeira apuração do preenchimento da métrica pelas OSCs. Posteriormente, as OSCs entrevistadas, segundo relataram, receberam do MP/SE a devolução da primeira apuração, para as devidas correções em seus sítios, e tiveram de devolver com as correções possíveis em um determinado prazo. As OSCs se valeram da oportunidade de alcançarem a média mínima exigida (que foi de 5,0 pontos), já que ficaram temerosas de que essa avaliação pudesse comprometer suas relações sociais, seus contratos e suas parcerias. Buscaram (por indicação) a ajuda emergencial de técnicos que pudessem solucionar pontualmente os quesitos pendentes, de preferência voluntários, por não disporem de verba no orçamento para emergência, grau declarado ocorrente com a fiscalização pelo método.

A informação da avaliação inicial e a avaliação final obtida por cada OSC fiscalizada pelo método estão disponíveis no site do MP/SE, no link ONG Transparente, em que o órgão divulga o resultado apurado, não divulgando a pontuação obtida por cada pergunta da métrica por cada uma das OSCs, o que não nos permitiu uma análise ainda mais aprofundada. Trouxemos o gráfico a seguir, exposto no site do MP/SE – Projeto ONG Transparente.

Gráfico 4: Ranking de Transparência segundo o MP/SE



Fonte: Site ONG Transparente do MP/SE (setembro/2023)

5.4.2 Análise dos sites das OSCs entrevistadas aplicando a Matriz

O Apêndice F apresenta as respostas numa apuração feita nos sites pela pesquisadora no mês de setembro/2023, aplicando a Métrica desenvolvida pelo MP/SE com respostas binárias. Já o Apêndice G apresenta a pontuação obtida com os dados dispostos no Apêndice F, aplicados à Métrica no mês de setembro de 2023, numa apuração feita nos sites pela pesquisadora.

O ambiente a ser investigado são os sites (sítio oficial) das OSCs, conforme estabelece a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, art. 8º: “§ 2º Para cumprimento do disposto no **caput**, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores” (internet).

Cabe ressaltar que a OSC 1 ficou fora da análise porque seu site está fora do ar e que o site da OSC 7 no momento da análise, estava em fase de manutenção. O debate das motivações ocorrera nas seções anteriores, e, nessa fase, buscamos apenas a apuração dos sites ativos no mês de setembro de 2023 utilizando a Métrica. O resultado encontrado disposto nos Apêndices F e G são os seguintes:

Quadro 30: Apuração dos sites das OSCs entrevistadas em setembro de 2023

TOTAL DE PONTOS APURADOS EM SETEMBRO/2023 NOS SITES DAS OSCs						
OSC 1	OSC 2	OSC 3	OSC 4	OSC 5	OSC 6	OSC 7

0	4,7	6,8	2,2	2,5	4,1	0,8
----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.4.3 Dados da pesquisa

Como já foi dito, almeja-se compreender a gestão das OSCs sergipanas quanto à aplicabilidade, aos fatores e à estrutura exigidos pela Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública para obtenção da qualificação de organização transparente.

Porém, unimos todos os dados apurados nos ambientes investigados na pesquisa e obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 31: Apuração da pesquisa

OSCs	AS	AE	AI - MP/SE	AF - MP/SE
OSC 1	0	6	4,5	8,9
OSC 2	4,7	5,9	6,5	9,1
OSC 3	6,8	6,5	3,6	7,3
OSC 4	2,2	5,2	9,4	9,1
OSC 5	2,5	4,2	0,1	6,6
OSC 6	4,1	5,1	9,7	10
OSC 7	0,8	3,5	2,7	7,3

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Legenda:

AS – Apuração dos sítios em setembro de 2023

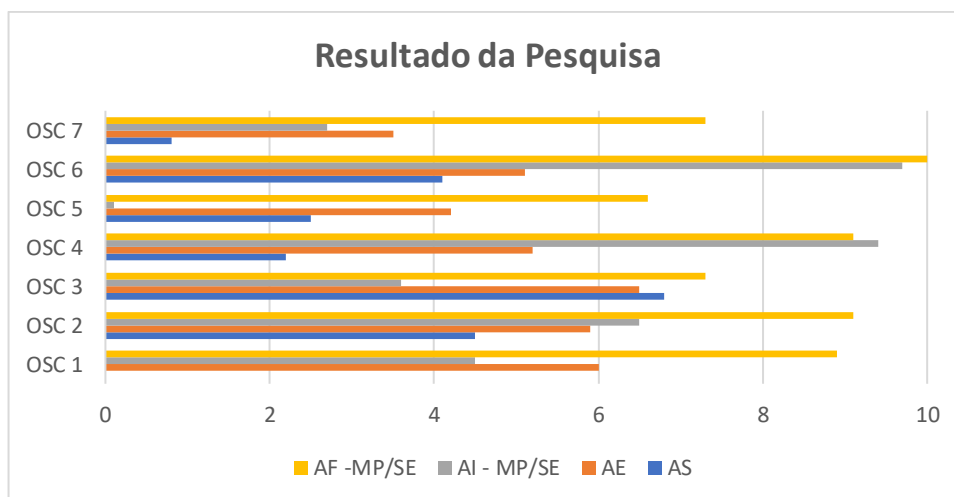
AE – Apuração dos dados da entrevista

AI-MP/SE – Apuração inicial do MP/SE

AF-MP/SE – Apuração final do MP/SE

Assim, para melhor visualização do desempenho das OSCs com o uso da Métrica, apresentamos o Gráfico 5 a seguir.

Gráfico 5: Resultado da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Legenda:

AS – Apuração dos sítios em setembro de 2023

AE – Apuração dos dados da entrevista

AI-MP/SE – Apuração inicial do MP/SE

AF-MP/SE – Apuração final do MP/SE

Podemos concluir que a realidade dos sítios em setembro de 2023 é a real situação da efetividade do método. As OSCs passaram pelas fases de adequação dos seus sítios, porém não houve a manutenção do *status* apurado pelo MP/SE à época da fiscalização. As dificuldades para alcançarem o objetivo esperado pelo órgão fiscalizador foram apresentadas na pesquisa e podem ser referência para um primeiro passo de adequações. As OSCs demonstraram despreparo e precisam de incentivo, de recursos, pois alcançar bons índices de Transparência é essencial para a gestão dessas OSCs e, numa sociedade democrática, é premissa.

A OSC 1, por exemplo, é uma reconhecida organização assistencial, hoje dedicada principalmente aos idosos, gerida por idosos, que teve de se reinventar no decorrer da sua existência para não sucumbir aos recursos escassos por anos a fio e enfrenta dificuldade em manter o site com as exigências mínimas do MP/SE e que hoje se encontra fora da rede de internet. Da OSC 7, mesmo se tratando de uma OSC referência em Tecnologia da Informação, esperava-se uma apuração próxima ao máximo exigido, porém não consegue manter o seu sítio atualizado com as ferramentas solicitadas à prática da transparência. Mas se percebe uma superação da OSC 5, havendo um comprometimento com o aprendizado proporcionado pelo método, que passou ao uso de um *checklist*, conforme dito na entrevista, que está sendo aplicado. Já a OSC 3 manteve alinhamento com a pontuação obtida pela apuração do MP/SE, com o disposto no sítio, porém é preciso buscar agregar mais recursos ao seu site, pois o objetivo é a apuração máxima.

6 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo geral compreender a gestão das OSCs sergipanas quanto à aplicabilidade, aos fatores e à estrutura exigidos pela Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública para obtenção da qualificação de organização transparente. A prática de pesquisa permitiu constatar que a referida Matriz é voltada para analisar aspectos informacionais e relacionais pertinentes às OSCs e suas práticas de transparência, a fim de atender ao estabelecido nas leis que regem o setor, sendo que nem todas as organizações consultadas conseguiram atingir na sua totalidade os itens exigidos pelo Ministério Público em suas práticas de fiscalização.

O questionário utilizado pelo MP/SE para mensurar a Transparência das OSCs de Sergipe é um método pioneiro em gestão social, uma adaptação do questionário aplicado pelas unidades do Ministério Público Federal no Brasil inteiro, em órgãos públicos da administração direta, prefeituras etc. Pudemos perceber que o TCE/SE contribuiu com a elaboração da adaptação do método às OSCs.

Esse questionário foi desenvolvido por várias instituições de controle, baseado nas exigências legais, à exceção dos dois itens finais, que são considerados “boas práticas de transparência” (ECCLA, 2023). Precisamente na ação nº 4 da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro (ENCCLA) do ano de 2015 por representantes do Ministério Público Federal (MPF), do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), da Controladoria-Geral da União (CGU), do Tribunal de Contas da União (TCU), da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas (ATRICON), do Banco Central, entre outras instituições de controle e fiscalização (ENCLAA, 2023). Segundo a ENCCLA, mesmo com o aspecto enxuto, é possível dizer que o cerne das leis de transparência foi avaliado pelo método, e aqueles que obtiveram pontuação elevada estão com níveis muito satisfatórios de transparência.

Nas organizações entrevistadas na pesquisa, houve as que avaliaram positivamente o processo de fiscalização pela Matriz, mas a maioria delas afirmou ter dificuldades na operacionalização necessária para atender aos requisitos do Ministério Público de Sergipe com o uso do método. Há também aquelas OSCs que, embora tenham tido um desempenho razoável nessa fiscalização, com resiliência, reconhecem a existência de outras organizações que não dispõem de recursos para contratar pessoal especializado em construção, customização e manutenção de sites. Nesse olhar de parceria, percebe-se que há um dilema: essas OSCs de menor porte são obrigadas por lei a cumprirem os requisitos de transparência, mas não possuem

recursos para fazerem os investimentos necessários.

O que se observa nesse contexto é o fato de que, se por um lado a fiscalização do Ministério Público representa uma forma de as OSCs ajustarem as suas condutas com relação à transparência, por outro lado há de se reconhecer a necessidade de maior proximidade entre o Ministério Público, órgão fiscalizador, e as organizações que passam por esse crivo. Essa interface é necessária para desfazer o binômio fiscal-fiscalizado, com vistas à firmação de parcerias que possam robustecer nessas OSCs uma cultura focalizada na transparência. Com isso, ganham o poder público – ao destinar recursos para organizações que são reconhecidas por sua credibilidade –, as OSCs, que se beneficiam no que tange à construção de uma imagem reputacional positiva, e a sociedade, com o feito do controle social dessas organizações.

Ainda do ponto de vista da gestão das OSCs entrevistadas, percebeu-se que o método de fiscalização contribuiu para orientar os gestores sobre a importância da publicização dos indicadores e da capacitação das pessoas no âmbito da gestão social, a forma como deve ser feita, da importância de mão de obra capacitada para geri-las e esse efeito deverá reverberar pelo setor, através da comunicação intersetorial e a publicidade gerada pelo método.

A prática de pesquisa permitiu constatar que a Lei nº 13.019 (Brasil, 2014) veio para trazer maior nível de segurança jurídica tanto para as OSCs como também para os doadores, no sentido de que, quanto maior for a transparência dessas organizações, melhor a sociedade será atendida por seus respectivos serviços. Acontece que na prática há um fator que necessita ser observado pelos órgãos fiscalizadores, que é a falta de isonomia entre as OSCs. Conforme o estudo demonstrou em seu respectivo decurso, há aquelas OSCs que já possuem uma estrutura suficiente para atender a esses trâmites fiscalizatórios, inclusive em alguns casos contando com a participação efetiva de profissionais terceirizados, como, por exemplo, contador e *webdesigner*.

Mas há aquelas OSCs que estão num estágio inicial de gestão, em que as atividades são feitas de forma informal e situações como essas de fiscalização ou auditoria não são vistas com a sua real importância, pois são entendidas como burocracias ou atividades protocolares. Essas lacunas de gestão também englobam outros aspectos, como, por exemplo, a falta de conhecimento sobre a necessidade de se gerar mais transparência em suas operações, ou ainda com relação à adequação a essa demanda tão latente em nossa sociedade hodierna.

