



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 1, art. 2, p. 25-43, jan. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.21.1.2>



Boas Práticas do Sistema OSB e a Tomada de Decisão de Gestores Públicos Municipais

Good Practices of the OBS System and the Decision Making by Municipal Public Managers

Luciana Regina Ischaber

Mestrado em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

E-mail: luciana@ischaber.com.br

Gláucia Pinto e Porto

Mestrado em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

E-mail: glauciap@gmail.com

Jader Júnior de Nasaré Silveira

Mestrado em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

E-mail: jader.silveira@gmail.com

Lívia Maria da Pádua Ribeiro

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras

Docente no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

E-mail: livia.padua2014@gmail.com

Lilian Bambirra de Assis

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais

Docente no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

E-mail: lilianbassis@hotmail.com

Endereço: Luciana Regina Ischaber

CEFET. Av. Amazonas, 7675, Nova Gameleira,

CEP: 30.510-000, Belo Horizonte/MG Brasil

Endereço: Gláucia Pinto e Porto

CEFET. Av. Amazonas, 7675, Nova Gameleira,

CEP: 30.510-000, Belo Horizonte/MG Brasil

Endereço: Jader Júnior de Nasaré Silveira

CEFET. Av. Amazonas, 7675, Nova Gameleira,

CEP: 30.510-000, Belo Horizonte/MG Brasil

Endereço: Lívia Maria da Pádua Ribeiro

CEFET. Av. Amazonas, 7675, Nova Gameleira,

CEP: 30.510-000, Belo Horizonte/MG Brasil

Endereço: Lilian Bambirra de Assis

CEFET. Av. Amazonas, 7675, Nova Gameleira,

CEP: 30.510-000, Belo Horizonte/MG Brasil

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 26/11/2024. Última versão recebida em 09/12/2024. Aprovado em 10/12/2024.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O objetivo deste artigo foi descrever as ações e resultados das boas práticas dos Observatórios Sociais do Brasil (OSB's) premiados nos anos de 2020, 2021 e 2022. Os OSB's constituem um espaço para cidadania, visam à participação democrática, não possuem relação político-partidária e sua finalidade é contribuir para a melhoria da gestão pública. Os OSB's são organizados pela Rede de Observatório Social que é um sistema que promove capacitação, suporte técnico, metodologia e parcerias para o melhor desempenho das ações locais (OSB, 2022). O OSB atua na esfera municipal e possui 150 unidades em todo o Brasil. É composto por cidadãos brasileiros que atuam em favor da transparência e da qualidade na aplicação dos recursos públicos. O Concurso do Sistema OSB visa estimular os Observatórios Sociais (OS's) a divulgar suas ações e projetos (boas práticas) com o intuito de incentivar o controle social. Para a realização do estudo, foram analisadas por meio de vídeos e documentos digitais as boas práticas premiadas de três anos (2020, 2021 e 2022) do Concurso, anos disponíveis no site da OSB no momento da realização da pesquisa. Os resultados analisados mostram que há um forte direcionamento das fiscalizações e sugestões de adequações nos processos internos, visando ao monitoramento e melhorias na aplicação dos recursos públicos, com foco no controle social, auxiliando em processos de tomada de decisão dos gestores públicos municipais.

Palavras-chave: Observatórios Sociais. Boas Práticas. Transparência. Controle Social; Tomada De Decisão

ABSTRACT

The objective of this article was to describe the actions and results of the good practices of the Brazilian Social Observatories (OSB's) awarded in the years 2020, 2021 and 2022. The OSB's constitute a space for citizenship, aim at democratic participation, do not have political-party relationship and its purpose is to contribute to improving public management. The OSB's are organized by Social Observatory Network, which is a system that promotes training, technical support, methodology and partnerships for the best performance of local actions (OSB, 2022). OSB operates at the municipal level and has 150 units throughout Brazil. It is made up of Brazilian citizens who work in favor of transparency and quality in the application of public resources. The OSB System Competition aims to encouraging Social Observatories (OS's) to publicize their actions and projects (good practices) with the aim of encouraging social control. To carry out the study, the award-winning good practices from three years (2020, 2021 and 2022) of the Competition were analyzed using videos and digital documents, year available on the OSB website at the time of carrying out research. The results analyzed show that there is a strong focus on inspections and suggestions for adjustments to internal processes, aiming at monitoring and improving the application of public resources, with a focus on social control, assisting in decision making processes of municipal public managers.

Keywords: Social Observatories. Good Practices. Transparency. Social Control. Decision Making

1 INTRODUÇÃO

O controle social permite a participação da população no monitoramento e fiscalização dos gastos e aplicação do dinheiro público, assim como na formulação e no acompanhamento da implementação de políticas públicas dos municípios, dos estados e da União. Este controle das ações dos governantes e funcionários públicos é um importante instrumento que pode assegurar a aplicação destes recursos públicos em benefício da coletividade, gerando maior qualidade de vida aos cidadãos (BRASIL, 2020).

