

DEMOCRACIA E TRANSPARÊNCIA

Título:
DEMOCRACIA E TRANSPARÊNCIA

(CADERNOS TEMÁTICOS | GESTÃO ASSOCIATIVA E DESENVOLVIMENTO LOCAL)

Autor:
Sérgio Pratas

Capa:
PPCR - Comunicação, Lda.

Composição e paginação:
Animar

Edição:
Animar - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

Impressão e acabamento:
CMVA Print

Setembro de 2020

Agradecemos o interesse e colaboração das entidades da ANIMAR:
ACIP | ADC MOURA | ADEPE | ADER SOUSA | ADM ESTRELA |
ADPM | ADRITEM | ADSCCL | AFMP | AJDEÃO | ATAHCA | ATM
| BARAFUNDA | BEIRA SERRA | CEARTE | COOLABORA | CPA |
ECOGERMINAR | ECOMUSEU DO BARROSO | ECOS | GRUPO MIRO
| ICE | OIKOS | RURAMBIENTE | TAIPA | TEATRO EXPERIMENTAL
FLAVIENSE | TERRAS DENTRO

Esta publicação respeita os princípios da linguagem inclusiva, em cumprimento do Plano para a Igualdade da Animar.

SÉRGIO PRATAS

DEMOCRACIA
E TRANSPARÊNCIA

ANIMAR

LISBOA | SETEMBRO 2020

NOTA DE ABERTURA

O movimento do desenvolvimento local, pautado por uma crescente diversidade de naturezas organizacionais e pela diversidade de causas e de territórios de atuação, sempre foi um processo com desafios, resultantes da participação de cidadãos e cidadãs ativos/as, atentos e atentas às especificidades e à garantia dos princípios que nos balizam, recentemente também traduzidos no art.º 5 da Lei de Bases da Economia Social.

As exigências são crescentes, e a coerência entre o que é defendido, e o como se defende, impõe procedimentos que garantam a boa governança das entidades de desenvolvimento local. A democracia e a transparência são dois pilares, que garantem a representação das causas e propostas, que garantem a participação dos membros e promovem a confiança junto da sociedade civil e das instituições do estado. Estes são pilares que credibilizam a ação política das organizações da economia social, independentemente da sua natureza jurídica e, por isso, a Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, tem assumido uma preocupação crescente nesta e em outras matérias que se assumem enquanto estruturantes para

a sustentabilidade do seu movimento. Somos nós, como poderia ser qualquer outra família de cúpula da Economia Social, a apresentar este caderno. Consideramos indiferente “o quem”, mas valorizamos o porquê, e este caderno contribui para “o como”.

Por fim, um caderno com esta relevância necessita de um autor que, também ele, seja um profundo conhecedor da economia social e do direito, um investigador dos temas e um inspirador, pela coerência, traduzindo as suas preocupações e questionamentos em propostas que ajudam e apoiam as entidades a assumirem estes pilares, enquanto fundamentais para o seu desenvolvimento organizacional e da economia social, enquanto setor de desenvolvimento fundamental da sociedade portuguesa. Estamos gratos pelo precioso contributo do autor Sérgio Pratas, pela dinâmica participada que gerou na construção deste caderno, que envolveu contributos diretos de várias entidades da Rede Animar, e pela causa comum e partilhada na promoção e valorização do associativismo e da Economia Social em Portugal.

Marco Domingues
Presidente da direção da ANIMAR

INTRODUÇÃO

Não existem muitos estudos sobre a transparência na economia social. Até ao final do século passado, o tema não foi objeto de grande atenção (nem pela academia, nem pelo próprio setor), apesar do papel que as entidades da economia social já desempenhavam na economia e na sociedade.

No entanto, a realidade tem vindo a mudar. E o tema ganhou forte interesse neste início de século – e por várias razões. Face a alguns escândalos e casos de corrupção. Face à elaboração de leis que colocam novas exigências às organizações – como é o caso da Lei de Acesso aos Documentos Administrativos (LADA). Face a uma maior exigência por parte da sociedade (em parte, impulsionada pela evolução ocorrida no âmbito da transparência do setor público). E face à efetiva procura de informação por parte de doadores externos (Carvalho, 2016: 59).