O fato de essas OSCs terem maior grau de dificuldade no atendimento das situações atinentes à sua gestão e transparência a princípio pode ser visto como um problema, mas, concomitantemente, é também uma oportunidade. Sugere-se aqui uma maior aproximação das universidades com essas OSCs, parceria essa que pode ajudar esses gestores a se informar sobre

o porquê de adotarem métodos e técnicas de gestão em suas respectivas organizações. O fato de um órgão chegar a uma dessas OSCs exigindo coisas com as quais elas não estão acostumadas a lidar gera um choque inevitável, prejudicando assim o andamento das atividades.

É oportuno esclarecer que o Ministério Público não está equivocado ao cobrar dessas OSCs maior nível de transparência. Entretanto, o que pode ser aperfeiçoado é o processo como isso acontece. Uma das formas de se fazer isso é dando um prazo maior para que as organizações de menor porte consigam se adequar a esses ditames fiscalizatórios, bem como o desenvolvimento e a distribuição de ferramentas a serem agregadas aos sítios das OSCs com a disponibilidade de um suporte técnico inicial, visto que boa parte desses gestores ou responsáveis por essas OSCs tem pouco conhecimento sobre informática, fator esse que reitera a necessidade de maior proximidade das universidades com as OSCs, sendo esse um rico campo de estudo no campo da Administração e da Tecnologia e Informação.

Outro ponto a ser mencionado nesta parte conclusiva do estudo diz respeito à forma como essas OSCs são administradas. A prática de pesquisa permitiu constatar que, assim como acontece em organizações do Primeiro e do Segundo Setores, as organizações da sociedade civil também se veem desafiadas a adotar métodos e técnicas gerenciais que lhes permitam obter maior legitimidade e robustez em sua gestão. O Ministério Público e outros entes públicos podem auxiliar nesse sentido, não de forma coercitiva, mas sim colaborativa.

Para uma parte significativa das OSCs, o atendimento a essas situações voltadas para a transparência acaba se tornando muito mais um empecilho ou uma obrigação do que necessariamente um ponto que vá contribuir com a sua respectiva atuação. Para que isso mude, é necessário que se crie uma cultura voltada para a valorização da transparência, o que é necessário não somente pelo ponto de vista legal, mas também para tornar essas OSCs mais aptas para efetuar parcerias, implementar projetos, arrecadar recursos e, por meio de seu trabalho, atender à sociedade em contextos em que o Estado não consegue se fazer presente.

A profissionalização na gestão dessas organizações é algo premente e que deve ser aprimorado de forma contínua. Em OSCs de maior ou de médio porte, esse é um processo menos dificultoso, já que há o entendimento de que a transparência é um dos principais requisitos a serem atendidos no que tange à gestão desse tipo de organização. Mas nas OSCs menores, esse não é um processo tão simples, seja pela gestão artesanal que praticam, seja pela escassez de recursos. Nesse sentido, um suporte mais aberto do Ministério Público para esses casos é uma recomendação registrada neste trabalho.

Além desse suporte, é necessária a construção de uma relação de parceria entre o MP/SE e as OSCs. Isso engloba ouvir as demandas dessas organizações, as quais possuem

peculiaridades que as diferem das demais organizações. Há casos em que a OSC já possui um nome e uma reputação, o que lhe credencia a obter patrocínios e um nível maior de doações. Mas há aquelas organizações pouco conhecidas e de menor poderio econômico, as quais sentem dificuldades em participar de licitações e demais situações que lhes permitiriam angariar recursos para seus projetos.

O estudo possui uma limitação: o baixo número de OSCs que gentilmente aceitaram participar da pesquisa. Porém, até nesse posicionamento podemos sugerir dificuldade em expor suas limitações e, em contrapartida, esperamos com isso encorajar a iniciativa de novos estudos com mais unidades de análise, com vistas a gerar mais conhecimentos sobre a realidade das OSCs quanto aos seus desafios de governança. O cumprimento desses desafios é importante não somente para a reputação dessas organizações, mas também para que elas evitem penalizações e com isso sejam impedidas de receber verbas públicas.

Nas considerações finais do estudo, enfim, surge a resposta à questão norteadora da pesquisa: como as OSCs aplicam a **Métrica/Matriz de Fiscalização da Transparência Pública** elaborada pelo Ministério Público na gestão das OSCs em Sergipe? E se percebe que não houve uma efetividade por parte das OSCs fiscalizadas em 2019 na manutenção dos dados e no uso da Métrica como prática. Dessa forma, a efetividade do método somente ocorrerá quando este for absorvido pela cultura organizacional das organizações do Terceiro Setor.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a feitura de estudos que enfatizem a questão dos recursos humanos em OSCs, mais precisamente os desafios enfrentados pelos gestores no que tange a essa questão e a continuidade de pesquisas sobre gestão social a partir da vivência das OSCs, tratando de outros temas e métodos.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, D.O.S. *et al.* Parcerias entre organizações do terceiro setor: perspectivas e desafios em dois hospitais em Belo Horizonte. **Administração Pública e Gestão Social**, v.7, n.4, p. 187 – 196, 2015.
- AGOSTINI, M. R. Correlações entre diferentes terminologias no contexto do terceiro setor: Inovação social X empreendedorismo Social X Empresa Social X Negócio social. *In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. Anais...* Porto Alegre, 19 a 21 de outubro de 2016.
- ALVES, J. F. *et al.* Ranking de transparência ativa de municípios do Estado de Minas Gerais: avaliação à luz da Lei de Acesso à Informação. **Cadernos EBAPE.BR** [online], v. 19, n. 3, p. 564-581, 2021.
- ANASTACIO, M. R. Empreendedorismo social e inovação social: contexto, conceitos e tipologias de iniciativas de impacto socioambiental. *In: Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro*. Curitiba: PUCPRESS, 2018. 298 p.
- ANGÉLICO, F.; TEIXEIRA, M. A. C. Acesso à Informação e Ação Comunicativa: Novo Trunfo para a Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 10, n. 21, p. 7-27, 2012.
- AQUINO, G.; SOUZA, K. Compliance no Terceiro Setor: desafios da implantação de integridade no SEBRAE Ceará. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v.5, n.2, p.105 – 126, 2020.
- ARANTES, L.; CICCONELO, A. Uma regulação de acesso e utilização de recursos públicos para organizações sem fins lucrativos no Brasil. **Brasília a**, n. 186, p.205 – 244, 2009. Disponível em: <http://www.abong.org.br>. Acesso em: 29 out. 2009.
- ARANTES, R. B. Direito e Política: o Ministério Público e a defesa dos Direitos Coletivos. **Revista de Ciências Sociais**, v. 14, n. 39, 2009.
- ARAÚJO, E. T. **Transparência na administração pública tributária e controle social da gestão fiscal**. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de Brasília, Brasília, 2018.
- ARMANI, D. **Mobilizar para transformar**: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2008.
- ARMANI, D. (org.). **Organizações da sociedade civil**: protagonismo e sustentabilidade. 1º ed. Barueri: Instituto C&A, 2013.
- AZEVEDO, L. P. **As distintas percepções sobre o empreendedorismo social**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.
- BACH, G. H. E. G.; KLIPPEL, J. C. D.; GUARIDO, F. A. A. **Prestação de contas das organizações da sociedade civil em parcerias com a administração pública**: legitimidade na percepção do tribunal de contas da união e da doutrina, 2020. FAE Centro Universitário, Núcleo de Pesquisa Acadêmica – NPA, Programa de Apoio à Iniciação Científica – PAIC.

2020.

BARROSO, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEZERRA, E. S.; PEREIRA, M. L.; ALBUQUERQUE, L. S. Um estudo nas demonstrações contábeis elaboradas, divulgadas e utilizadas na prestação de contas das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. In: XXI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. **Anais...** Natal, Rio Grande do Norte, 17 a 19 de novembro de 2014.

BOARD, J.; SUTCLIFFE, C.; WELLS, S. **Transparency and Fragmentation**: Financial Market Regulation in a Dynamic Environment. London: Palgrave Macmillan, 2002.

BORGES, N. S. S. C.; SILVA, R. O.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gestão participativa em espaços pedagógicos: percepção dos integrantes de uma instituição de educação profissional e tecnológica. **Interfaces da Educação**, v. 11, n. 32, p. 79-105, 2020.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (Ed.). **Handbook of theory and research for the sociology of education**. Westport: Greenwood Press, 1986. p. 241-258.

BRASIL. **Entenda o MROSC**: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014. Secretaria de Governo da Presidência da República, Laís de Figueirêdo Lopes, Bianca dos Santos e Viviane Brochardt. Brasília: Presidência da República, 2016. 130p. Disponível em: https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/MROSC/Publicacoes_SG_PR/LIVRETO_MROSC_WEB.pdf. Acesso em: 29 out. 2021.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.html. Acesso em: 29 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015). Brasília: Senado Federal, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.html. Acesso em: 29 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015.** Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935. Brasília: Senado Federal, 2015.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm#art2. Acesso em: 29 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa Com Deficiência (Estatuto da Pessoa Com Deficiência). Brasília: Senado Federal, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 8.726, de 27 de abril de 2016.** Regulamenta a Lei nº 13.109, de 31 de julho de 2014, para dispor sobre regras e procedimentos do Regime Jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública federal e as organizações da sociedade civil. Brasília: Casa Civil, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8726.html. Acesso em: 29 out. 2021.

BRITO, T. S.; PÉREZ, O. C. Accountability nas organizações do Terceiro Setor. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 29, n. 4, p. 99-116, 2014.

CABRAL, E. H. S. **Terceiro Setor: gestão e controle social**, São Paulo, Saraiva, 2007.

CAMPAGNOL, P. B. **Capital social e uso de serviços odontológicos em adultos e idosos no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Ciências Odontológicas). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2021.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão Social**: epistemologia de um paradigma. Curitiba: Editora CRV, 2013.

CARDOSO, R. Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade. **Update Br/EUA**, Amcam, São Paulo, n. 363, p. 115-120, Suplemento especial BR/EUA, ago. 2000.

CASTELLS, M. **The information age**: Economy Society and Culture. Vol. 1. The Rise of the Network Society. Second edition with a new preface. Wiley-Blackwell, Malden, 2010.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2000.

COELHO, T. R. et al. Transparência governamental nos estados e grandes municípios brasileiros: uma “dança dos sete véus” incompleta? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 75, 2018.

COLEMAN, J. S. Social capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988.

COSTA, L. M. C. **As interfaces teórico-práticas entre a economia e a educação profissional e tecnológica**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal do Amazonas, Manaus, 2021.

COUTINHO, R. B. G.; SOARES, T. D. L. V. A. M.; SILVA, J. R. G. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 763-87, 2006.

CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.

CRUZ, G. As duas faces do empreendedorismo social. **RAUnP**, v. 5, n. 1, p. 9-20, 2012.

CRUZ FILHO, P. R. A. Avaliação e mensuração de impacto socioambiental. In: **Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018. 298 p.

CUNHA, J. H. C.; MATIAS-PEREIRA, J. Captação de recursos no terceiro setor: fatores estratégicos para divulgação de informações. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 9, n. 18, p. 83-102, 2012.

CUNHA, M.A. *et al.* Transparência governamental eletrônica para Accountability. In: PINHO, J.A.G., ed. **Artefatos digitais para mobilização da sociedade civil: perspectivas para avanço da democracia** [online]. Salvador: EDUFBA, 2016. ISBN: 978-85-232-1877-5. <https://doi.org/10.7476/9788523218775.0007>.