A participação da sociedade no acompanhamento das ações da gestão administrativa no que tange à execução das políticas públicas, pode resultar no alcance de objetivos maiores, como o controle dos processos e resultados que beneficiarão toda a comunidade. Sendo assim, a sociedade pode engajar em instituições, como o OSB, promovendo o controle social, acompanhando os gastos e a fiscalização das contas públicas em seu município (PERES, 2017).

O controle social é uma alça de apoio da administração pública, porém encontra desafios no que alude à transparência. Isso porque os meios não propiciam informações confiáveis de *accountability* envolvendo a destinação de recursos públicos. Trata-se de um grande desafio para os municípios do Brasil.

O conhecimento e utilização das ferramentas disponíveis para fiscalização da aplicação dos recursos públicos, além de fazer valer o papel de cidadão inserido na sociedade, garante a transparência no uso dos recursos públicos.

Uma das ferramentas de que os cidadãos dispõem para conhecimento do uso das contas públicas é por meio do Portal da Transparência Municipal, garantido pela Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, intitulada Lei de Acesso à Informação, que regula o acesso a informações que “regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas e é aplicável aos três poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios” (BRASIL, 2020).

Premissas estabelecidas na Lei da Transparência não cumpridas adequadamente e – como agravante a “institucionalização dos portais e plataformas digitais como meios para disponibilização de informações e prestação de contas pelos governos é bastante excludente, se considerarmos que nem todos os cidadãos têm acesso à internet” (DI MARCO; TERCI, 2022). Nesse contexto, destaca-se a importância da rede de Observatórios Sociais do Brasil para buscar esclarecer e informar ao cidadão no que alude ao controle da destinação de recursos públicos.

O artigo tem como objetivo geral descrever as ações e resultados das boas práticas dos OSB's premiados nos anos de 2020, 2021 e 2022. Como objetivo específico, o estudo visa identificar quais foram as boas práticas contempladas com o Prêmio do Concurso do Sistema Observatório Social do Brasil (OSB) dos anos citados que são resultados diretos de um controle social visando ao monitoramento e melhoria na aplicação dos recursos públicos.

Para a realização deste estudo, foram analisados os vídeos das três primeiras colocações vencedoras da premiação do Concurso de Boas Práticas do Sistema OSB dos anos de 2020, 2021 e 2022, anos disponíveis no site do OSB no momento da realização da pesquisa, e, posteriormente, foram tabuladas em quadros demonstrativos as análises das premiações, comparando o quantitativo de OSs vencedores com a sua distribuição regional no Brasil, para possibilidade de uma justificativa da concentração de premiações em uma determinada região.

A justificativa para o estudo apresentado é a identificação dos trabalhos dos OSs distribuídos pelo Brasil que são destaques nacionalmente, visto a percepção da eficiência da pesquisa apresentada no que tange à premiação do Concurso de Boas Práticas do Sistema OSB, e de como os gestores públicos podem se valer destes resultados para possíveis melhorias da governança pública e de seus processos de tomada de decisão na gestão municipal.

Neste trabalho, focalizamos nosso olhar em identificar experiências de controle social que indiquem as Boas Práticas na contribuição dos Observatórios Sociais na melhoria da qualidade da gestão pública municipal. A intenção foi tentar identificar possível economia no uso do dinheiro público nos municípios vencedores da Premiação, tal qual tentativas de melhorias na gestão de contratos e licitações, indícios de otimização de processos internos, tornando-os mais rápidos e efetivos, e existência de uma maior transparência na divulgação de informações de obras públicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste artigo está distribuído nos seguintes tópicos: - Os Observatórios Sociais que tratam sobre o conceito de OSs e do Sistema OSB, com suas contextualizações e seus eixos de atuação; Governança Pública e *Accountability*; Controle Social e finalizada com a análise sobre Boas Práticas na Governança Pública.

2.1 Observatórios Sociais

Segundo Marcondes (2022), os observatórios sociais são mecanismos que produzem, difundem e adequam as informações com intuito de instrumentalizar a participação e o controle social. Sendo assim, visa contribuir para qualificar ações públicas.

O Observatório Social do Brasil, doravante OSB, é um espaço de manifestação da cidadania e construído de diversas representações da sociedade com a tentativa de melhoria e transformação dos espaços públicos em espaços democráticos e apartidários. Um Observatório Social pode se caracterizar por:

Cada Observatório Social é integrado por cidadãos brasileiros que transformaram o direito de indignar-se em atitude: em favor da transparência e da qualidade na aplicação dos recursos públicos. São empresários, profissionais, professores, estudantes, funcionários públicos (exceto os que integram a esfera de atuação do observatório específico) e outros cidadãos que, voluntariamente, entregam-se à causa da justiça social (OSB, 2022).

O OSB se caracteriza por ser uma instituição não governamental, que não visa a lucros, e que difunde uma metodologia padronizada com intuito de fazer cumprir o seu papel de melhoria da gestão pública, na esfera municipal e estadual.

