

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: UM FRAMEWORK PARA TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS ALINHADO À LEI Nº 13.019/2014

Rodrigo Takashi Santos Takami – rdtakami@gmail.com
André Luiz Medeiros – andremedeiros@unifei.edu.br

Palavras-chave: Organizações da Sociedade Civil; Governança; Transparência; Transformação Digital; Lei nº 13.019/2014.

1. INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) exercem papel relevante na promoção de direitos, inclusão social e fortalecimento comunitário. No Brasil, existem mais de 815 mil OSCs atuando em diferentes segmentos (IPEA, 2018a). Apesar de sua relevância, muitas enfrentam dificuldades relacionadas à gestão administrativa, prestação de contas, governança e transparência, fatores que impactam sua credibilidade e sustentabilidade institucional. A heterogeneidade estrutural, a rotatividade de voluntários e a informalidade de processos tendem a agravar essas fragilidades.

Em resposta a esse cenário, foi instituída a Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), estabelecendo diretrizes e padrões para parcerias celebradas entre OSCs e a administração pública. A norma destaca a necessidade de planejamento, monitoramento, transparência e prestação de contas clara e fundamentada (LOPES, 2015; SANTOS, 2016). Embora avance em termos jurídicos, sua efetividade depende da capacidade das organizações em desenvolver mecanismos internos de governança e padronização processual.

Paralelamente, a transformação digital e as boas práticas de governança corporativa constituem movimentos contemporâneos que contribuem para qualificar a gestão, ampliar a rastreabilidade das ações e fortalecer a transparência, elementos essenciais para o terceiro setor (MATT; HESS; BENLIAN, 2015; IBGC, 2023; ALBERTIN;

ALBERTIN, 2021). Assim, torna-se necessário propor instrumentos que unifiquem estes três pilares: governança, transformação digital e conformidade jurídica.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo desenvolver e aplicar, por meio de pesquisa-ação, um framework de governança e transformação digital voltado à transparência e à prestação de contas em uma OSC, resultando na criação do Índice GIFT, composto pelas dimensões Governança, Impacto, Finanças e Transparência. O campo empírico foi a OSC Cariominas, permitindo identificar lacunas, estruturar soluções e avaliar resultados de forma assistida e colaborativa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial teórico

A transformação digital envolve o uso de tecnologias para modificar processos, rotinas e estruturas organizacionais, a fim de aumentar eficiência, rastreabilidade e confiabilidade das informações (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). No terceiro setor, esse movimento contribui para redução da informalidade operacional e fortalecimento de mecanismos de monitoramento, ampliando a transparência exigida por financiadores e órgãos públicos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021). Apesar dos benefícios, a transformação digital exige gestão da mudança, uma vez que resistências internas podem dificultar sua implementação (OREG, 2006).

A governança corporativa é um sistema de direcionamento, controle e monitoramento que estabelece princípios e mecanismos para assegurar uma gestão ética, transparente e responsável (IBGC, 2023). Em OSCs, a governança contribui para mitigar riscos, melhorar o processo decisório, reforçar a prestação de contas e ampliar a confiança de parceiros e beneficiários (CRISTÓVAM; BERGAMINI, 2019). Seus princípios — transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa — são convergentes com o regime jurídico do MROSC (MATRAGRANO, 2015).

O MROSC estabelece normas para a celebração, execução e prestação de contas das parcerias entre o Estado e as OSCs, exigindo transparência, controle social, publicidade dos atos, registros formais, aferição de metas e documentação comprobatória

(LOPES, 2015; SANTOS, 2016). A lei reforça a necessidade de previsibilidade administrativa, padronização documental e rastreabilidade, fundamentos que se alinham aos pilares da governança e da transformação digital.

2.2 Metodologia

A pesquisa-ação constitui um método investigativo de natureza empírica, planejado e executado em vínculo direto com uma intervenção ou com a solução de um problema coletivo. Nessa abordagem, pesquisadores e membros do grupo envolvido atuam conjuntamente, de maneira colaborativa e participativa, produzindo novos conhecimentos a partir do próprio processo de ação (THIOLLENT, 2005).

2.2.1 Diagnóstico

O diagnóstico teve como objetivo compreender a realidade organizacional e identificar as principais barreiras à sustentabilidade institucional.

Constatou-se uma forte boa intenção e engajamento da OSC em manter suas atividades sociais e esportivas, sustentada por voluntariado ativo e compromisso comunitário. Entretanto, observou-se a ausência de práticas formais de gestão, falta de estrutura organizacional, carência de pessoal qualificado e baixo nível de conformidade documental.

Além da observação direta e entrevistas semiestruturadas, foram analisados documentos institucionais (estatuto, atas, relatórios, registros financeiros), permitindo mapear lacunas administrativas e jurídicas que inviabilizavam o atendimento pleno às exigências da Lei 13.019.