Conhecem-se já algumas investigações parcelares, com interesse para o estudo da transparência. Por exemplo, o estudo da relação entre a transparência e a obtenção de recursos (Costa, 2015). Sobre a relação entre transparência e eficiência (Valencia *et al.*, 2015). Sobre a prestação de contas (Carvalho,

2016). Ou sobre o interesse dos *stakeholders* na informação das organizações (Britton, 2008). Ainda assim, são poucos os estudos que procuram estudar o fenômeno de uma forma abrangente e geral.

Com o presente CADERNO TEMÁTICO, procurar-se-á dar nota desses estudos (mais gerais) e das principais conclusões a que chegaram. Para além disso, será apresentado um conceito multidimensional de transparência – e um modelo para avaliação da transparência nas organizações da economia social. Serão esses os dois objetivos da primeira parte deste Manual – ECONOMIA SOCIAL E TRANSPARÊNCIA.

A segunda parte (com o título BOAS PRÁTICAS) terá um objetivo mais específico: ajudar as entidades da economia social a preparar e implementar um plano para aprofundamento da transparência organizacional. Serão apresentadas sugestões concretas para que cada entidade consiga:

- a) Fazer um diagnóstico de situação;
- b) Analisar os resultados desse diagnóstico;
- c) Elaborar um plano de melhoria;
- d) Implementar e monitorizar esse plano.

I PARTE

ECONOMIA SOCIAL E TRANSPARÊNCIA

1 - AS ASSOCIAÇÕES. REALIDADE HETEROGÊNEA E COMPLEXA

A sociedade civil surge, hoje, como conceito ambivalente e nada consensual nas ciências sociais. Integra, segundo Cohen e Arato (1994), a esfera das associações e os movimentos sociais. Fernandes (2014: 23) coloca a ênfase nas “associações voluntárias”: “O conjunto de associações voluntárias existentes a dada altura num regime político pode definir-se como sociedade civil”. E o mesmo acontece com Viegas: “Associações, neste sentido [associações voluntárias], requerem a existência de uma sociedade pluralista e constituem um dos nódulos fundamentais da sociedade civil” (2004: 34).

Mas o que são associações? E associações voluntárias? O que é que as distingue? E o que é a economia social? Um conjunto de associações de determinado tipo?

A caminho de uma definição de associação, é essencial analisar o que diz a lei (quando esta diz alguma coisa). Para o efeito, optou-se por analisar com algum detalhe o regime vigente em Portugal (e previsto no Código Civil). E o que é

que diz o Código Civil? Apesar de não apresentar uma noção expressa, o Código Civil avança os seguintes elementos (do conceito):

- a) No capítulo sobre as pessoas coletivas, faz-se uma referência expressa às “associações que não tenham por fim o lucro económico dos associados”.

Artigo 157.º do Código Civil:

“As disposições do presente capítulo são aplicáveis às associações que não tenham por fim o lucro económico dos associados, às fundações de interesse social, e ainda às sociedades, quando a analogia das situações o justifique”.

Como nota Pita (2017: 180), a lei limita-se a caracterizar de forma negativa as associações em apreço: são aquelas que não têm por fim o lucro económico dos associados;

- b) No artigo 158.º do Código Civil acrescenta-se que as associações constituídas por escritura pública, ou por outro meio legalmente admitido, que contenham as especificações referidas no n.º 1 do artigo 167.º, gozam de personalidade jurídica.

Isso significa que podem existir (e coexistir) associações com e sem personalidade jurídica;

- c) O legislador regula a organização e administração das associações sem personalidade jurídica num capítulo autónomo (artigos 195.º e seguintes do Código Civil).

A partir destes dados, Prata (1995: 105) define associação nos seguintes termos: “pessoa coletiva de substrato pessoal que não tem um fim lucrativo”. Esta definição suscita algumas dúvidas. Em primeiro lugar, a qualificação da associação

como pessoa coletiva. O legislador português colocou – e deliberadamente – a regulação das associações sem personalidade jurídica fora do capítulo das pessoas coletivas. Parece, pois, preferível falar em “entidade coletiva” – como faz, aliás, Pita (2017: 232). Por outro lado, este conceito assenta fundamentalmente nas características negativas, como refere Pita – esquecendo as positivas.