As unidades de Observatórios Sociais (OS), tanto municipais quanto estaduais, são organizadas em rede, de modo a serem coordenadas pelo Observatório Social do Brasil (OSB). O OSB promove a capacitação destas unidades vinculadas, oferecendo cursos e palestras, além de suporte técnico aos Observatórios Sociais, com o intuito de estabelecer parcerias estaduais e nacionais para um melhor desempenho das ações locais.

Para a organização e controle da OSB, foi criado o Sistema Observatório Social do Brasil (Sistema OSB), que se apresenta como uma rede de organizações igualmente democrática e apartidária do terceiro setor. O Sistema OSB é composto por voluntários empenhados na causa da justiça social e que visa comprimir o seu papel em todas as unidades do OSB, focadas na melhoria da gestão administrativa com o viés nos seus quatro eixos de atuação, que descreveremos posteriormente.

Os Observatórios Sociais estão presentes em 150 cidades de 17 Estados brasileiros, mas, segundo informação do site oficial da OSB, nem todas as organizações fazem parte do Sistema Observatório Social do Brasil (Sistema OSB) por não se identificarem com a metodologia padrão aplicada. Neste sentido, apresentam-se atualmente Observatórios Sociais

em 17 Estados Brasileiros, incluindo o Distrito Federal, distribuídos por 132 cidades, vinculados e validados pelo Sistema OSB, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Mapa Quantitativo de OS por Estado



Fonte: Adaptado de OSB (2022)

A Rede Observatório Social do Brasil (OSB) possui quatro eixos de atuação, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Quatro eixos de atuação da Rede OSB

EIXO	ATUAÇÃO / ABRANGÊNCIA
1 - Gestão Pública	Licitações, Cargos em Comissão, Convênios, Obras, Processos, Estoques e Câmara Municipal.
2 - Educação Fiscal	Palestras, Concurso de Redação, Semana da Cidadania, Feirão do Imposto, Teatro de Fantoches e Parcerias Institucionais.
3 - Ambiente de Negócios	Capacitação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para que participem de Licitações, Divulgação das Licitações e Cadastro gratuito para empresas.
4 – Transparência	Portais da Transparência, Capacitação dos Conselhos, Indicadores da Gestão Pública e Relatórios Quadrimestrais.

Fonte: Adaptado OSB (2015)

2.2 Governança E Accountability

A partir dos anos 80, novos arranjos políticos e econômicos surgiram fazendo com que o Estado passasse a ter a necessidade de ser mais eficiente (TCU, 2014). Há uma mudança de interesse, pois ao invés de a gestão pública focar apenas nos resultados oferecidos à sociedade, passa-se a focar também nos meios com que estes resultados são alcançados. Dessa forma, iniciou-se um processo de discussão da governança na esfera pública.

A governança pública é um conjunto de ações que envolve práticas, processos e ferramentas que possibilitam de alguma forma a participação das pessoas nos trabalhos do governo, o que traz um olhar para o cidadão como integrante da gestão (BINGHAM; NABATCHI, O'LEARY, 2005).

Cavalcante e Luca (2013) defendem que a Governança teve início no setor privado, “Governança Corporativa”, com o passar do tempo suas práticas foram adaptadas ao setor público por alguns órgãos internacionais, como a Federação Internacional de Contadores (IFAC), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pelo Comitê do Setor Público (PSC). Eles apontam também a importância da prestação de contas com responsabilização (*accountability*) e da transparência como princípios e práticas de governança sugeridos por várias organizações nacionais e internacionais, como Banco Mundial e IBGC.

Para Bizerra (2011), a transparência e *accountability* permitem um maior acompanhamento e controle da gestão pública e reduzem divergências de interesses entre gestores e a população.

Conforme Católicio (2012), a *accountability* determina a divulgação de dados e informações financeiras e não financeiras pelas instituições públicas, para que seus *stakeholders* avaliem e analisem os processos e resultados obtidos, permitindo assim a responsabilização dos gestores públicos por seus atos.

2.3 Controle Social

A partir do século XIX, o conceito de controle social passou a ser usado na área da sociologia, demonstrando que o controle do Estado era primordial para garantir coesão, integração e principalmente ordem social (CRUBELATTE, 2004). Mas foi na década de 1980 que o termo passou a ser adotado no Brasil como controle político-administrativo da sociedade civil sobre as atividades do Estado (SCHOMMER, 2014 *apud* DE BONA *et al.*, 2018).

Demo (1992) destaca a importância de uma sociedade democrática em que os cidadãos tenham o poder de influenciar as políticas públicas, fiscalizar as ações do governo e participar ativamente na construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Nesse sentido, o controle social está associado à ideia de cidadania participativa. Assim, o cidadão tem o dever de atuar enquanto instância máxima e legítima no acompanhamento das ações do Estado, em âmbito administrativo, político, econômico e social. Ele destaca a importância da participação social e da organização da sociedade civil para o fortalecimento do controle social. Para Demo (1992), o controle social é uma ferramenta fundamental para ampliar a democracia e promover uma sociedade mais inclusiva e justa. Deve-se estimular o engajamento do cidadão, a participação coletiva e a fiscalização das ações do poder público.