DALL'AGNOL, C. F. *et al.* Transparência e prestação de contas na mobilização de recursos no terceiro setor: um estudo de casos múltiplos realizado no sul do Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 2, p. 187-203, abr./jun. 2017.

DEMPSEY, N. *et al.* A dimensão social do desenvolvimento sustentável: definindo a sustentabilidade social urbana. **Desenvolvimento Sustentável**, v. 19, n. 5, p. 289-300, 2011.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Fuqua School of Business, Duke University, Durham, 2001.

DIAS, A. A. S. **Fontes de financiamento e práticas de accountability nas organizações da sociedade civil**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2022.

DINIZ, L. M.; GONÇALVES, E. M. Repasse de recursos públicos ao Terceiro Setor e sua relação com o desenvolvimento municipal: um estudo nos municípios do Norte Pioneiro do Paraná. In: XXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. **Anais...** Vitória, Espírito Santo, 2018.

DOLIVEIRA, S. L. D. *et al.* A sustentabilidade na reutilização de resíduos de pallets de madeira no setor supermercadista. **Mix Sustentável**, v. 7, n. 2, p. 93-104, 2021.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENCCLA – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro. Disponível em: <http://enccla.camara.leg.br/>. Acesso em: 12 abr. 2022.

<http://www.justica.gov.br/sua-protecao/lavagem-de-dinheiro/enccla>

<http://enccla.camara.leg.br/quem-somos>

E16A12__SGPR__Produto_final__Tipologias_e_boas_pr_ticas_MROSC.pdf (www.gov.br) 2019

1ª Reunião da Ação 12 Enccla 2019 — Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro (camara.leg.br).

FALCÃO, E. C. Terceiro Setor: Fiscalização das Organizações Sociais e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público pelos Tribunais de Contas. **Revista Controle**, p. 59-67, 2007.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado de Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FARAH, E. O. Empreendedorismo estratégico no Terceiro Setor: experiências e parcerias em diferentes segmentos de atuação. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias**: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, V. C. P. *et al.* **Modelos de Gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FIGUEIREDO, N.S. **O papel da sociedade civil organizada e da transparência no controle social em governos locais**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

FISCHER, T. **Poderes locais, gestão e desenvolvimento**. Salvador: Casa da Qualidade, 2003.

FLORENTINO, A. M. **Auditoria contábil**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

FRANÇA FILHO, G. C. Gestão Social: Um Conceito em Construção. In: **IX Colóquio Internacional Sobre Poder Local**, v.9, p. 1 – 6, 2003.

FRANÇA FILHO, G. C. Para um Olhar Epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R. S. (Org.). **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Mandacaru, 2004.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo Gestão Social. In: I ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL (I ENAPEGS). **Anais...** Juazeiro do Norte-CE,

2007. Disponível em: <http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografiabasica/01%20Genauto.pdf/download>. Acesso em: 12 abr. 2022.

FRANÇA FILHO, G. C. **Gestão Social Práticas em Debate, Teorias em Construção – Definindo Gestão Social**. 1. ed. Juazeiro do Norte, CE: Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social UFC/Campus Cariri. J2008.

FREIRE, P. N. M. **O terceiro setor e a prestação de serviços sociais: uma análise constitucional do protagonismo da sociedade civil organizada nas atividades não-exclusivas do Estado**. (Bacharelado em Direito) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018. Disponível em: <https://rosario.ufma.br/jspui/handle/123456789/2737>. Acesso em: 19 fev. 2022.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F.; FERREIRA, M. A. M. Gestão social como projeto político e prática discursiva. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, abr./jun. 2016.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. *RAE eletrônica*, v. 1, n. 1, p. 1-30, jan. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/nzhrSTzq6Tm4K6sbKx4Gcqs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 fev. 2022.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, dez. 2011. ISSN 1983-036X. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em: 19 fev. 2022.

FROELICH, K. A. Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 246-268, 1999.

FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA E EXTENSÃO DE SERGIPE- FAPese. Acesso à Informação. **Portal da FAPese**, Aracaju, 2023. Disponível em: http://www.fapese.org.br/portal_da_transparencia.php. Acesso em: 25 mai. 2023.

GASTAL, S.; MOESCH, M.M. **Turismo, políticas públicas e cidadania**. São Paulo: Aleph, 2007.

GERANDO FALCÕES. **Quem somos**. 2022. Disponível em: <http://gerandofalcoes.com/quem-somos/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

GERTLER, P. J. *et al.* **Avaliação de Impacto na Prática**. Banco Mundial, Washington, D.C. Licença: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO, 2015. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2550/9781464800887.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2022.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRAZZIOLI, A.; PAES, J. E. S.; SANTOS, M. H. Remuneração de dirigentes das organizações da sociedade civil: discussão sobre a nova realidade no terceiro setor. **Revista Jurídica**, v. 19, n. 22, p. 130-142, 2015.

GUADAGNIN, A. **A transparência na gestão pública**: uma análise da sua concretização em Porto Alegre, Canoas e Novo Hamburgo. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis e Atuariais). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GUARIDO, F. A. A.; BLANCHET, L. A. As organizações da sociedade civil no Brasil: possíveis caminhos de sustentabilidade econômica. **Revista Brasileira de Pesquisas Jurídicas**, v. 2, n. 1, p. 1-29, 2021.

HALACHMI, A.; GREILING, D. Transparency, e-government, and accountability. **Public Performance & Management Review**, v. 36, n. 4, p. 572-584, 2013. doi:10.2753/PMR1530-9576360404.

HARDING, R. Social enterprise: the new economic engine? **Business and Strategy Review**, v. 15, n. 4, p. 39-43, 2004.

IOSCHPE, E. B. *et al.* **Terceiro setor**: desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/sobre>. Acesso em: 12 jul. 2022.

JUNQUEIRA, L. A. P. *et al.* Parcerias e Redes Sociais: a busca pela gestão social eficaz - um estudo de caso. *In*: III Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. 3, Juazeiro, 2009. **Anais...** Juazeiro, ENAPEGS, 2009.

JURUENA, C. G.; OLIVEIRA, F. G. A importância da informação nos portais da transparência: uma análise dos pedidos de informações por meio da internet, do relatório de pedidos de informação e das informações organizacionais. *In*: HERMANY, *et al.* (Orgs.). **Os grandes temas do municipalismo**: o princípio da transparência na gestão pública. Porto Alegre: Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul, 2015.

KRACIK, M. S. **Competências empreendedoras no âmbito social**: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil Lab 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

LANDIM, L. **Ações em sociedade**. Rio de Janeiro: Nau, 1998.

LANDSTRÖM, H.; BENNER, M. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. **Historical foundations of entrepreneurship research**, p. 15-45, 2010.

LARA, M. F. A. **A implementação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) na assistência social do município de São Paulo**: uma análise do discurso

dos profissionais do SUAS. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

LEAL, A. L. C. A.; FREITAS, A. A. F.; FONTENELE, R. E. S. Criação de valor no empreendedorismo social: evidências a partir da comparação com o empreendedorismo comercial. **Revista Gestão Social e Ambiental–RGSA, São Paulo**, v. 9, n. 1, p. 51-65, 2015.

LEAL, E. A.; FAMÁ, R. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. **SemeAd - Seminário em Administração**, v. 10, 2007.

LEWIS, Jeff. Cultural studies: The basics. **Cultural Studies**. Sage Publications Ltda, 2008.

LIMA, C. M. P. **Empreendedor social**: estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

LIMA, F. F. **Análise de experiência em formação de formadores em organizações da sociedade civil**. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

LOPES, C. A. **Mensuração do capital social em comunidades do interior do Estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

LORENTE, C. S. S. **Chamamento público para parcerias com organizações da sociedade civil**. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/107/107131/tde-04022019-154127/>. Acesso em: 26 de out. 2022.

MACHADO, M.E.B. *et al.* Responsabilidade social corporativa: uma análise das grandes empresas do Setor de Agronegócio no Brasil. **Life Style**, v.10, p. 1 -15, 2023.

MACIEL, H. W. P. **O empreendedorismo social no contexto rural**: um estudo em organizações do interior da Paraíba. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

MANZINI, E.J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS. **Anais...**Bauru, São Paulo, 2004.

MARCOVITCH, J. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCCHPE, E. B. **Terceiro Setor**: desenvolvimento social sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARQUES, A.R. *et al.* Governança da água no Vale do Paraíba Paulista: rede de atores e sistemas socioecológicos. **Ambiente & Sociedade**, v.23, p. 1 – 24, 2020.

MARQUES, B. A. *et al.* Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 71-89, 2015.

MARTINS, H. M. Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e

administração no terceiro setor. **Rev. Adm. Contemp.**, v. 2, n. 3, dez. 1998.

MARTINS, H. M. Lei da transparência e sua aplicação na administração pública: valores, direito e tecnologia em evolução. [s.l]: [s.n.], 26 de setembro de 2018. Disponível em: <https://egov.ufsc.br/portal/en/conteudo/lei-da-transpar%C3%Aancia-e-sua-aplica%C3%A7%C3%A3o-na-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-valores-direito-e-tecnologia>. Acesso em: 9 dez. 2022.

MARTINS, P. E. M.; PIERANTE, O. P. **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARX, K. **A miséria da filosofia**. São Paulo: Boitempo, 2007.

MASSAD, D. O. **A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MEDEIROS, A. K.; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C. Estudos sobre *accountability* no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 745-775, 2013.

MEGGINSON, L. C.; MOSCLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986.

MEIJER, A. J. Publishing performance results on the Internet: Do stakeholders use the Internet to hold Dutch public service organizations to account? **Government Information Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 165-185, 2007. doi:10.1016/j.giq.2006.01.014.

MEIJER, A. J. Understanding computer-mediated transparency. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 2, p. 255-269, 2009. doi:10.1177/0020852309104175.

MENDES, L. C. A. **Para onde vão as ONGs?** De assessorias informais de apoio a organizações profissionais estruturadas. Brasília, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 1997.

MINAYO, M.C.S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.17, p.621 – 626, 2012.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2013.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE SERGIPE – ME - SE; PROJETO ONG TRANSPARENTE. **Cartilha de Prestação de Contas das Entidades do Terceiro Setor**. Aracaju: MP/SE; Projeto ONG Transparente, 2020. Disponível em: <https://www.mpse.mp.br/wp-content/uploads/2020/04/Cartilha-de-Presta%C3%A7%C3%A3o-de-Contas.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE SERGIPE. **Portal Institucional do Ministério Público de Sergipe**, Aracaju, 2021. Disponível em: <https://www.mpse.mp.br/>. Acesso em: 19 fev. 2022.

MIRANDA, R. A. M. C.; OLIVEIRA, N. A. A. Captação e Gestão de Recursos no Terceiro Setor: sustentabilidade e transparência das Entidades do terceiro Setor. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 6-195, jan./jun., 2019.

MURARO, P.; LIMA, J. E. S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 79-88, jan./abr. 2003.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Compreendendo o processo gerencial**. Manaus: IFAM, 2011.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia**: ferramentas e procedimentos básicos. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual do método científico-tecnológico**: versão sintética. Florianópolis: DNS Editor, 2020.

NASCIMENTO-E-SILVA, D.; BRITO, M.F.S.; SILVA, R.O. Participative management in pedagogical spaces: an analysis of a professional and technological education institution in the North Region of Brazil. **Contexto & Educação**, v.37, n.116, p. 386 – 402, 2022.

NETTO, B. H. C. S.; ROVER, S. Transparência das entidades ambientalistas da região sul do Brasil: um estudo das ONGs cadastrados no Conselho Nacional de Meio Ambiente. In: CONGRESSO UNISINOS DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 4, 2017, São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: Unisinos, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188376>. Acesso em: 3 jul. 2021.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, E. S.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gerenciamento participativo de recursos em espaços pedagógicos. **REGAE – Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.9, n.18, p. 1 – 19, 2020.