Deste modo, propõe-se aqui uma outra definição – de base jurídica, mas que se assume mais abrangente e ambiciosa. Definição que assenta em quatro elementos fundamentais:

a) Entidade coletiva (ou grupo)

Tem que ser constituída por um conjunto de duas ou mais pessoas;

b) De substrato pessoal

Tem por base pessoas (individuais ou coletivas).

Elemento que a distingue, por exemplo, da fundação:

“Pessoa coletiva, cujo elemento fundamental é um conjunto de bens afetados de forma permanente à realização de determinada finalidade, de natureza altruística” (Prata, 1995: 488);

c) Que não visa o lucro económico dos seus e suas associadas.

Esse é um primeiro elemento que as distingue das sociedades;

d) E que procura proporcionar aos seus membros (e muitas vezes também a terceiros) um benefício imediato e direto, de forma continuada.

O segundo elemento que as distingue das sociedades.

No plano jurídico, podem distinguir-se as associações com personalidade jurídica e as associações sem personalidade jurídica – com regras de organização interna e administração distintas¹. O Código Civil português faz essa distinção, como referido: artigos 167.º a 184.º e 195.º a 201.º-A.

Para além dessa tipologia, muitas outras têm sido apresentadas por diferentes autores. Nuns casos, assentam em critérios puramente teóricos. Noutros casos, constroem-se taxonomias de associações de acordo com a proximidade existente entre elas (Viegas, 2004: 38). Combinando essas duas perspectivas, Wessel (1997) distingue três tipos de associações: associações políticas, as que expressam novos movimentos sociais e as de carácter social. Viegas inspira-se nessa tipologia para propor a seguinte distinção:

a) Associações de “integração social”

Integra:

- As associações de solidariedade social e religiosas;
- As associações desportivas, culturais e recreativas;
- As associações de pais e moradores²;

b) Associações de “defesa de interesses de grupo”

Integra:

- Os sindicatos, ordens e associações profissionais e de pensionistas;

1) São associações sem personalidade jurídica, por exemplo, muitas das comissões constituídas para realizar planos de socorro ou beneficência, ou promover a execução de obras públicas, monumentos, festivais, exposições ou festejos.

2) Fazem parte desta categoria vários outros tipos associativos, como por exemplo, as associações humanitárias de bombeiros, as associações mutualistas ou as associações de desenvolvimento local.

- As associações empresariais ou financeiras;
- c) “Os novos movimentos sociais”
 - Integra:
 - As associações de defesa dos direitos de cidadania;
 - As associações de consumidores;
 - As associações ecológicas e ambientais;
 - As associações de defesa dos animais (2014: 43-44).

Haverá alguma coincidência entre as associações de caráter social (ou de integração social) e o conceito de economia social? O conceito de economia social está também longe de ser unânime e pacífico. Mas pode avançar-se desde já o seguinte:

- Por norma, a economia social integra as associações de caráter social (ficando de fora as políticas e as que expressam novos movimentos sociais);
- Mas há países que integram na economia social outro tipo de entidades, sem natureza associativa (é o caso das cooperativas ou o das fundações).

2 - GOVERNAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES. PRINCÍPIOS ORIENTADORES

Em Portugal, integram a economia social as seguintes entidades:

- a) As cooperativas;
- b) As associações mutualistas;
- c) As misericórdias;
- d) As fundações;
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- g) As entidades abrangidas pelos subsetores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social;
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social e constem da base de dados da economia social (ver artigo 4.º da Lei de Bases da Economia Social - Lei n.º 30/2013, de 8 de maio).

Todas estas entidades são dirigidas por órgãos. É a estes que cabe tomar decisões em nome da entidade. Mas a governação nestes entes não passa apenas pela intervenção e funcionamento dos respetivos órgãos. É importante referenciar, por exemplo, o papel e importância dos serviços internos; bem como a relação com os *stakeholders*.