No cenário da democracia, “presume-se que o povo detém o poder soberano e, portanto, é ao povo que cabe a função de controlador. Estar a favor dos controles, para os democratas, nada implica de antipopular: ao contrário, é ser consequente” (MARTINS, 1989, p. 5). Martins (1989) reitera:

De fato, o controle é um aspecto fundamental da vida do Estado e da sociedade. Onde quer que haja objetivos a serem alcançados, padrões a serem respeitados, regras a serem obedecidas, condições a serem satisfeitas; onde quer que a ação individual supere o egocentrismo infantil para tornar-se ação socialmente significativa; onde quer, enfim, que haja interação civilizada, existe a necessidade de um fluxo permanente e sistemático de operações de controle. Se essa necessidade não é atendida, temos o descontrole e, conseqüentemente, torna-se baixo o grau de governabilidade (MARTINS, 1989, p.8).

Este Controle Social exercido pela sociedade sobre o Estado a que Martins (1989) se refere foi sugerido inicialmente por Montesquieu em 1748, por meio da sua teoria da separação dos poderes. Martins (1989, p. 13) recorda que “as instituições são muitas, mas todas elas, sejam em conjunto, sejam em separado, parecem não ser capazes de dar conta do recado”, considerando fraudes e desvios de recursos públicos, dentre outros episódios de improbidade administrativa praticada por gestores públicos. Martins (1989, p. 14) já notificava que “a ineficiência dos mecanismos de controle da sociedade sobre o Estado é um dado do nosso cotidiano. Não se passa um dia sem que se registrem variados tipos de arbitrariedade”.

2.4 Boas Práticas De Governança Pública

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018), boas práticas de governança garantem a transparência, a equidade, o cumprimento das leis e o compromisso com os resultados. A governança age de forma a monitorar, gerenciar e incentivar as organizações, públicas ou privadas, às boas práticas. As boas práticas de governança transformam princípios básicos em recomendações objetivas, contribuindo para a qualidade da gestão da organização.

O Referencial Básico de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), afirma que boas práticas de governança proporcionam uma gestão coesa, participativa, ciente de suas responsabilidades, permitindo um clima organizacional mais harmonioso e o alcance das metas estabelecidas. Com o intuito de garantir que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público, a boa governança tem como objetivo conquistar e preservar a confiança da sociedade, através de uma série de mecanismos que se aproximam aos de *compliance* (TCU, 2014).

No atual contexto da administração moderna, há um aumento visível de práticas de governança corporativa em organizações de qualquer natureza, sejam elas públicas ou privadas, sendo primordiais para as tomadas de decisões dos gestores. Para Mathias Pereira (2010), a governança pública é a utilização de modelos de gestão empregados pelo setor privado, adaptados à realidade pública.

Conforme Secchi (2009), elementos presentes no *compliance* como a transparência, a participação, a responsabilidade de prestação de contas (*accountability*), o relacionamento e a eficiência auxiliam no resgate da dimensão política na gestão pública, contribuindo para o aprimoramento da governança pública.

De acordo com Bogoni *et al.* (2010), as boas práticas de governança na gestão pública, através de seus princípios de integridade, transparência e prestação de contas, direcionam os gestores públicos a terem mais autonomia e responsabilidade na tomada de decisão, favorecendo um Estado voltado mais para a gestão com a finalidade de prestação de serviços de qualidade a uma sociedade cada vez mais exigente. O emprego de boas práticas de governança corporativa na gestão pública pode ser analisado pela perspectiva de agregação de valor à sociedade, frente às necessidades do indivíduo, tendo em conta os recursos disponíveis (BOGONI *et al.*, 2010).

Para Kim *et al.* (2005), transparência significa que a informação deve ser completa, de fácil entendimento, acessível, comparável com períodos anteriores, sem viés, e deve, ainda,

atentar para os diversos meios em que é possível promover a "ampla divulgação" da gestão pública. Isto é, a responsabilização do gestor pela aplicação dos recursos públicos (escolhas) e pelo dever de prestar contas (informação) sobre o desempenho da gestão perante o usuário (cidadão) (BAIRRAL *et al.*, 2015).

O termo *Accountability*, ainda que seja de difícil tradução para o português (Campos, 1990), pode ser entendido como a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de natureza descritiva, uma vez que foram analisados resultados dos anos 2020, 2021 e 2022 do Concurso de Boas Práticas do Sistema OSB, interpretando a realidade por meio de vídeos e documentos disponíveis no site da Rede OSB. Buscou-se responder à seguinte questão: quais foram as boas práticas contempladas com o Prêmio do Concurso do Sistema Observatório Social do Brasil nos anos de 2020, 2021 e 2022? Para responder a este questionamento, foram identificadas as boas práticas contempladas com o Prêmio do Concurso do Sistema Observatório Social do Brasil (OSB) dos anos citados, que são resultados diretos de um controle social visando ao monitoramento e melhoria na aplicação dos recursos públicos.