OLIVEIRA, G.C.S. **Transparência nas organizações da sociedade civil**: análise do cumprimento do art. 11 da Lei nº 13.019/2014 nas OSCs, na área de Educação Infantil, de Belo Horizonte. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Direito Administrativo). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.

OLIVEIRA, R. C. R. O novo marco regulatório das parcerias entre a Administração Pública e as organizações da sociedade civil: aspectos relevantes da Lei nº 13.019/2014. **R. Bras. de Dir. Público**, v. 12, n. 46, p. 9-32, 2014.

PAULINO, C. R. **Governança nas organizações da sociedade civil de interesse público**. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.

PERES JUNIOR, M. R.; PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, L. C. Gestão social sob a lente estruturacionista. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 18-49, 2013.

PERSSON, E.; MORETTO NETO, L. Desenvolvimento institucional em organizações da sociedade civil: gestão social ou gestão estratégica do social? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 3, p. 1-18, 2020.

PINHO, J. A. G.; IGLESIAS, D. M.; SOUZA, A. C. P. Portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia e pouca democracia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PÓ, M. V.; ABRUCIO, F. L. A. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e *accountability* das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 4, p. 679-698, jul./ago. 2006.

PORTELA, R. M.; NUNES, L. F. Análise do Prêmio Boas Práticas de Transparência na Internet: o Tribunal de Contas do Estado do RS e o relatório de resultados obtidos a partir da avaliação dos portais executivos e municipais. In: SALÃO DO CONHECIMENTO. **Anais...** Universidade Unijuí, Ijuí, Rio Grande do Sul, 2015.

PROJETO ONG TRANSPARENTE. 2022. Disponível em: <https://www.mpse.mp.br/index.php/projeto-ong-transparente/>. Acesso em: 19 fev. 2022

PUTNAM, R. **Making democracy work**: civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

QUINTEIRO, E. A.; YAMAGUTI, E. M. **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. Summus Editorial, 2006.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1995.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAPOPORT, S. G. Transparencia y rendición de cuentas. **Revista Mexicana de Sociología**, v. 73, n. 2, p. 199-229, abr./jun. 2011.

ROCHA, I. B. L. **As Dificuldades de Implantação de Práticas de Governança Corporativa em ONGs**, Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/10916/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Ivan%20Barreto%20de%20Lima.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.

ROMAN, D. J.; OSINKI, M.; SELIG, P. M. Análise do processo decisório nas organizações de gestão social: estudo de caso na organização WSH. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 1, p. 129-141, 2016.

ROMME, G. **The quest of professionalism**: the case of management and entrepreneurship. Oxford: University Press, 2016.

ROULSTON, K. Issues involved in methodological analyses of research interviews. **Qualitative Research Journal**, v. 16, n. 1, p. 68-79, 2016.

RUA, M. G. **Políticas públicas**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC, 2014.

SALADO, R. Quanto mais transparente, mais colorido é o Terceiro Setor. **Revista de Filantropia**, 2007.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SANTOS, A. F. Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, edição 04, ano 02, v. 01, p. 848-857, jul. 2017. ISSN:2448-0959.

SANTOS, R. U. **Dificuldades de gestão em OSC**: análise das dificuldades para a implementação das práticas de gestão do projeto Educando para a Transparência. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

SCHNEIDER, F. B. **Integração regional e capital social**. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SEMPREBON, E. **Marketing e emoções**. Curitiba: PUCPRESS, 2022.

SILVA, P. A. P. A. **A importância da accountability para os stakeholders das organizações sem fins lucrativos**: o estudo de caso da *Re-food*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações do Terceiro Setor). Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal, 2016. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/9829/1/DM_PatriciaSilva_MGO3S_2016.pdf. Acesso em: 19 fev. 2022.

SILVA, R. O. **Proposta de autocapacitação para coordenadores de graduação**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.

SILVA, A. X.; CRUZ, E. A.; MELO, V. A importância estratégica da informação em saúde para o exercício do controle social. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 683-688, 2007.

SILVA, D. C. V. S.; VACOVSKI, E. A transparência na administração pública como instrumento facilitador para o controle social. **Caderno Gestão Pública**, v.4, n.7, p. 67 - 86, 2015.

SILVA, M. F.; MOURA, L. R.; JUNQUEIRA, L. A. P. Empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais: singularidades e interfaces. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 17, p. 121-130, 2015.

SILVA, R.O. *et al.* Aspectos relevantes na construção de produtos educacionais no contexto da educação profissional e tecnológica. **REPPE – Revista de Produtos Educacionais e Pesquisas em Ensino**, v.3, n.2, p. 105 – 119, 2019.

SMITH, G. **Democratic innovations**: Designing institutions for citizen participation. Cambridge University Press, 2009.

SOARES, A. C. A. A.; MELO, C. O. L. Gestão do terceiro setor: uma prática social? **Revista de Gestão USP**, v.17, n.1, p. 1 – 11, 2010.

SOARES, L. R. **Controles sobre as parcerias com as organizações da sociedade civil**: transparência, resultados e participação social. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SOUZA, R. K. S. **Interculturalidade em uma organização de origem em países distintos**: uma história da INACERES. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

SOUZA, S. S. **Criação do curso de extensão “Conhecendo a Indústria 4.0 sob o olhar da ciência”**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal do Amazonas, Manaus, 2020.

STADLER, A. **Gerenciamento econômico, técnico, administrativo e de pessoal**. Curitiba: IBPEX, 2004.

STADLER, A.; PAIXÃO, M. V. **Modelos de Gestão**. Curitiba: Ed. IFIS, 2012.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STAKE, R. E. Qualitative Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 2000. p. 435-454.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing grounded theory. 4.ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

SYMON, G.; CASSEL, C. **Qualitative organizational research**: core methods and current challenges. London: Sage Publications, 2012.

SUGAHARA, C. R.; RODRIGUES, P. P. Avaliação de impacto de negócios sociais e teorias de mudança. In: XV FÓRUM AMBIENTAL. **Anais...** Alta Paulista, 2019. ISBN 9788568242940.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TCE – Tribunal de Contas do Estado. Disponível em:
<http://www.tce.se.gov.br/SitePages/default.aspx>. Acesso em: 19 fev. 2022.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: LIANZA, S.; ADDOR, F. (Orgs.). **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de Gestão social. *In: SILVA JR., J. T. et al.* (Orgs.). **Gestão Social: Práticas em Debates, Teorias em Construção**. 1. ed. Fortaleza: Imprensa Universitária/UFC, 2008.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social e gestão estratégica: experiência em desenvolvimento territorial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

TENÓRIO, F. G.; SARAVIA, E. Escorços sobre gestão pública e gestão social. Estado e Gestão Social: *In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P.* **Estado e Gestão Pública**. Visões do Brasil Contemporâneo. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006. p. 107-132.

THIBES, M. M.; MORETTO NETO, L. Mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil: um estudo de caso. **Pretexto**, Belo Horizonte v. 12, n. 4, p. 133-155, 2011. ISSN 1517-672 x (Revista impressa). ISSN 1984-6983 (Revista online).

THOMPSON, J. The world of the social entrepreneur. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 15, n. 5, p. 412–431, 2002.

TONDOLO, R. R. P. *et al.* S. P. T. Modelo de madurez em gestión para organizaciones del tercer sector. **Revista Del CLAD Reforma y Democracia**, n. 66, p. 195-224, 2016.

TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E.; SARQUIS, A. B. Transparência no Terceiro Setor: Uma proposta de construto e mensuração. **Espacios Públicos**, v. 19, n. 47, p. 7-25, set./dez. 2016.

TONDOLO, R. R. P. *et al.* Implementação da transparência em organizações sociais: um estudo multicascos.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 2, maio/ago. 2017.

TONELLI, C. C. *et al.* A relação da organização da sociedade civil (OSC) com o contador terceirizado. **Integração**, v. 1, n. 1, p. 135-146, 2017.

TOZZI, J. A. **ONG Sustentável: Guia das Organizações do Terceiro Setoreconomicamente prósperas**. São Paulo: Editora Gente, 2017.

VALLE, M. R. L.; NASCIMENTO-E-SILVA, D.; SILVA, R.O. Avaliação participativa nos espaços pedagógicos: análise de uma instituição escolar do Norte do Brasil. **REGAE – Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.9, n.18, p. 1 – 17, 2020.

ZAHRA, S. A. *et al.* A typology of social entrepreneurs: motives, Search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de pesquisa**. 2 ed. reimpr. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC, 2013.

ZITTEI, M. V. M.; POLITELO, L.; SCARPIN, J. E. Nível de evidenciação de organizações do terceiro setor. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, n. 2, p. 84-99, 2016.

ANEXO A – Termo de Compromisso e Confidencialidade**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**
(Colocar o nome do Departamento ou outra Instituição)**TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE**

Título do projeto: Preencher

Pesquisador responsável: Preencher

Instituição/Departamento de origem do pesquisador: Preencher

Telefone para contato: Preencher

E-mail: Preencher

O pesquisador do projeto acima identificado assume o compromisso de:

- Cumprir os termos da resolução nº 466/12, de 12 de dezembro de 2012 e da resolução nº 510/16, de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma (240/1997, 251/1997, 292/1999, 304/2000, 340/2004, 346/2005 e 347/2005).
- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal de Sergipe
- Zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações, que serão obtidas e utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa;
- Garantir que os materiais e as informações obtidas no desenvolvimento deste trabalho serão utilizados apenas para se atingir o(s) objetivo(s) previsto(s) nesta pesquisa e não serão utilizados para outras pesquisas sem o devido consentimento dos participantes;
- Garantir que os benefícios resultantes do projeto retornem aos participantes da pesquisa, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa;
- Garantir que os resultados da pesquisa serão tornados públicos através de apresentação em encontros científicos ou publicação em periódicos científicos, quer sejam favoráveis ou não, respeitando-se sempre a privacidade e os direitos individuais dos participantes da pesquisa;
- Garantir que o CEP-UFS será comunicado da suspensão ou do encerramento da pesquisa por meio de relatório apresentado anualmente ou na ocasião da suspensão ou do encerramento da pesquisa com a devida justificativa;
- Garantir que o CEP-UFS será imediatamente comunicado se ocorrerem efeitos adversos, resultantes desta pesquisa, com o voluntário;
- Assegurar que os resultados da pesquisa serão anexados na Plataforma Brasil, sob a forma de Relatório Parcial e Relatório Final da pesquisa.

Aracaju, __ de _____ de 202__

(Assinatura do Pesquisador responsável)

ANEXO B – Termo de Anuência e Existência de Infraestrutura**TERMO DE ANUÊNCIA E EXISTÊNCIA DE INFRAESTRUTURA**

Eu, **[nome completo do responsável pela instituição/organização]**, **[cargo ocupado pelo responsável na instituição/organização]** da **[nome da instituição/organização onde a sua pesquisa será aplicada]**, autorizo a realização do projeto intitulado “Título da pesquisa **[o qual deve ser igual ao registrado na Plataforma]**” pelos pesquisadores **[apresentar os nomes de todos os pesquisadores envolvidos com o projeto]**, que envolverá **[descrever os objetivos/métodos e procedimentos a serem realizados na aplicação da pesquisa com os participantes, a exemplo, realização de entrevistas, questionários, testes sensoriais]** e será iniciado após a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Sergipe (CEP/UFS).

Estamos cientes de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa, dispondo de infraestrutura necessária para desenvolvê-la em conformidade às diretrizes e normas éticas. Ademais, ratifico que não haverá quaisquer implicações negativas aos **[apresentar o público que participará da pesquisa, a exemplo, professores, alunos, diretores]** que não desejarem ou desistirem de participar do projeto.