Cabe referir, também, que a própria Lei de Bases da Economia Social fixou um conjunto alargado de princípios orientadores da governação destas entidades:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores/as ou beneficiários/as e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social (ver artigo 5.º da Lei de Bases da Economia Social).

Conclui-se, pois, que a transparência é um dos princípios orientadores das entidades da economia social. Mas o que deve entender-se por transparência e por transparente?

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa (2001), transparência é a “(q)ualidade do que deixa passar a luz” e transparente é o “(q)ue deixa passar a luz ou deixa ver distintamente através de si”. A transparência designa, assim, a propriedade de um corpo que se deixa atravessar pela luz (e permite distinguir os objetos que estão por trás de si). Deste modo, pode dizer-se que a transparência é suscetível de vários graus: um corpo pode ser realmente transparente ou límpido, permitindo vislumbrar com nitidez os objetos que cobre; como pode ser apenas translúcido, se não permite distinguir nitidamente esses objetos; e pode ser diáfano, se a luz que o atravessa nem sequer permite distinguir a forma desses objetos.

Uma organização será transparente se “deixar passar a luz”. Se permitir vislumbrar a sua missão, objetivos estratégicos, planos, resultados, estrutura e organização, as decisões que toma, o seu funcionamento. Se estiver próxima. Se promover o diálogo – que ajuda a perceber o que está do “outro lado”. Isso não significa que a transparência tenha apenas efeitos positivos:

- a) Apesar de existirem diferentes graus de transparência, é possível identificar um nível mínimo – ditado por lei – e um nível máximo. O nível máximo estabelece a fronteira a partir da qual a transparência deixa de ter um efeito positivo;
- b) A transparência assume na organização diversas funções, nem sempre em total harmonia – por vezes até con-

- traditórias. A transparência (em determinado nível) promove a eficácia e a eficiência. Cria (ou fomenta) relações de confiança – determinantes para a sustentabilidade da organização. Permite o controle do que se fez – ou está a fazer. Facilita e permite a contestação e a impugnação das decisões. Favorece e promove a participação;
- c) Os referenciais de transparência (níveis mínimos e máximos) variam com o tipo de organização. São diferentes para as organizações do setor público, privado lucrativo e para as da economia social.

3 - A TRANSPARÊNCIA NA ECONOMIA SOCIAL

Uma das questões abordada por vários estudos é a dos efeitos da transparência na economia social. E as conclusões apontam num mesmo sentido:

- a) A transparência é necessária, pelas funções desempenhadas pelas organizações da economia social (funções de interesse público);

O Estado deve intervir, de modo a assegurar um nível mínimo de transparência (Ebrahim, 2003);

- b) A transparência (até determinado ponto e em determinados contextos) desencadeia um conjunto de efeitos positivos, devendo ser aprofundada pelas organizações. Que efeitos positivos? Fundamentalmente os seguintes:

- Reforço da confiança, credibilidade e legitimidade perante os *stakeholders* (Carvalho, 2016: 62, Schnackenberg e Tomlinson, 2016, ou Auger, 2014);

- Melhoria do desempenho geral – mais eficiência (Valencia *et al.*, 2015);

- Reforço do controlo e combate à corrupção (Trapero *et al.*, 2014: 411);

- Auxilia as organizações na captação de recursos (Ton-dolo *et al.*, 2018: 3).

Isso faz com que a transparência seja apresentada como um indício (ou indicador) de sustentabilidade organizacional (Amaro, 2016). E isso tem um significado claro: o de que a gestão transparente promove a sustentabilidade. Como referem Trapero et al. (2014: 411), “uma empresa corrupta [pouco transparente] dificilmente consegue aguentar-se a longo prazo”.

Uma outra linha de investigação tem procurado identificar dimensões e indicadores de transparência, com vista à construção de instrumentos que possibilitem a mensuração. Vejamos três exemplos.