Realizou-se o estudo bibliográfico sobre OSs e o Sistema OSB, governança e boas práticas na administração pública, além de *accountability* e controle social.

Para alcançar os objetivos propostos, foram analisados nove vídeos disponibilizados no site do OSB, dos concursos de Boas Práticas do Sistema OSB dos anos 2020, 2021 e 2022. Buscou-se focar no levantamento dos dados sobre a colocação dos participantes em relação ao concurso de cada ano, estado e o município, as ações adotadas por cada OS, seu eixo de atuação e os resultados obtidos após as ações realizadas.

Neste estudo, não foram consideradas as edições anteriores do concurso por não estarem disponíveis e por considerarmos importante a análise em um contexto mais recente, em um cenário de pandemia e pós-pandemia, quando a gestão pública sofreu um aumento da procura de serviços públicos como de saúde e educação, provocando um maior gasto público.

A técnica de análise de dados é a qualitativa, sendo também um estudo exploratório (MARCONI; LAKATOS, 2018), utilizando-se de uma análise documental disponível nos meios eletrônicos do Sistema OSB. Além disso, a pesquisa tem enfoque na interpretação dos

dados num esforço para classificar e contextualizar as informações coletadas. (TRIVIÑOS, 1987).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Premiações

Os prêmios analisados correspondem aos dos anos de 2020, 2021 e 2022. O Quadro 2 apresenta a síntese dos critérios estabelecidos nos editais dos concursos nos anos supracitados.

Quadro 2 – Critérios do Concurso

PROGRAMAS DE ATUAÇÃO DO OBSERVATÓRIO	SÍNTESE DOS TRABALHOS
Qualidade na aplicação dos recursos públicos	Monitoramento sistemático: das licitações e contratos (desde a publicação dos editais até a entrega do produto/serviço); da execução orçamentária (receitas e despesas); dos recursos humanos (cargos comissionados); da produção legislativa; das diárias no legislativo; dos processos judiciais contra órgãos públicos e contra seus gestores.
Semeando a cidadania fiscal	Realização de eventos de educação fiscal, como: concurso de redação; concurso de monografia; feirão do imposto; peças de teatro; festival de música e pesquisa sobre cidadania.
Dinamizando a cidadania fiscal	Potencialização dos Conselhos Municipais e aumento da competitividade nas licitações municipais por meio da inserção de MPEs, bem como realização de palestras de sensibilização e capacitação para empresários, fornecedores e compradores.
Relatório quadrimestral	Realização de evento público de prestação de contas e apresentação de relatório das ações do OS, preferencialmente na mesma semana em que a prefeitura realiza sua prestação de contas quadrimestral, para o qual devem ser convidados os mantenedores, as fundadoras, os apoiadores, representantes de órgãos públicos e sociedade.
Indicadores da gestão pública	Apresentar para a sociedade os Indicadores da Gestão Pública - IGP, para fins de análise comparativa da execução orçamentária X indicadores socioeconômicos, permitindo a comparação com os dados de outras cidades onde há OS.

Fonte: Adaptado OSB (2022)

Nos editais estudados, os critérios de seleção adotados foram a votação popular e a votação interna (OSB, 2022). Na primeira votação, compete a cada Observatório Social participante realizar a mobilização do público para “curtir” o vídeo na plataforma do

YouTube. O objetivo dessa ação é fazer com que o vídeo fique entre os dez mais “curtidos” para seguir para a segunda votação. A segunda votação consiste em listar os dez vídeos classificados em um formulário virtual. Em seguida, é aberta votação entre o Sistema OSB, sendo permitido apenas 1 voto por OSB filiado. O critério para a escolha dos três classificados engloba alguns aspectos, como: replicabilidade da boa prática, impacto gerado, alcance, envolvimento de público etc. Por fim, são classificados e premiados os três OSB que mais conquistaram votos. Os premiados são divulgados no Encontro Nacional dos Observatórios Sociais.

Foram analisados nove vídeos disponibilizados no site do OSB, conforme visualizado nos Quadros 3, 4 e 5, que relatam os concursos de Boas Práticas do Sistema OSB dos anos de 2020, 2021 e 2022. Os quadros contêm dados sobre a colocação dos participantes em relação ao concurso de cada ano, Estado e o Município, o controle (ações adotadas), eixo de atuação e os resultados obtidos após as ações realizadas.