Declaro, outrossim, na condição de representante desta Instituição, conhecer e cumprir as orientações e determinações fixadas nas Resoluções nºs 466, de 12 de dezembro de 2012, e 510, de 07 de abril de 2016, **[a menção à Resolução nº 510/16 deve ser mantida somente quando nas pesquisas relacionadas às áreas de Ciências Humanas e Sociais]** e Norma Operacional nº 001/2013, pelo CNS.

Local, **dia** de **mês** de ano.

*Assinatura do responsável pela instituição/organização
(com carimbo)*

ANEXO C – Termo de Compromisso para Utilização de Dados



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
(Colocar o nome do Departamento ou outra Instituição)

TERMO DE COMPROMISSO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS

Os pesquisadores do projeto de pesquisa intitulado “**(colocar o mesmo informado na Plataforma Brasil)**” comprometem-se a preservar a privacidade dos dados **(informar que tipo de dados)**, concordam e assumem a responsabilidade de que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. Comprometem-se, ainda, a fazer a divulgação das informações coletadas somente de forma anônima e que a coleta de dados da pesquisa somente será iniciada após aprovação do sistema CEP/CONEP.

Salientamos, outrossim, estarmos cientes dos preceitos éticos da pesquisa, pautados na Resolução 466/12 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Local, **dia** de **mês** de **ano**

(Assinatura do pesquisador responsável)

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADORA: _____

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____

OSC ENTREVISTADA: _____

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

NOME: _____

IDADE: _____

DADOS DEMOGRÁFICOS

Data de nascimento	
Naturalidade	
Sexo	
Estado civil	
Escolaridade	
Função na OSC	
Voluntário	() Sim Não ()

DADOS DA OSC

Site e redes sociais da OSC	
Segmento de atuação da OSC (Ex. esporte, educação, saúde, assistencial etc.)	

Principais canais de fontes de recursos (Ex. governos: federal, estadual, municipal; iniciativa privada; doações; telemarketing etc.)	
--	--

A atuação do MP/SE com o Projeto ONG Transparente tem por objetivo identificar entidades sem fins lucrativos que sejam idôneas, transparentes, cumpram seus fins sociais e o dever de prestação de contas, definido como *accountability*, com base na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011). As OSCs devem se preparar para a pactuação com o Poder Público, sendo que os principais fatores que contribuem no sucesso da parceria são: 1) a atuação de pessoal capacitado, 2) a administração organizada e diretoria constituída e 3) o devido registro documental e apresentação transparente. Todos esses elementos são constitutivos para a governança (Miranda; Oliveira, 2019, p. 10).

Questões correspondentes à 1) atuação de pessoal capacitado e à 2) administração organizada e diretoria constituída.

O respondente é o gestor da OSC?	() Sim () Não
Qual cargo e função do gestor da OSC?	
Qual a formação do gestor da organização?	
Quem mais está diretamente envolvido na Gestão, qual cargo e função?	

Ainda quanto à atuação, como é a interação com o Ministério Público de Sergipe.

Conhecia o Projeto ONG Transparente do Ministério Público de Sergipe antes da atuação?	() Sim () Não () Ouviu Falar
Tinha informações claras do objetivo do Projeto ONG Transparente do Ministério Público de Sergipe?	() Sim () Não
Por qual canal de comunicação teve conhecimento do Projeto ONG Transparente?	
Em poucas palavras, qual sua impressão quanto à atuação do MP junto às OSCs e à organização em que você atua e como essa relação poderia melhorar?	
Qual orientação gostaria de receber para atender às demandas do Modelo de Fiscalização do Projeto ONG Transparente do Ministério Público de Sergipe?	

Após a atuação e o resultado alcançado, se sente mais capacitado para atender às exigências do Modelo de Fiscalização?	
Com a previsão de que seja uma prática esse modo de fiscalização pelo MP/SE, se sente confortável para atendê-lo?	
Já fez contato com o MP/SE ou conhece algum canal aberto pelo MP/SE para sugerir melhorias quanto ao modo de atuação do órgão?	

3) O devido registro documental e apresentação transparente

Transparência Ativa

Segundo Araújo (2018), pode-se considerar como ativa a maior quantidade de dados que são divulgados diretamente na internet, sem que seja necessário que a população solicite tais informações.

Dispõe de profissional responsável pela área contábil e financeira?	
Esse profissional tinha conhecimento do novo método de Fiscalização?	
Havia na OSC a prática dos Relatórios Contábeis sempre atualizados?	
Qual orientação gostaria de receber para atender às demandas da Fiscalização quanto às informações contábeis?	

Transparência Passiva e Boas Práticas de Transparência

Dispõe da estrutura física de comunicação necessária para atender aos itens de Boas Práticas de Transparência avaliados pelo Projeto ONG Transparente do Ministério Público de Sergipe?	Computador () Sim Não () Internet () Sim Não () Usuário capacitado () Sim Não () Site () Sim Não () Serviços disponíveis no site: SIC virtual () Sim Não () SIC Presencial () Sim Não () Ouvidoria () Sim Não () Serviço de segurança de dados () Sim Não () Serviço de Recebimento de Documentos () Sim Não () Serviço de acessibilidade () Sim Não ()
(computador, internet, site, usuário capacitado para manutenção dos serviços do site. Oferece os serviços: de SIC (Serviço de Informação ao Cidadão) para interação com a sociedade, serviço de Ouvidoria, serviço de envio de documentos digitalizados, serviço de segurança de dados, informação sobre a data e a hora da última atualização de dados, a fim de atestar a atualização em tempo real das informações no site; informar sobre a quitação da folha de pagamento mensal, a partir do exercício financeiro de 2018, com dados referentes a unidade gestora, data e valores líquidos. Permite a acessibilidade de	

conteúdo para pessoas portadoras de necessidades especiais, tais como aumento da fonte e contraste? plataforma de acesso ao Diário Oficial do Ente (município ou Estado) ou diário eletrônico do Poder/Órgão.	Acesso ao Diário Oficial () Sim Não ()
--	---

RELAÇÃO DE OSCs FISCALIZADAS PELO MÉTODO – META DE ENTREVISTADOS

01	Associação dos Amigos da Oncologia (Amo)
02	APAE Aracaju
03	Associação Musical Lira Carlos Gomes
04	Associação Aracajuana de Beneficência – Hospital Santa Isabel
05	Associação Luz do Sol
06	AVOSOS
07	CIRAS (Centro de Integração Raio do Sol)
08	Hospital Cirurgia
09	Centro Dom José Brandão de Castro
10	Federação Sergipana de Futebol
11	Sociedade Filarmônica Nossa Senhora da Conceição
12	Instituto Beneficente Emmanuel (IBEM)
13	Instituto de Pesquisa em Tecnologia e Inovação (IPTI)
14	Lar de Idosos Nossa Senhora da Conceição – SAME
15	Sociedade Filarmônica 28 de Agosto
16	Oratório Festivo São João Bosco – Oratório de Bebê
17	Sergipe Parque Tecnológico (Sergipetec)
18	Associação Santa Terezinha do Menino Jesus
19	Creche São Vicente de Paulo Inicial
20	IPAESE Inicial
21	Projeto Esperança Inicial
22	Sociedade Musical Senhora Santana Inicial

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
1. SÍTIO OFICIAL			4	4	0,4	4	4	0,4
1.1 A unidade jurisdicionada possui informações sobre Transparência na internet?	(Art. 48, II, da LC 101/00; Art. 8º, §2º, da Lei 12.527/11)	sim	2	2	0,2	2	2	0,2
1.2 O Site contém ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação?	(Art. 8º, §3º, I, da Lei 12.527/11.	sim	2	2	0,2	2	2	0,2
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL			5	5	0,5	4	4	0,4
2.1 Apresenta informações sobre (de cada secretaria, órgão ou unidade descentralizada):								

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
2.1.1 Estrutura organizacional?	(Art. 8º, §1º, inciso I, Lei 12.527/11.	sim	1	1	0,1	1	1	0,1
2.1.2 Registro de competências?		sim	1	1	0,1	1	1	0,1
2.1.3 Identificação dos dirigentes das unidades?		sim	1	1	0,1	1	1%	0,1
2.1.4 Endereço, telefone e horário de atendimento das unidades?		sim	1	1	0,1	1	1%	0,1
2.1.5 Publica a Legislação do Ente/Poder/Órgão (Lei Orgânica - Município (PM) Regimento (Câmara Municipal), Regimento (Poderes do Estado),		não	1	1	0,1	0	0%	0

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
Lei da Estrutura Administrativa, Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA)?								
3. RECEITA			10	10	1	10	10 %	1
3.1 Há informações sobre a receita nos últimos 12 meses, incluindo natureza, valor de previsão e valor arrecadado, permitindo a consulta dos valores mensais e acumulados?	(art. 48-A, Inciso II, da LC101/00; art. 7º, Inciso II, do Decreto 7.185/10).	sim	10	10	1	10	10 %	1

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
4. DESPESA			17	17	1,7	17	17%	1,7

4.1 As despesas apresentam dados dos últimos 12 meses, contendo:	(Art. 7º, Inc. I, alíneas "a" e "d", do Decreto nº 7.185/2010)							
4.1.1 Valor do empenho?		sim	2	2	0,2	2	2%	0,2
4.1.2 Valor da liquidação?		sim	2	2	0,2	2	2%	0,2
4.1.3 Valor do Pagamento?		sim	2	2	0,2	2	2%	0,2
4.1.4 Favorecido?		sim	1	1	0,1	1	1%	0,1
4.2 Há divulgação em tempo real da Ordem Cronológica de pagamentos organizada por: Fonte de Recurso, Nº e data da	Art. 13 da Resolução TCE/SE nº 296/16.	sim	3	3	0,3	3	3%	0,3

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
NE, nome do credor, valor da liquidação e NF, vencimento e data do pagamento?								

4.3 Há divulgação de Diárias e passagens por nome de favorecido, constando data, destino, cargo, valores e motivo da viagem?	Art. 8º, §3º, III, da Lei 12.527/11 e Resolução TCE 297 de 11/08/2016	sim	5	5	0,5	5	5	0,5
4.4 Há registro dos repasses ou transferências de recursos financeiros, tais como convênios, termos de parceria, colaboração, entre outros instrumentos?	Art. 8º, §1º, inciso II, da Lei nº 12.527/2011.	sim	2	2	0,2	2	2	0,2
5. LICITAÇÕES E CONTRATOS			15	15	1,5	15	15	1,5

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
5.1 O site apresenta dados nos últimos 12 meses, contendo:	(Art. 8º, §1º Inc. IV, da Lei 12.527/2011)							
5.1.1 Íntegra dos editais de licitação?		sim	3	3	0,3	3	3	0,3

5.1.2 Resultado dos editais de licitação (vencedor é suficiente) ?		sim	3	3	0,3	3	3	0,3
5.1.3 Contratos na íntegra?		sim	3	3	0,3	3	3	0,3
5.2 O ente divulga as seguintes informações concernentes a procedimentos licitatórios com dados dos últimos 12 meses?	(Art. 8º, §1º Inc. IV, da Lei 12.527/2011 e Art. 7º, Inc. I, alínea "e", do Decreto nº 7.185/2010)				0	0		0
5.2.1 Modalidade		sim	1	1	0,1	1	1	0,1
5.2.2 Data		sim	1	1	0,1	1	1	0,1

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
5.2.3 Valor		sim	1	1	0,1	1	1	0,1
5.2.4 Número/ano do edital		sim	1	1	0,1	1	1	0,1
5.2.5 Objeto		sim	1	1	0,1	1	1	0,1

5.3 Apresenta relação das inexigibilidades		sim	1	1	0,1	1	1	0,1
6. RELATÓRIOS			12	12	1,2	12	12	1,2
6.1 O site apresenta:	(Art. 48, caput, da LC 101/00; Art. 30, III, da Lei 12.527/11)							
6.1.1 As prestações de contas (relatório de gestão) do ano anterior?		sim	2	2	0,2	2	2	0,2
6.1.2 Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) dos últimos 12 meses?		sim	3	3	0,3	3	3	0,3

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
6.1.3 Relatório de Gestão Fiscal (RGF) dos últimos 12 meses?		sim	3	3%	0,3	3	3	0,3

6.1.4 Relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes?		sim	2	2%	0,2	2	2	0,2
6.2 O Site possibilita a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto (CSV), de modo	(Art. 8º, §3º, II, da Lei 12.527/11	sim	2	2	0,2	2	2	0,2

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
a facilitar a análise das informações?								
7. RECURSOS HUMANOS			14	14	1,4	12	12	1,2

7.1 Apresenta a estrutura de cargos, informando o número de cargos efetivos e comissionados, preenchidos e vagos?	Art. 48, § 1º, II, arts. 3º, I, II, III, IV e V e art. 8º, caput, § 1º, II e III da Lei nº	não	2	2	0,2	0	0	0
7.2 Divulga quadro remuneratório dos cargos efetivos, comissionados e eletivos, composto por todos os vencimentos básicos e/ou subsídios?	12.527/2011, c/c	sim	2	2	0,2	2	2	0,2

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.