Um primeiro estudo, realizado por três investigadoras portuguesas (Tomásia Ornelas, Ana Maria Bandeira e Deolinda Meira, 2017), teve por objetivo principal “averiguar qual o nível de transparência das IPSS na Região Autónoma da Madeira (RAM)”. E concluiu o seguinte:

- a) 56% das entidades registadas como IPSS possuem sítio institucional eletrónico. Enquanto 44% das entidades não criaram o seu sítio para assim cumprirem com as suas obrigações;
- b) Só 29% das referidas IPSS publicam Relatórios de Contas no seu sítio;
- c) Todas as IPSS que publicaram as suas contas seguiram o regime da normalização contabilística;
- d) Só uma entidade é que publica as suas contas há 5 anos no respetivo sítio. As restantes publicam as contas há menos tempo.

As autoras concluem que o estudo empírico realizado demonstrou que “existe um número significativo de IPSS da RAM que não publicam as suas contas no seu sítio institucional, relevando que ao nível da transparência ainda existe um longo caminho a percorrer” (2017: 14).

Soldi *et al.* (2018) procuraram ir mais longe. Com o objetivo de conhecer o nível de transparência das organizações filantrópicas de São Paulo, apresentaram um conceito de transparência multidimensional, assente em quatro critérios ou dimensões:

- a) Divulgação financeira;
- b) Disponibilidade de informações estratégicas, operacionais e administrativas aos diferentes públicos;
- c) Acesso às instalações físicas;
- d) Divulgação dos nomes dos membros da administração.

Para além da identificação de critérios ou dimensões, foram também criados indicadores – e cada indicador recebeu uma pontuação de 0 (inexistente) a 5 (atendimento pleno). Com base nessa estrutura, foi criada uma escala de transparência, assente no nível de cumprimento dos critérios estabelecidos – variando de 0% (nenhum critério cumprido) a 100% (cumprimento pleno):

- 0% a 30% - não é transparente;
- 31% a 70% - parcialmente transparente;
- 71% a 100% - transparente.

Os resultados finais deste estudo são os seguintes: 49% das organizações filantrópicas apresentam um reduzido nível de transparência, 0 47% podem ser consideradas parcialmente

transparentes e 4% foram consideradas transparentes. Significa que há, ainda, um longo caminho a percorrer – a esmagadora maioria das organizações estudadas (96%) não é transparente.

Este estudo tem a vantagem de analisar a transparência a partir de diversas perspectivas, ou dimensões – e não apenas de uma dimensão. Não obstante, tais dimensões são, ainda assim, insuficientes para captar a transparência organizacional. Ficam por tratar e avaliar dimensões e indicadores igualmente essenciais: a questão dos direitos de acesso à informação, a promoção da divulgação e discussão dos assuntos internos e vários indicadores de proximidade.

Tondolo *et al.* (2018) desenvolveram, também, “um constructo para mensurar a transparência no Terceiro Setor”. Numa primeira aproximação, defendem que a transparência está “atrelada basicamente a três conceitos contábeis, os quais são: (i) *disclosure*, que significa a evidenciação e/ou divulgação de informação na organização; (ii) *compliance*, se refere a conformidade legal na organização; e, (iii) *accountability*, se refere a prestação de contas da organização” (2018: 4).

O instrumento que propõem apresenta quatro dimensões: transparência na prestação de contas, transparência em gestão e resultados, transparência em nível inicial de atendimento e transparência em aspetos legais. Sendo que cada dimensão comporta vários indicadores:

- a) Transparência na prestação de contas
 - “Sua organização tem por prática divulgar os Relatórios Contábeis para as partes interessadas e comunidade em geral dentro dos prazos exigidos por lei”;
 - “Sua organização tem por prática divulgar os gastos ocorridos e os recebimentos de receitas mensalmente