Quadro 3 – Concurso Boas Práticas 2020

POSIÇÃO	ESTADO	CIDADE	CONTROLE (AÇÕES ADOTADAS)	EIXO DE ATUAÇÃO	RESULTADOS
1	MG	Uberlândia	<ul style="list-style-type: none"> Parcerias estratégicas através dos projetos: Controle Social dos Gastos Públicos (monitoramento dos gastos do Executivo e Legislativo Municipal) e Obra Transparente II (monitoramento técnico de obras públicas). 	Gestão Pública	<ul style="list-style-type: none"> Economia indireta de mais de 110 milhões de reais para os cofres públicos.
2	SC	Brusque	<ul style="list-style-type: none"> Sugestões de cláusulas contratuais em Editais de Licitação. 	Gestão Pública	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da eficiência nas aquisições de produtos e fiscalização de serviços prestados.
3	SP	Limeira	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento da transparência: criação de formulários aplicáveis à Prefeitura e Câmara Municipal, geração do IPT-M (Índice de Percepção de Transparência Municipal), formulação de relatórios com sugestões de melhoria e envio de ofícios ao poder público com as evidências. 	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> O compilamento do Legislativo é realizado em 10 minutos (antes eram gastos 6 meses). Dados abertos da Prefeitura mais corretos e confiáveis. Portal dedicado ao Covid.

Fonte – Elaborado Pelos Autores Com Base No Site Do OSB (2022)

Conforme é observado no Quadro 3, o primeiro e segundo colocados do concurso do ano de 2020, concentraram suas ações no eixo Gestão Pública, ficando o terceiro colocado com ações no eixo Transparência. Observa-se que resultados financeiros são apontados apenas na primeira colocação.

Quadro 4 – Concurso Boas Práticas 2021

POSIÇÃO	ESTADO	CIDADE	CONTROLE (AÇÕES ADOTADAS)	EIXO DE ATUAÇÃO	RESULTADOS
1	PR	Foz do Iguaçu	<ul style="list-style-type: none"> Medidas propostas à Prefeitura: adotar um planejamento anual de compras, padronizar editais e dar uma maior transparência nas informações de obras públicas (início, fim e medições). 	Gestão Pública e Transparência	<ul style="list-style-type: none"> Adoção de um planejamento anual de compras. Vários editais padronizados. Inserção de documentos de parte das obras no Portal da Transparência da Prefeitura.
2	SC	Brusque	<ul style="list-style-type: none"> Criação do programa "Era uma vez, uma semente do bem". Realização de 40 <i>lives</i> de contação de histórias. 	Educação Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Inclusão no calendário escolar de momentos de contação de histórias em formato virtual, voltadas para a formação cidadã de crianças.
3	SP	Limeira	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do Painel Licitação Transparente (monitoramento das compras públicas). 	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação do poder de fiscalização.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no site do OSB (2022)

No Quadro 4, relativo ao concurso de 2021, verifica-se que o segundo colocado concentrou suas ações no eixo Educação Fiscal, enquanto os demais direcionaram suas ações dentro dos eixos Gestão Pública e Transparência. Nota-se que, no ano de 2021, nenhum dos ganhadores do concurso obteve resultado financeiro declarado.

Quadro 5 - Concurso Boas Práticas 2022

POSIÇÃO	ESTADO	CIDADE	CONTROLE (AÇÕES ADOTADAS)	EIXO DE ATUAÇÃO	RESULTADOS
1	PR	Campo Mourão	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de todas as verbas recebidas pelo Município e Dispensas de Licitações relacionadas à Pandemia. • Sugestão de adoção de Pregão Eletrônico durante a Pandemia (evitar contato físico nos certames). • Realização da Semana da Cidadania - "Transparência e Covid-19". 	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno positivo da sociedade com as informações facilitadas através das redes sociais.
2	SC	Caçador	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da baixa qualidade dos jalecos utilizados por profissionais da Secretaria Municipal de Saúde em combate à pandemia. • Análise do material (jalecos) por laboratórios competentes. • Recomendação do recolhimento e substituição dos jalecos. 	Gestão Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Constatação da baixa qualidade do material utilizado na confecção dos jalecos (gramatura inferior ao recomendado). • A Secretaria de Saúde Municipal oficiou o fornecedor solicitando o recolhimento e substituição imediata dos jalecos.
3	SP	Limeira	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Licitacil - união entre a associação comercial e o Observatório Social. • Rede de serviços à empresários: encontros com o intuito de conectar a empresa aos especialistas em licitações (<i>network</i>). 	Ambiente de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação. • Desenvolvimento. • Empregabilidade. • Mais de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) de negócios gerados aos participantes.

Fonte – Elaborado pelos autores com base no site do OSB (2022)

O Quadro 5 demonstra que cada colocado direcionou suas ações para um determinado eixo de atuação: Transparência, Gestão Pública e Ambiente de Negócios. Observa-se apenas na terceira colocação o apontamento de resultado financeiro.

4.2 Reflexão Sobre Melhoramento e Melhoria na Aplicação dos Recursos Públicos

Ao realizar uma análise mais detalhada, relacionando as ações adotadas de controle com os resultados identificados em cada ano de premiação, percebe-se que estas, no ano de 2020, direcionam-se às fiscalizações e sugestões de adequações nos processos internos, além

de parcerias em projetos visando ao monitoramento e melhorias, não só das documentações, mas também na aplicação dos recursos públicos. No ano de 2021, observa-se que o controle fica a cargo da fiscalização do uso do dinheiro público e na transparência. Finalmente, no ano de 2022, pode-se notar o foco na qualificação das empresas do setor privado e do terceiro setor, como característica do eixo de Ambiente de Negócios.