7.3 Divulga folha de pagamento contendo servidores efetivos, ativos, detentores de cargos comissionados e funções de confiança, contratados e, quando for o caso, dos inativos, com indicação das datas de admissão, inativação e exoneração, com a	Arts. 37, caput (princípios da publicidade e da moralidade) e 39, § 6º da CF/88. Art. 7º, §2º, VI, do	sim	10	10%	1	10	10%	1
---	---	------------	----	-----	---	----	-----	---

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
denominação dos respectivos cargos, empregos e/ou funções, da carga horária semanal e da lotação?	Decreto 7.724/2012 e Decisão STF RE com Agravo ARE 652777							
TRANSPARÊNCIA PASSIVA								
8. SERVIÇO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - SIC			8	8	0,8	8	8	0,8

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
8.1 Funcionamento de SIC físico/presencial?	Art. 8º, §1º, I, c/c Art. 9º, I, da Lei 12.527/11	sim	2	2	0,2	2	2%	0,2
8.2 Há indicação do órgão?		sim	2	2	0,2	2	2%	0,2
8.3 Há indicação de endereço?		sim	2	2%	0,2	2	2%	0,2
8.4 Há indicação de telefone?		sim	1	1%	0,1	1	1%	0,1
8.5 Há indicação dos horários de funcionamento?		sim	1	1%	0,1	1	1%	0,1
9. SERVIÇO ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO-e-SIC			7	7	0,7	7	7	0,7
9.1 Há possibilidade de envio de pedidos de informação de	(Art.10º, §2º, da	sim	2	2	0,2	2	2	0,2

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
forma eletrônica (e-SIC)?	Lei 12.527/11)							
9.2 Apresenta possibilidade de acompanhamento posterior da solicitação?	(Art. 9º, I, alínea "b" e Art. 10º, § 2º da Lei 12.527/2011)	sim	2	2	0,2	2	2	0,2
9.3 A solicitação por meio do e-SIC é simples, ou seja, sem a exigência de itens de identificação do requerente que dificultem ou impossibilitem o acesso à informação, tais como: envio de documentos, assinatura	(Art.10º, §1º, da Lei 12.527/11)	sim	2	2%	0,2	2	2	0,2

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
reconhecida, declaração de responsabilidade, maioria?								
9.4 Proporciona a notificação via e-mail e/ou outro canal acerca da tramitação e da resposta à solicitação?	(Art. 9º, I, alínea "b" e "c" e Art. 10º, § 2º da Lei 12.527/2011)	sim	1	1	0,1	1	1	0,1
BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA								
			8	8	0,8	8	8	0,8
10. Há resposta a perguntas frequentes?	Art. 8º, §1º, inciso VI, da Lei nº 12.527/2011.	sim	1	1	0,1	1	1	0,1
11. O Ente/Poder/Órgão dispõe de ouvidoria?		sim	1	1	0,1	1	1	0,1

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
12. Há mecanismo no site que garanta expressamente a segurança do sítio oficial (https)?	Art. 8º da Lei nº 12.527/2011.	sim	1	1	0,1	1	1	0,1
13. Há informação sobre a data e a hora da última atualização de dados, a fim de atestar a atualização em tempo real das informações no site?	Art. 48, inciso II, da Lei 101/2000 c/c Art. 8º, §3º, inciso VI, da Lei nº 12.527/2011.	sim	1	1	0,1	1	1	0,1
14. Há informação sobre a quitação da folha de pagamento mensal, a partir do exercício financeiro de 2018, com dados referentes a	Princípio da transparência	sim	2	2%	0,2	2	2%	0,2

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparência	%	Pts.
unidade gestora, data e valores líquidos (conforme modelo indicado na Orientação Técnica)?								
15. Permite a acessibilidade de conteúdo para pessoas portadoras de necessidades especiais, tais como aumento da fonte e contraste?	Art. 8º, § 3º, inciso VIII, da Lei nº 12.527/2011.	sim	1	1%	0,1	1	1%	0,1
16. Existe plataforma de acesso ao diário oficial do Ente (município ou Estado) ou diário eletrônico do Poder/Órgão?	Princípio da transparência	sim	1	1	0,1	1	1%	0,1

PONTO AVALIADO	FUNDAMENTO	RESPOSTA (sim ou não)	PONTUAÇÃO MÁXIMA			RESULTADO DA AVALIAÇÃO		
			Índice da Transparência	%	Pts.	Índice da Transparênci a	%	Pts.
TOTAL			100	100	10	97	97%	9,7

*Observação: No caso de critérios com mais de um item, somente será pontuado se todos os itens estiverem disponibilizados no Portal da Transparência da unidade.	
CONSIDERAÇÕES DA EQUIPE TÉCNICA Comentários Livres	
Cidade, data	Aracaju, 18 de dezembro de 2018 12:52
Equipe de avaliação	Aline Lima, Edenildes Santana, Ricardo Santana, Solange Barros e Vanessa Reis
Coordenador de Auditoria Operacional	Fernando Monteiro Marcelino
Diretora de Controle Externo de Obras e Serviços	Ana Stella Barreto Rollemberg Porto

APÊNDICE C – Peso aplicado em cada item avaliado, de acordo com a Métrica

TRANSPARÊNCIA ATIVA	PESO DO SIM
1. SÍTIO OFICIAL	
1.1 A unidade jurisdicionada possui informações sobre Transparência na internet?	0,2
1.2 O Site contém ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação?	0,2
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
2.1 Apresenta informações sobre (de cada secretaria, órgão ou unidade descentralizada):	
2.1.1 Estrutura organizacional?	0,1
2.1.2 Registro de competências?	0,1
2.1.3 Identificação dos dirigentes das unidades?	0,1
2.1.4 Endereço, telefone e horário de atendimento das unidades?	0,1
2.1.5 Publica a Legislação do Ente/Poder/Órgão (Lei Orgânica - Município (PM) Regimento (Câmara Municipal), Regimento (Poderes do Estado), Lei da Estrutura Administrativa, Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA)?	0,1
3. RECEITA	
3.1 Há informações sobre a receita nos últimos 12 meses, incluindo natureza, valor de previsão e valor arrecadado, permitindo a consulta dos valores mensais e acumulados?	1
4. DESPESA	
4.1 As despesas apresentam dados dos últimos 12 meses, contendo:	
4.1.1 Valor do empenho?	0,2
4.1.2 Valor da liquidação?	0,2
4.1.3 Valor do Pagamento?	0,2
4.1.4 Favorecido?	0,1
4.2 Há divulgação em tempo real da Ordem Cronológica de pagamentos organizada por: Fonte de Recurso, Nº e data da NE, nome do credor, valor da liquidação e NF, vencimento e data do pagamento?	0,3
4.3 Há divulgação de Diárias e passagens por nome de favorecido, constando data, destino, cargo, valores e motivo da viagem?	0,5
4.4 Há registro dos repasses ou transferências de recursos financeiros, tais como convênios, termos de parceria, colaboração, entre outros instrumentos?	0,2
5. LICITAÇÕES E CONTRATOS	
5.1 O site apresenta dados nos últimos 12 meses, contendo:	
5.1.1 Íntegra dos editais de licitação?	0,3
5.1.2 Resultado dos editais de licitação (vencedor é suficiente) ?	0,3
5.1.3 Contratos na íntegra?	0,3
5.2 O ente divulga as seguintes informações concernentes a procedimentos licitatórios com dados dos últimos 12 meses?	
5.2.1 Modalidade	0,1
5.2.2 Data	0,1
5.2.3 Valor	0,1
5.2.4 Número/ano do edital	0,1
5.2.5 Objeto	0,1
5.3 Apresenta relação das inexigibilidades	0,1
6. RELATÓRIOS	
6.1 O site apresenta:	
6.1.1 As prestações de contas (relatório de gestão) do ano anterior?	0,2
6.1.2 Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) dos últimos 12 meses?	0,3
6.1.3 Relatório de Gestão Fiscal (RGF) dos últimos 12 meses?	0,3
6.1.4 Relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes?	0,2
6.2 O Site possibilita a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto (CSV), de modo a facilitar a análise das informações?	0,2
7. RECURSOS HUMANOS	
7.1 Apresenta a estrutura de cargos, informando o número de cargos efetivos e comissionados, preenchidos e vagos?	0,2

7.2 Divulga quadro remuneratório dos cargos efetivos, comissionados e eletivos, composto por todos os vencimentos básicos e/ou subsídios?	0,2
7.3 Divulga folha de pagamento contendo servidores efetivos, ativos, detentores de cargos comissionados e funções de confiança, contratados e, quando for o caso, dos inativos, com indicação das datas de admissão, inativação e exoneração, com a denominação dos respectivos cargos, empregos e/ou funções, da carga horária semanal e da lotação?	1
TRANSPARÊNCIA PASSIVA	
8. SERVIÇO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - SIC	
8.1 Funcionamento de SIC físico/presencial?	0,2
8.2 Há indicação do órgão?	0,2
8.3 Há indicação de endereço?	0,2
8.4 Há indicação de telefone?	0,1
8.5 Há indicação dos horários de funcionamento?	0,1
9. SERVIÇO ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - e-SIC	
9.1 Há possibilidade de envio de pedidos de informação de forma eletrônica (e-SIC)?	0,2
9.2 Apresenta possibilidade de acompanhamento posterior da solicitação?	0,2
9.3 A solicitação por meio do e-SIC é simples, ou seja, sem a exigência de itens de identificação do requerente que dificultem ou impossibilitem o acesso à informação, tais como: envio de documentos, assinatura reconhecida, declaração de responsabilidade, maioridade?	0,2
9.4 Proporciona a notificação via e-mail e/ou outro canal acerca da tramitação e da resposta à solicitação?	0,1
BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA	
10. Há resposta a perguntas frequentes?	0,1
11. O Ente/Poder/Órgão dispõe de ouvidoria?	0,1
12. Há mecanismo no site que garanta expressamente a segurança do sítio oficial (https)?	0,1
13. Há informação sobre a data e a hora da última atualização de dados, a fim de atestar a atualização em tempo real das informações no site?	0,1
14. Há informação sobre a quitação da folha de pagamento mensal, a partir do exercício financeiro de 2018, com dados referentes a unidade gestora, data e valores líquidos (conforme modelo indicado na Orientação Técnica)?	0,2
15. Permite a acessibilidade de conteúdo para pessoas portadoras de necessidades especiais, tais como aumento da fonte e contraste?	0,1
16. Existe plataforma de acesso ao diário oficial do Ente (município ou Estado) ou diário eletrônico do Poder/Órgão?	0,1
TOTAL DE PONTOS/PESOS	10