- para as partes interessadas e a comunidade em geral”;
- “Sua organização tem por prática divulgar publicamente seus relatórios contábeis e relatórios complementares em diversos tipos de mídias, tais como jornais, *site*, *blog*, *facebook*, entre outros”;
 - “Sua organização se utiliza das mídias sociais (*Facebook*, *twitter*,...) para divulgar as ações realizadas”;
 - “Sua organização tem por prática prestar contas dos recursos (financeiros, físicos e humanos), bem como das práticas realizadas pela organização às partes interessadas e à comunidade em geral”;
 - “Sua organização apresenta uma central de Ouvidoria para atendimento de beneficiários, partes interessadas e comunidade em geral”;

b) Transparência em gestão e resultados

- “Sua organização disponibiliza um espaço para receber críticas e sugestões das partes interessadas e comunidade em geral”;
- “Sua organização tem como prática realizar o monitoramento das atividades realizadas pelos seus colaboradores e voluntários no atendimento de seus objetivos organizacionais”;
- “Sua organização tem como prática realizar o monitoramento dos resultados e efetividade de suas ações na comunidade atendida”;
- “Sua organização tem por prática implementar sugestões recebidas de beneficiários, partes interessadas e comunidade em geral”;

- c) Transparência em nível inicial de atendimento
- “Sua organização tem por prática prestar contas dos recursos e ações realizadas sempre que esta for uma exigência do financiador do projeto”;
 - “Sua organização disponibiliza um e-mail para atendimento da comunidade”;
 - “Sua organização utiliza *Home Page* (site e/ou blog)”;
- d) Transparência em aspectos legais
- “Sua organização disponibiliza às partes interessadas e à comunidade em geral os documentos constitutivos da organização, bem como estatutos, atas de assembleia e eleições/nomeação de presidência e diretoria”;
 - “Sua organização disponibiliza às partes interessadas e à comunidade em geral a legislação que a organização está submetida”.

O modelo proposto por Tondolo *et al.* (2018) tem a vantagem de poder ser facilmente aplicado pelos dirigentes das organizações sociais, “servindo de base para estabelecimento de metas e guias de desenvolvimento organizacional em direção à implementação e internalização da prática da transparência” (2018: 11). Mas não integra alguns indicadores importantes: por exemplo, a existência de direitos de acesso à informação, indicadores de proximidade (fator determinante da transparência), ou a realização de assembleias gerais – que ajudam a perceber o funcionamento da organização.

4 - TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL - CONCEITO MULTIDIMENSIONAL

Para a construção de um modelo que permita mensurar a transparência nas organizações sociais é essencial, para além da análise de estudos que tiveram objetivo similar, revistar a teoria ou teorias que permitem explicar a divulgação ou prestação de contas que as organizações realizam. Com esse objetivo, e face ao especial interesse que tem para o tema da transparência organizacional, convoca-se aqui a teoria da dependência dos recursos (Pfeffer e Salancik, 1978).

Dado que as organizações sociais têm dificuldades na obtenção e controlo dos seus recursos, a sua sobrevivência pode ser garantida se souberem lidar com contingências e assegurar os recursos necessários à sua existência (Carvalho, 2016: 72). A teoria da dependência dos recursos sublinha que a necessidade e a dependência de recursos condicionam a estrutura e as atividades das organizações. Sublinha, por outro lado, que as organizações dependem de outras organizações ou atores no que respeita aos recursos para sobreviverem e considera os recursos financeiros como uma contingência muito importante.

As entidades da economia social dependem, fundamentalmente, de três tipos de receitas:

a) Receitas próprias

- Receitas das atividades e venda de bens e serviços;
- Quotas;
- Receitas resultantes de investimentos financeiros ou não financeiros;

b) Contribuições provenientes de entidades públicas

- Acordos de colaboração;
- Apoios para atividades da missão;
- Participação em projetos;

c) Contribuições ligadas a atitudes filantrópicas

(Sejam de índole individual ou corporativa).

De acordo com a teoria da dependência dos recursos, é importante que as organizações evitem a excessiva dependência de um dos tipos de recursos referidos, reduzindo as vulnerabilidades que possam advir da interrupção de um ou mais tipos de receitas e consequentes crises financeiras. A sustentabilidade financeira é reforçada pela diversificação das fontes de financiamento (Carvalho, 2016: 72).