Por meio dos eixos de atuação identificados, os Observatórios Sociais focalizam seu trabalho no acompanhamento de licitações, convênios, obras, processos, indicadores e relatórios, conforme características pertinentes aos eixos de Gestão Pública, Transparência e Educação Fiscal (OSB, 2015).

Como resultados, constatou-se que as boas práticas apresentaram economia de dinheiro nos cofres públicos, melhor eficiência na gestão de contratos e licitações, e otimização de processos internos, tornando-os mais rápidos e efetivos.

Os resultados declarados pelos participantes nos vídeos analisados, última coluna dos Quadros 3, 4 e 5, demonstram que muitas das ações realizadas podem impactar direta ou indiretamente no processo de tomada de decisão dos gestores.

Em todos os anos analisados, os ganhadores apontaram resultados significativos ligados à ação do gestor em prol de uma gestão pública com maior qualidade. Os segundos colocados de 2020 e 2022, OSs de Brusque/SC e Caçador/SC, respectivamente, demonstraram que suas ações adotadas ajudaram os gestores na qualidade dos gastos públicos, contribuindo para o aumento da eficiência nas aquisições de produtos e fiscalização de serviços prestados. O primeiro colocado de 2021, OS de Foz do Iguaçu/PR, revela que houve contribuições para uma gestão local mais transparente através de inserção de documentos no Portal da Transparência da Prefeitura de forma mais eficiente, por meio da adoção de um Planejamento Anual, e padronização de editais de licitação.

Identifica-se, nos levantamentos computados, que, analisando por regionalidade, os Observatórios Sociais premiados com as três primeiras colocações vencedoras da premiação do Concurso de Boas Práticas do Sistema OSB, nos anos de 2020, 2021 e 2022, estão concentrados nas regiões Sul e Sudeste, com destaque para os estados de Santa Catarina e São Paulo.

Considerando o quantitativo atual de OSs, distribuídos em 17 Estados brasileiros, incluindo o Distrito Federal, atuantes em 132 cidades, vinculados e validados pelo Sistema OSB, as regiões Sul e Sudeste contabilizam 75 e 37, respectivamente.

A importância do engajamento dos cidadãos evidencia que a fiscalização contínua dos governantes perante os governados exige que a população afetada pelas suas decisões defenda continuamente seus direitos e exerça plenamente a cidadania.

Os cidadãos podem ser agentes atuantes na fiscalização de bens e serviços públicos participando diretamente de sua produção e adotando postura de vigilância em todas as etapas do processo.

Observa-se que os Observatórios Sociais voltados à cidadania fiscal mostram potencial para melhorias e geram aproximação entre os gestores públicos e os cidadãos, promovendo articulação entre técnica e política, contribuindo para o aprimoramento da qualidade da administração pública e da democracia.

5 CONCLUSÃO

Buscou-se com este trabalho identificar potenciais da atuação dos Observatórios Sociais no que tange às boas práticas na promoção de controle social e *accountability*, tendo por base os premiados pelo Concurso de Boas Práticas do Sistema OSB. Esta premiação visa destacar as atividades, projetos e ações das unidades filiadas ao Sistema OS que se destacaram, impactando positivamente a sociedade local em favor do controle social, estimulando que todos tenham sucesso na condução de seu Observatório Social (OSB, 2022). Quanto aos quatro eixos de atuação, todas as suas ações e projetos (boas práticas) estiveram presentes nos OSs destacados. Tais iniciativas foram analisadas e identificadas como parte das discussões de como os gestores públicos podem se valer destes resultados para melhorias da governança pública. Apresentaram-se as contextualizações sobre Governança Pública e *Accountability*, os eixos de atuação do Sistema OSB, com metodologia específica de trabalho e o *modus operandi* das OSs premiadas, com as ações adotadas de controle. Os resultados analisados mostram que há um forte direcionamento das fiscalizações e sugestões de adequações nos processos internos, visando ao monitoramento e melhorias na aplicação dos recursos públicos, focados também na transparência das licitações. Dentre as atuações dos OSs analisados nas premiações por meio dos vídeos, os eixos de gestão pública e transparência se destacaram como presentes em todos os anos. O eixo ambiente de negócios foi identificado, mas sem muito destaque. Este estudo reconhece a atuação dos OS's locais no incentivo às organizações, públicas ou privadas, às boas práticas na melhoria da tomada de decisão, transformando princípios básicos em recomendações objetivas, contribuindo para a qualidade da gestão da organização.