APÊNDICE D – Dados brutos – Respostas dos entrevistados ao que contém em seus sítios

TRANSPARÊNCIA ATIVA	OSC 1	OSC 2	OSC 3	OSC 4	OSC 5	OSC 6	OSC 7
1. SÍTIO OFICIAL							
1.1 A unidade jurisdicionada possui informações sobre Transparência na internet?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
1.2 O Site contém ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL							
2.1 Apresenta informações sobre (de cada secretaria, órgão ou unidade descentralizada):							
2.1.1 Estrutura organizacional?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.1.2 Registro de competências?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.1.3 Identificação dos dirigentes das unidades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.1.4 Endereço, telefone e horário de atendimento das unidades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
2.1.5 Publica a Legislação do Ente/Poder/Órgão (Lei Orgânica - Município (PM) Regimento (Câmara Municipal), Regimento (Poderes do Estado), Lei da Estrutura Administrativa, Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA)?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
3. RECEITA							
3.1 Há informações sobre a receita nos últimos 12 meses, incluindo natureza, valor de previsão e valor arrecadado, permitindo a consulta dos valores mensais e acumulados?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4. DESPESA							
4.1 As despesas apresentam dados dos últimos 12 meses, contendo:							
4.1.1 Valor do empenho?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
4.1.2 Valor da liquidação?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
4.1.3 Valor do Pagamento?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
4.1.4 Favorecido?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
4.2 Há divulgação em tempo real da Ordem Cronológica de pagamentos organizada por: Fonte de Recurso, N° e data da NE, nome do credor, valor da liquidação e NF, vencimento e data do pagamento?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
4.3 Há divulgação de Diárias e passagens por nome de favorecido, constando data, destino, cargo, valores e motivo da viagem?	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
4.4 Há registro dos repasses ou transferências de recursos financeiros, tais como convênios, termos de parceria, colaboração, entre outros instrumentos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
5. LICITAÇÕES E CONTRATOS							
5.1 O site apresenta dados nos últimos 12 meses, contendo:							
5.1.1 Íntegra dos editais de licitação?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.1.2 Resultado dos editais de licitação (vencedor é suficiente) ?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.1.3 Contratos na íntegra?	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não
5.2 O ente divulga as seguintes informações concernentes a procedimentos licitatórios com dados dos últimos 12 meses?							
5.2.1 Modalidade	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.2.2 Data	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.2.3 Valor	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.2.4 Número/ano do edital	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.2.5 Objeto	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.3 Apresenta relação das inexigibilidades	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
6. RELATÓRIOS							
6.1 O site apresenta:							
6.1.1 As prestações de contas (relatório de gestão) do ano anterior?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

6.1.2 Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) dos últimos 12 meses?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
6.1.3 Relatório de Gestão Fiscal (RGF) dos últimos 12 meses?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
6.1.4 Relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
6.2 O Site possibilita a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto (CSV), de modo a facilitar a análise das informações?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
7. RECURSOS HUMANOS							
7.1 Apresenta a estrutura de cargos, informando o número de cargos efetivos e comissionados, preenchidos e vagos?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
7.2 Divulga quadro remuneratório dos cargos efetivos, comissionados e eletivos, composto por todos os vencimentos básicos e/ou subsídios?	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
7.3 Divulga folha de pagamento contendo servidores efetivos, ativos, detentores de cargos comissionados e funções de confiança, contratados e, quando for o caso, dos inativos, com indicação das datas de admissão, inativação e exoneração, com a denominação dos respectivos cargos, empregos e/ou funções, da carga horária semanal e da lotação?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
TRANSPARÊNCIA PASSIVA							
8. SERVIÇO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - SIC							
8.1 Funcionamento de SIC físico/presencial?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8.2 Há indicação do órgão?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8.3 Há indicação de endereço?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8.4 Há indicação de telefone?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8.5 Há indicação dos horários de funcionamento?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
9. SERVIÇO ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - e-SIC							
9.1 Há possibilidade de envio de pedidos de informação de forma eletrônica (e-SIC)?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
9.2 Apresenta possibilidade de acompanhamento posterior da solicitação?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
9.3 A solicitação por meio do e-SIC é simples, ou seja, sem a exigência de itens de identificação do requerente que dificultem ou impossibilitem o acesso à informação, tais como: envio de documentos, assinatura reconhecida, declaração de responsabilidade, maioridade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
9.4 Proporciona a notificação via e-mail e/ou outro canal acerca da tramitação e da resposta à solicitação?	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não
BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA							
10. Há resposta a perguntas frequentes?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
11. O Ente/Poder/Órgão dispõe de ouvidoria?	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não
12. Há mecanismo no site que garanta expressamente a segurança do sítio oficial (https)?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
13. Há informação sobre a data e a hora da última atualização de dados, a fim de atestar a atualização em tempo real das informações no site?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
14. Há informação sobre a quitação da folha de pagamento mensal, a partir do exercício financeiro de 2018, com dados referentes a unidade gestora, data e valores líquidos (conforme modelo indicado na Orientação Técnica)?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
15. Permite a acessibilidade de conteúdo para pessoas portadoras de necessidades especiais, tais como aumento da fonte e contraste?	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
16. Existe plataforma de acesso ao diário oficial do Ente (município ou Estado) ou diário eletrônico do Poder/Órgão?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

APÊNDICE E – Pontuação auferida segundo respostas extraídas das entrevistas e aplicadas na Métrica

TRANSPARÊNCIA ATIVA	PESO DO SIM	OSC 1	OSC 2	OSC 3	OSC 4	OSC 5	OSC 6	OSC 7
1. SÍTIO OFICIAL								
1.1 A unidade jurisdicionada possui informações sobre Transparência na internet?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
1.2 O Site contém ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação?	0,2	0,2	0,2	0	0	0,2	0,2	0
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL								
2.1 Apresenta informações sobre (de cada secretaria, órgão ou unidade descentralizada):								
2.1.1 Estrutura organizacional?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.1.2 Registro de competências?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.1.3 Identificação dos dirigentes das unidades?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.1.4 Endereço, telefone e horário de atendimento das unidades?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0
2.1.5 Publica a Legislação do Ente/Poder/Órgão (Lei Orgânica - Município (PM) Regimento (Câmara Municipal), Regimento (Poderes do Estado), Lei da Estrutura Administrativa, Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA)?	0,1	0,1	0,1	0	0	0,1	0,1	0
3. RECEITA								
3.1 Há informações sobre a receita nos últimos 12 meses, incluindo natureza, valor de previsão e valor arrecadado, permitindo a consulta dos valores mensais e acumulados?	1	1	1	1	1	1	1	1
4. DESPESA								
4.1 As despesas apresentam dados dos últimos 12 meses, contendo:								
4.1.1 Valor do empenho?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	0,2
4.1.2 Valor da liquidação?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	0,2
4.1.3 Valor do Pagamento?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	0,2
4.1.4 Favorecido?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0,2
4.2 Há divulgação em tempo real da Ordem Cronológica de pagamentos organizada por: Fonte de Recurso, N° e data da NE, nome do credor, valor da liquidação e NF, vencimento e data do pagamento?	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0	0,3	0
4.3 Há divulgação de Diárias e passagens por nome de favorecido, constando data, destino, cargo, valores e motivo da viagem?	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0
4.4 Há registro dos repasses ou transferências de recursos financeiros, tais como convênios, termos de parceria, colaboração, entre outros instrumentos?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0,2	0
5. LICITAÇÕES E CONTRATOS								
5.1 O site apresenta dados nos últimos 12 meses, contendo:								
5.1.1 Íntegra dos editais de licitação?	0,3	0	0	0	0	0	0	0
5.1.2 Resultado dos editais de licitação (vencedor é suficiente) ?	0,3	0	0	0	0	0	0	0
5.1.3 Contratos na íntegra?	0,3	0	0	0,3	0,3	0	0,3	0
5.2 O ente divulga as seguintes informações concernentes a procedimentos licitatórios com dados dos últimos 12 meses?								

5.2.1 Modalidade	0,1	0	0	0	0	0	0	0
5.2.2 Data	0,1	0	0	0	0	0	0	0
5.2.3 Valor	0,1	0	0	0	0	0	0	0
5.2.4 Número/ano do edital	0,1	0	0	0	0	0	0	0
5.2.5 Objeto	0,1	0	0	0	0	0	0	0
5.3 Apresenta relação das inexigibilidades	0,1	0	0	0	0	0	0	0
6. RELATÓRIOS								
6.1 O site apresenta:								
6.1.1 As prestações de contas (relatório de gestão) do ano anterior?	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0,2
6.1.2 Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) dos últimos 12 meses?	0,3	0,3	0,3	0,3	0	0	0,3	0
6.1.3 Relatório de Gestão Fiscal (RGF) dos últimos 12 meses?	0,3	0,3	0,3	0,3	0	0	0,3	0
6.1.4 Relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes?	0,2	0	0	0	0	0	0	0
6.2 O Site possibilita a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto (CSV), de modo a facilitar a análise das informações?	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0,2
7. RECURSOS HUMANOS								
7.1 Apresenta a estrutura de cargos, informando o número de cargos efetivos e comissionados, preenchidos e vagos?	0,2	0,2	0,2	0	0	0,2	0	0
7.2 Divulga quadro remuneratório dos cargos efetivos, comissionados e eletivos, composto por todos os vencimentos básicos e/ou subsídios?	0,2	0	0	0,2	0	0,2	0	0
7.3 Divulga folha de pagamento contendo servidores efetivos, ativos, detentores de cargos comissionados e funções de confiança, contratados e, quando for o caso, dos inativos, com indicação das datas de admissão, inativação e exoneração, com a denominação dos respectivos cargos, empregos e/ou funções, da carga horária semanal e da lotação?	1	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPARÊNCIA PASSIVA								
8. SERVIÇO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - SIC								
8.1 Funcionamento de SIC físico/presencial?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
8.2 Há indicação do órgão?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
8.3 Há indicação de endereço?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
8.4 Há indicação de telefone?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
8.5 Há indicação dos horários de funcionamento?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0
9. SERVIÇO ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - e-SIC								
9.1 Há possibilidade de envio de pedidos de informação de forma eletrônica (e-SIC)?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0
9.2 Apresenta possibilidade de acompanhamento posterior da solicitação?	0,2	0	0	0	0	0	0	0
9.3 A solicitação por meio do e-SIC é simples, ou seja, sem a exigência de itens de identificação do requerente que dificultem ou impossibilitem o acesso à informação, tais como: envio de documentos, assinatura reconhecida, declaração de responsabilidade, maioridade?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0
9.4 Proporciona a notificação via e-mail e/ou outro canal acerca da tramitação e da resposta à solicitação?	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0	0
BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA								
10. Há resposta a perguntas frequentes?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0

11. O Ente/Poder/Órgão dispõe de ouvidoria?	0,1	0	0	0,1	0,1	0	0,1	0
12. Há mecanismo no site que garanta expressamente a segurança do sítio oficial (https)?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
13. Há informação sobre a data e a hora da última atualização de dados, a fim de atestar a atualização em tempo real das informações no site?	0,1	0	0	0	0	0	0	0
14. Há informação sobre a quitação da folha de pagamento mensal, a partir do exercício financeiro de 2018, com dados referentes a unidade gestora, data e valores líquidos (conforme modelo indicado na Orientação Técnica)?	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0
15. Permite a acessibilidade de conteúdo para pessoas portadoras de necessidades especiais, tais como aumento da fonte e contraste?	0,1	0,1	0	0	0	0,1	0	0
16. Existe plataforma de acesso ao diário oficial do Ente (município ou Estado) ou diário eletrônico do Poder/Órgão?	0,1	0	0	0	0	0	0	0

APÊNDICE F – Apuração do disposto nos sítios em setembro de 2023 pela pesquisadora