Outra decorrência teórica diz respeito ao efeito mimético: quanto maior for a dependência de recursos de uma organização, mais semelhante a organização se vai tornar em relação à que fornece esses mesmos recursos (DiMaggio & Powell, 1983). Com base neste pressuposto, chega-se a uma tese fundamental: “A teoria da dependência de recursos pressupõe que as organizações que dependem de recursos do governo e de recursos financeiros externos são mais propensas ao cumprimento da divulgação” (Carvalho, 2016: 73). Ou seja, são

mais transparentes. Mas a questão pode, também, colocar-se ao contrário: as organizações mais transparentes são, igualmente, mais propensas a assegurar recursos financeiros externos.

Para além dessa, é possível identificar outras causas (ou indutores) da transparência nas organizações de cariz social? Defende-se aqui a tese de que a transparência organizacional depende do jogo concertado entre indutores e obstáculos – ou seja, do respetivo “habitat”. Apesar de este ser assunto ainda pouco explorado, sugerem-se – para as organizações de cariz social – quatro indutores principais: antiguidade, dimensão, financiamento público e obrigações legais. E três barreiras mais relevantes: a resistência à transparência, os custos com a transparência e a (in)capacitação dos dirigentes.

Com base no exposto, pretende-se agora apresentar um instrumento que permita avaliar o grau de transparência – de cada organização da economia social; de alguns setores ou famílias; e de toda a economia social. Esse instrumento assenta em quatro pressupostos essenciais:

- a) Existência de um conceito de transparência multidimensional;
- b) Existência de indicadores específicos para a economia social;
- c) Diferenciação de peso ou relevância quer das dimensões, quer dos indicadores (consoante a sua importância relativa para o objetivo transparência);
- d) Criação de uma escala de transparência.

Vejam os cada um desses pressupostos isoladamente. A primeira tese que aqui se defende é a de que a transparência organizacional assenta em mais do que um pilar ou dimensão

- é um conceito multidimensional. Defende-se, também, que o conceito assenta nos mesmos pilares ou dimensões, independentemente do tipo de organização em causa: do setor público, social ou privado lucrativo. E que tais pilares são os já apresentados por Pratas (2013: 40-41):

- *Disclosure*;
- O do diálogo;
- O da proximidade.

Defende-se, em segundo lugar, que cada um desses pilares ou dimensões integra vários elementos (indicadores), que lhes dão corpo e substância. E que esses elementos são diferentes, consoante o tipo de organização em causa (setor público, setor privado lucrativo e economia social). A especificidade própria de cada setor gera diferenças - e diferentes indicadores.

Relativamente à economia social, propõe-se um quadro de análise com 11 indicadores, a saber:

a) *Disclosure*

- *Divulgação da informação*

Por vezes, a lei ou os regulamentos internos obrigam a organização a disponibilizar determinados relatórios e documentos.

A organização pode, no entanto, disponibilizar mais elementos. Ir para além desse mínimo legal.

- *Direito de acesso pelos associados e associadas*

A divulgação de informação é um instrumento poderoso de transparência. Mas é igualmente determinante a existência de um direito que permita aos associados e associadas conhecerem outra informação - conseguirem ver para além do que é divulgado.

E poderem obrigar a organização a disponibilizar-lhes informação – mesmo contra a sua vontade.

- *Direito de acesso pelos particulares*

E é possível ir ainda mais longe. Acontece sempre que a lei atribui aos particulares – independentemente de serem associados/as, utentes ou vizinhos/as – o direito de acesso à informação da organização.

b) **Diálogo**

- *Realização de assembleias gerais*

As assembleias gerais são momentos essenciais na vida das organizações – discute-se a vida da organização, colocam-se questões, critica-se, aplaude-se; e tomam-se decisões importantes.

- *Desenvolvimento de projetos que promovam a participação*

Sempre que a organização é porosa à comunidade, receptiva a sugestões e à participação, é também mais transparente. São exemplo destes processos: a existência de uma caixa de sugestões e críticas; a criação de grupos de discussão ou fóruns; ou a consulta (expressa) aos associados e associadas sobre determinado assunto.

- *Sistema de governo que promove o controlo*

A existência de órgãos com competência para avaliar o trabalho desenvolvido por outros órgãos – e emitir pareceres ou opiniões – é também um indicador de transparência.

O exercício dessas competências gera informação e conhecimento. Ou seja, promove a transparência.