REFERÊNCIAS

- BAIRRAL, M. A. C; SILVA, A. H. C;. De gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública** v. 49 (3), 643-675. <https://doi.org/10.1590/0034-7612125158> (28 de Junho de 2023).
- BINGHAM, L. B; NABATCHI, T; O'LEARY, R. (2005). New Governance: Practices and processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. **Public Administration Review**, 65(5), 547-558.
- BIZERRA, A. L. V. (2011). **Governança no setor público**: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- BOGONI, N. M *et al.* (2010). Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 44(1), 119-142.
- BRASIL. **Casa Civil da Presidência da República**. (2018). Guia da política de governança pública. Brasília: Casa Civil da Presidência da República.
- BRASIL. **CAPE**S. (2020). Sobre a Lei de Acesso à Informação. [Brasília]: CGU, <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/servico-de-informacao-aocidadao/sobre-a-lei-de-acesso-a-informacao> (26 de Novembro de 2022).
- BRASIL. **Controle Social** - Portal da Transparência. <https://portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/603399-controle-social>. (26 de Novembro de 2022).
- BRASIL. Controladoria-Geral da União (2012). **Olho vivo no dinheiro público**. http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/controlesocial/arquivos/cartilhaolhovivo_baixa_v2.pdf. (29 de Novembro de 2019).
- CAMPOS, A. M. (1990). Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o Português? **Revista de Administração Pública**, 24(2), 30-50. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9049/8182> (30 de Junho de 2023).
- CASTRO, C. J; SILVA, G. V. (2017). **Boas práticas de governança aplicadas ao setor público**: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. *Espacios*, 38(17). <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf> (21 de Novembro de 2022).
- CATÓLICO, D. F. (2012). Revelación y divulgación de la información financiera y no financiera de las universidades públicas en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Colombia*, 20 (1), 57-76.

CAVALCANTE, M. C. N; LUCA, M. M. M. (2013). Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, 7(1), 73-90.

CRUBELATTE, J. M. (2004). **Participação como controle social**: Uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. *RAE-eletrônica*, 3(2). <https://www.scielo.br/j/raeel/a/rHFhgtz7jrFxFF8JwxBsP9C/?format=pdf&lang=pt> (28 de Junho de 2023).

DE BONA, R. S; BOEIRA, S. L. (2018). **Observatório Social do Brasil e os desafios organizacionais do controle social**. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 23(75). <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/73946> (28 de Junho de 2023).

DEMO, P. (1992). **Cidadania Menor** – algumas indicações quantitativas de nossa pobreza política. Petrópolis, RJ: Vozes.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa. (5ª ed.) São Paulo: **IBGC**. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138> (21 de Novembro de 2022).

KIM, P. S *et al.* (2005). Toward Participatory and Transparent Governance: Report on the Sixth Global Forum on Reinventing Government. **Public Administration Review**, 65, 646-654.

MARCO, C. A. F. D; TERCI, E. T. **Transparência municipal e controle social**: a visão dos Observatórios Sociais sobre os portais de transparência e acesso à informação. *Interações*. 23(2), 313-330. <https://doi.org/10.20435/inter.v23i2.2885> (21 de Novembro de 2022).

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. (2018). **Técnicas de pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. (8ª ed.) São Paulo: Atlas.

MARTINS, C. (1989). Governabilidade e controles. **Revista de Administração Pública**, 23, 5-20.

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL (OSB) (2015). **Observatório pelo Brasil**. <http://osbrasil.org.br/observatorios-pelo-brasil/>(16 de Novembro de 2022).

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL (OSB) (2015). **Os 4 eixos de atuação da rede OSB**. http://osbrasil.org.br/wp-content/uploads/2015/09/OSB_Enc.Est._.pautas-nacionais.15.pdf (06 de Novembro de 2022).

PEREIRA, J. M. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, 2(1), 109-134.

PERES, L. N. (2017). **Novo olhar sobre a qualidade da informação contábil**: a ótica dos observatórios sociais. (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).

RODRIGUES, E. S; PEREIRA, S. C. Compliance na administração pública: boas práticas de governança e políticas de integridade na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. 6(5), 26-42.

SECCHI, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da Administração pública. **Revista de Administração Pública**, 43(2), 347-369.

SILVA, F. R; CANÇADO, A. C; SANTOS, J. C. (2017). **Compreensões Acerca do Conceito de Controle Social**. Desenvolvimento em Questão, 15(41), 24–58. <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/5762> (22 de Junho de 2023).

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. (2014). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração pública**. Brasília, DF. <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D> (28 de Junho de 2023).

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Manual para Contratação de Sistemas de Gestão Pública**. Belo Horizonte, MG, https://www.tce.mg.gov.br/IMG/2015/Manual%20Final_Editado_26%2001%2015%20pdf.pdf (12 de Dezembro de 2022).

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

ISCHABER, L. R; PORTO, G. P; SILVEIRA, J. J. N; RIBEIRO, L. M. P; ASSIS L. B. Boas Práticas do Sistema OSB e a Tomada de Decisão de Gestores Públicos Municipais. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 1, art. 2, p. 25-43, jan. 2025.

Contribuição dos Autores	L. R. Ischaber	G. P. Porto	J. J. N. Silveira	L. M. P. Ribeiro	L. B. Assis
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X			X	X