TRANSPARÊNCIA ATIVA	OSC 2	OSC 3	OSC 4	OSC 5	OSC 6	OSC 7
1. SÍTIO OFICIAL						
1.1 A unidade jurisdicionada possui informações sobre Transparência na internet?	Sim	Sim	sim	Sim	Sim	Não
1.2 O Site contém ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL						
2.1 Apresenta informações sobre (de cada secretaria, órgão ou unidade descentralizada):						
2.1.1 Estrutura organizacional?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.1.2 Registro de competências?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.1.3 Identificação dos dirigentes das unidades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.1.4 Endereço, telefone e horário de atendimento das unidades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
2.1.5 Publica a Legislação do Ente/Poder/Órgão (Lei Orgânica - Município (PM) Regimento (Câmara Municipal), Regimento (Poderes do Estado), Lei da Estrutura Administrativa, Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA)?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
3. RECEITA						
3.1 Há informações sobre a receita nos últimos 12 meses, incluindo natureza, valor de previsão e valor arrecadado, permitindo a consulta dos valores mensais e acumulados?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
4. DESPESA						
4.1 As despesas apresentam dados dos últimos 12 meses, contendo:						
4.1.1 Valor do empenho?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
4.1.2 Valor da liquidação?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
4.1.3 Valor do Pagamento?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
4.1.4 Favorecido?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
4.2 Há divulgação em tempo real da Ordem Cronológica de pagamentos organizada por: Fonte de Recurso, N° e data da NE, nome do credor, valor da liquidação e NF, vencimento e data do pagamento?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
4.3 Há divulgação de Diárias e passagens por nome de favorecido, constando data, destino, cargo, valores e motivo da viagem?	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
4.4 Há registro dos repasses ou transferências de recursos financeiros, tais como convênios, termos de parceria, colaboração, entre outros instrumentos?	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
5. LICITAÇÕES E CONTRATOS						
5.1 O site apresenta dados nos últimos 12 meses, contendo:						
5.1.1 Íntegra dos editais de licitação?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.1.2 Resultado dos editais de licitação (vencedor é suficiente) ?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.1.3 Contratos na íntegra?	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
5.2 O ente divulga as seguintes informações concernentes a procedimentos licitatórios com dados dos últimos 12 meses?						
5.2.1 Modalidade	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.2.2 Data	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.2.3 Valor	Não	Não	Não	Não	Não	Não

5.2.4 Número/ano do edital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.2.5 Objeto	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5.3 Apresenta relação das inexigibilidades	Não	Não	Não	Não	Não	Não
6. RELATÓRIOS						
6.1 O site apresenta:						
6.1.1 As prestações de contas (relatório de gestão) do ano anterior?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
6.1.2 Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) dos últimos 12 meses?	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
6.1.3 Relatório de Gestão Fiscal (RGF) dos últimos 12 meses?	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
6.1.4 Relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
6.2 O Site possibilita a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto (CSV), de modo a facilitar a análise das informações?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
7. RECURSOS HUMANOS						
7.1 Apresenta a estrutura de cargos, informando o número de cargos efetivos e comissionados, preenchidos e vagos?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
7.2 Divulga quadro remuneratório dos cargos efetivos, comissionados e eletivos, composto por todos os vencimentos básicos e/ou subsídios?	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
7.3 Divulga folha de pagamento contendo servidores efetivos, ativos, detentores de cargos comissionados e funções de confiança, contratados e, quando for o caso, dos inativos, com indicação das datas de admissão, inativação e exoneração, com a denominação dos respectivos cargos, empregos e/ou funções, da carga horária semanal e da lotação?	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
TRANSPARÊNCIA PASSIVA						
8. SERVIÇO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - SIC						
8.1 Funcionamento de SIC físico/presencial?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8.2 Há indicação do órgão?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8.3 Há indicação de endereço?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
8.4 Há indicação de telefone?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
8.5 Há indicação dos horários de funcionamento?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
9. SERVIÇO ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - e-SIC						
9.1 Há possibilidade de envio de pedidos de informação de forma eletrônica (e-SIC)?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
9.2 Apresenta possibilidade de acompanhamento posterior da solicitação?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
9.3 A solicitação por meio do e-SIC é simples, ou seja, sem a exigência de itens de identificação do requerente que dificultem ou impossibilitem o acesso à informação, tais como: envio de documentos, assinatura reconhecida, declaração de responsabilidade, maioridade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
9.4 Proporciona a notificação via e-mail e/ou outro canal acerca da tramitação e da resposta à solicitação?	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não
BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA						
10. Há resposta a perguntas frequentes?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
11. O Ente/Poder/Órgão dispõe de ouvidoria?	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
12. Há mecanismo no site que garanta expressamente a segurança do sítio oficial (https)?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

13. Há informação sobre a data e a hora da última atualização de dados, a fim de atestar a atualização em tempo real das informações no site?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
14. Há informação sobre a quitação da folha de pagamento mensal, a partir do exercício financeiro de 2018, com dados referentes a unidade gestora, data e valores líquidos (conforme modelo indicado na Orientação Técnica)?	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
15. Permite a acessibilidade de conteúdo para pessoas portadoras de necessidades especiais, tais como aumento da fonte e contraste?	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
16. Existe plataforma de acesso ao diário oficial do Ente (município ou Estado) ou diário eletrônico do Poder/Órgão?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não

APÊNDICE G – Pontuação auferida segundo o disposto nos sítios em setembro de 2023 pela pesquisadora e aplicado na Métrica

TRANSPARÊNCIA ATIVA	OSC 2	OSC 3	OSC 4	OSC 5	OSC 6	OSC 7
1. SÍTIO OFICIAL						
1.1 A unidade jurisdicionada possui informações sobre Transparência na internet?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0
1.2 O Site contém ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação?	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL						
2.1 Apresenta informações sobre (de cada secretaria, órgão ou unidade descentralizada):						
2.1.1 Estrutura organizacional?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.1.2 Registro de competências?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.1.3 Identificação dos dirigentes das unidades?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2.1.4 Endereço, telefone e horário de atendimento das unidades?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0
2.1.5 Publica a Legislação do Ente/Poder/Órgão (Lei Orgânica - Município (PM) Regimento (Câmara Municipal), Regimento (Poderes do Estado), Lei da Estrutura Administrativa, Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA)?	0	0	0	0	0	0
3. RECEITA						
3.1 Há informações sobre a receita nos últimos 12 meses, incluindo natureza, valor de previsão e valor arrecadado, permitindo a consulta dos valores mensais e acumulados?	1	1	0	0	1	0
4. DESPESA						
4.1 As despesas apresentam dados dos últimos 12 meses, contendo:						
4.1.1 Valor do empenho?	0,2	0,2	0	0	0	0
4.1.2 Valor da liquidação?	0,2	0,2	0	0	0	0
4.1.3 Valor do Pagamento?	0,2	0,2	0	0	0	0
4.1.4 Favorecido?	0,1	0,1	0	0	0	0
4.2 Há divulgação em tempo real da Ordem Cronológica de pagamentos organizada por: Fonte de Recurso, N° e data da NE, nome do credor, valor da liquidação e NF, vencimento e data do pagamento?	0	0	0	0	0	0
4.3 Há divulgação de Diárias e passagens por nome de favorecido, constando data, destino, cargo, valores e motivo da viagem?	0	0,5	0	0	0	0
4.4 Há registro dos repasses ou transferências de recursos financeiros, tais como convênios, termos de parceria, colaboração, entre outros instrumentos?	0,2	0,2	0	0	0	0
5. LICITAÇÕES E CONTRATOS						
5.1 O site apresenta dados nos últimos 12 meses, contendo:						
5.1.1 Íntegra dos editais de licitação?	0	0	0	0	0	0
5.1.2 Resultado dos editais de licitação (vencedor é suficiente) ?	0	0	0	0	0	0
5.1.3 Contratos na íntegra?	0	0,3	0	0	0	0
5.2 O ente divulga as seguintes informações concernentes a procedimentos licitatórios com dados dos últimos 12 meses?						
5.2.1 Modalidade	0	0	0	0	0	0
5.2.2 Data	0	0	0	0	0	0
5.2.3 Valor	0	0	0	0	0	0
5.2.4 Número/ano do edital	0	0	0	0	0	0
5.2.5 Objeto	0	0	0	0	0	0
5.3 Apresenta relação das inexigibilidades	0	0	0	0	0	0
6. RELATÓRIOS						
6.1 O site apresenta:						
6.1.1 As prestações de contas (relatório de gestão) do ano anterior?	0,2	0,2	0	0	0,2	0

6.1.2 Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) dos últimos 12 meses?	0	0	0	0	0,3	0
6.1.3 Relatório de Gestão Fiscal (RGF) dos últimos 12 meses?	0	0	0	0	0,3	0
6.1.4 Relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes?	0	0	0	0	0	0
6.2 O Site possibilita a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto (CSV), de modo a facilitar a análise das informações?	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0
7. RECURSOS HUMANOS						
7.1 Apresenta a estrutura de cargos, informando o número de cargos efetivos e comissionados, preenchidos e vagos?	0	0	0	0	0	0
7.2 Divulga quadro remuneratório dos cargos efetivos, comissionados e eletivos, composto por todos os vencimentos básicos e/ou subsídios?	0	0,2	0	0	0	0
7.3 Divulga folha de pagamento contendo servidores efetivos, ativos, detentores de cargos comissionados e funções de confiança, contratados e, quando for o caso, dos inativos, com indicação das datas de admissão, inativação e exoneração, com a denominação dos respectivos cargos, empregos e/ou funções, da carga horária semanal e da lotação?	0	1	0	0	0	0
TRANSPARÊNCIA PASSIVA						
8. SERVIÇO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - SIC						
8.1 Funcionamento de SIC físico/presencial?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
8.2 Há indicação do órgão?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
8.3 Há indicação de endereço?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0
8.4 Há indicação de telefone?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0
8.5 Há indicação dos horários de funcionamento?	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0
9. SERVIÇO ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO - e-SIC						
9.1 Há possibilidade de envio de pedidos de informação de forma eletrônica (e-SIC)?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0
9.2 Apresenta possibilidade de acompanhamento posterior da solicitação?	0	0	0	0	0	0
9.3 A solicitação por meio do e-SIC é simples, ou seja, sem a exigência de itens de identificação do requerente que dificultem ou impossibilitem o acesso à informação, tais como: envio de documentos, assinatura reconhecida, declaração de responsabilidade, maioridade?	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0
9.4 Proporciona a notificação via e-mail e/ou outro canal acerca da tramitação e da resposta à solicitação?	0	0	0,1	0,1	0	0
BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA						
10. Há resposta a perguntas frequentes?	0,1	0,1	0,1	0	0	0
11. O Ente/Poder/Órgão dispõe de ouvidoria?	0	0,1	0,1	0	0	0
12. Há mecanismo no site que garanta expressamente a segurança do sítio oficial (https)?	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
13. Há informação sobre a data e a hora da última atualização de dados, a fim de atestar a atualização em tempo real das informações no site?	0	0	0	0	0	0
14. Há informação sobre a quitação da folha de pagamento mensal, a partir do exercício financeiro de 2018, com dados referentes a unidade gestora, data e valores líquidos (conforme modelo indicado na Orientação Técnica)?	0	0,2	0	0	0	0
15. Permite a acessibilidade de conteúdo para pessoas portadoras de necessidades especiais, tais como aumento da fonte e contraste?	0,1	0	0	0,1	0,1	0
16. Existe plataforma de acesso ao diário oficial do Ente (município ou Estado) ou diário eletrônico do Poder/Órgão?	0,1	0	0	0	0	0
TOTAL DE PONTOS APURADOS EM SETEMBRO/2023	4,7	6,8	2,2	2,5	4,1	0,8