2.2.3 Intervenção

A etapa de intervenção consistiu no desenvolvimento e implementação de um framework de governança e transformação digital voltado à realidade da OSC, estruturado a partir das fragilidades identificadas na fase de diagnóstico. Foram realizadas reuniões técnicas e análise dos processos existentes, com o objetivo de mapear fluxos, responsabilidades e documentos essenciais para a execução e prestação de contas das

atividades. A intervenção contemplou a formalização de rotinas administrativas, a padronização de registros e evidências, a definição de controles mínimos obrigatórios, a organização das informações institucionais e a adoção de instrumentos que favorecessem a rastreabilidade e o cumprimento da Lei nº 13.019/2014. Como produto desse processo, foi criado o Índice GIFT, composto pelas dimensões Governança, Impacto, Finanças e Transparência, concebido como instrumento avaliativo para mensurar o nível de maturidade institucional e apoiar o monitoramento contínuo da organização em ciclos futuros.

2.2.3 Avaliação

A avaliação consistiu na comparação estruturada entre a situação da OSC antes e depois da aplicação do framework e do Índice GIFT, permitindo observar as mudanças provocadas pela intervenção. Com base em registros, documentos atualizados, fluxos revisados e relatos dos participantes, analisaram-se os avanços obtidos em transparência, organização administrativa, definição de responsabilidades e padronização de procedimentos, bem como a aderência às exigências da Lei nº 13.019/2014.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O diagnóstico revelou desafios recorrentes no terceiro setor: ausência de padronização documental, controles internos frágeis, baixa rastreabilidade de informações, centralização informal de processos e prestação de contas reativa. Esses achados convergem com dados nacionais do IPEA (2018b) e com diagnósticos corporativos (BISC, 2022).

Como resultado da intervenção, foi criado o Índice GIFT, concebido como um instrumento simples e objetivo para mensurar a maturidade institucional, baseado em quatro dimensões, como a Governança, Impacto, Finanças e Transparência.

Do ponto de vista científico, o GIFT traduz o framework em algo mensurável, conectando governança, transformação digital e transparência em uma lógica integrada. O instrumento reforça o entendimento de que a governança estrutura o processo, a transformação digital operacionaliza e a transparência legitima.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a integração entre governança, transformação digital e conformidade legal fortalece a transparência e a prestação de contas das OSCs. A pesquisa-ação demonstrou que o Índice GIFT é um instrumento replicável, capaz de mensurar avanços institucionais e apoiar organizações na adequação às exigências da Lei nº 13.019/2014.

Como contribuição prática, o GIFT oferece uma ferramenta simples para diagnóstico e monitoramento contínuo da maturidade institucional. Como contribuição teórica, o estudo reforça a relevância de instrumentos próprios para o terceiro setor, que traduzam em métricas os princípios de governança e transparência.

Sugere-se, para trabalhos futuros, ampliar o número de ciclos da pesquisa-ação, aplicar o índice em outras OSCs e desenvolver versões ampliadas do GIFT com indicadores quantitativos mais robustos.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. e ALBERTIN, R. M. de M. **Transformação Digital: Gerando Valor para o “Novo Futuro”**. GVExecutivo, V20, N1, Fundação Getúlio Vargas, Jan/Mar 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, Brasília-DF, julho de 2014. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>. Acesso em: 06 outubro de 2025.
- BISC – Benchmarking do Investimento Social Corporativo. **A resiliência dos investimentos sociais 2022**. Disponível em: <<https://comunitas-1.rds.land/lp-bisc-2022>>. Acesso em: 30 set. 2025.
- CRISTÓVAM, J. S. da S., & BERGAMINI, J. C. L. **Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance**. Revista De Direito Administrativo, 278(2), 179–210, 2019.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP: IBGC, 2023.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **O Governo Federal e as OSCs: Recursos Públicos e Parcerias**. Brasília: IPEA, 2018a.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018b.

LOPES, V. G. **A aplicabilidade da Lei 13.019/2014 como fator de transparência e eficácia nos repasses de verbas públicas a Organizações da Sociedade Civil no Município do Rio Grande/RS**. Trabalho destinado à Conclusão da Faculdade de Direito. Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande/RS. 2015.

MATT, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). **Digital Transformation Strategies**. Business and Information Systems Engineering, 57(5):339–343

MATRAGRANO, D. D.; BERNARDES, P.; GONÇALVES, C. A. **Governança Corporativa e os Determinantes da Estrutura de Capital em Empresas Brasileiras**. Revista Economia & Gestão, v. 15, n. 41, 2015.

OREG, S. **Personality, Context and Resistance to Organizational Change**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15 (1), 73-101, 2006.

SANTOS, V. N. R., **A agenda do marco regulatório das organizações da sociedade civil: uma análise da lei n. 13.019/2014**. 62f. -Monografia (Especialização). Instituto Brasiliense de Direito Público. Brasília: IDP/EDB, 2016

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 2005. 132p