- *Produção de relatórios de desempenho*

A produção de relatórios que permitam conhecer os resultados e o impacto da atividade desenvolvida tam-

bém conduz a uma maior transparência organizacional.

c) *Proximidade*

- *Proximidade dos associados/as e utentes*

A proximidade física dos/as associados/as e dos utentes relativamente às instalações da organização também favorece a transparência. É mais fácil ver e perceber o que está próximo.

- *Abertura das instalações ao público*

A abertura das instalações ao público cria um outro nível de proximidade – e consequentemente de transparência.

Passa a ser possível observar o funcionamento das atividades, aceder a informação, falar com outros associados/as e com os dirigentes.

- *Existência de Portais e páginas web e/ou Facebook*

Uma outra forma de aceder à organização – cómoda, rápida e acessível – é através das tecnologias da informação e da comunicação.

- *Disponibilização de informação de proximidade*

A disponibilização de informação de proximidade promove também a transparência. Alguns exemplos: disponibilização de um contacto de correio eletrónico; envio de uma *newsletter* eletrónica.

Apesar de todos desempenharem um papel significativo na promoção da transparência, de todos serem indutores de abertura, há alguns elementos ou indicadores que têm uma maior preponderância ou importância. Não distinguir e tratar tudo por igual é distorcer a análise – e os resultados dessa

análise. Defende-se, por isso, uma diferenciação – a seguinte diferenciação:

a) Disclosure (32,5%)

- Divulgação da informação (obrigatória e voluntária) – 15%

- Direito de acesso pelos associados/as – 10%

- Direito de acesso pelos particulares – 7,5%

b) Diálogo (40%)

- Realização de assembleias gerais – 15%

- Desenvolvimento de projetos que promovam a participação – 5%

- Sistema de governo que promove o controlo – 12%

- Produção de relatórios de desempenho – 8%

c) Proximidade (27,5%)

- Proximidade dos/as associados/as e utentes – 10%

- Abertura das instalações ao público – 5%

- Existência de Portais e páginas web e/ou facebook – 7,5%

- Disponibilização de informação de proximidade – 5%

Três notas mais. A primeira para sublinhar que, com o modelo proposto, a transparência não depende em exclusivo da organização. Há fatores externos com influência – e indicadores que dependem de entidades externas à organização. É o caso da existência de direitos de acesso à informação.

A segunda nota é para apresentar a escala de transparência. A avaliação de cada organização, nos vários indicadores referidos, vai conduzir a um determinado resultado: de 0% a 100%. É preciso criar uma escala que dê leitura a esses resultados. Propõe-se uma escala com quatro escalões principais:

- De 0% a 24% - Pouco ou nada transparente
- De 25% a 49% - Parcialmente transparente
- De 50% a 74% - Transparente
- De 75% a 100% - Muito transparente

A terceira nota é para reforçar uma das conclusões referidas por Heald (2006: 59): em geral, se uma organização estiver num nível baixo de transparência, aumentá-la terá consequências positivas. No entanto, se o nível já for elevado, reforçar a transparência pode alterar a relação entre custos e benefícios – e pode ter um impacto negativo. Deste modo, uma organização muito transparente pode ter que repensar a sua política de abertura, de modo a condicionar tais efeitos negativos. O que significa que a escala referida deve ser lida com bastante cuidado.

II PARTE
BOAS PRÁTICAS

1 - DIAGNÓSTICO.

MEDIR A TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL

Para facilitar a realização de um diagnóstico (em matéria de transparência organizacional), criou-se um exercício de avaliação, em anexo, que integra as seguintes componentes:

- a) Um teste;
- b) Uma grelha de avaliação.

Propõe-se agora que se proceda à avaliação da entidade onde onde trabalha ou colabora – ou onde é dirigente. E considerando as seguintes observações, referentes ao indicador “Direito de acesso pelos particulares”:

- a) De acordo com o n.º 2 do artigo 4.º da Lei de Acesso aos Documentos Administrativos, ou LADA (Lei n.º 26/2016, de 22 de agosto), as entidades da economia social estão sujeitas ao mesmo regime de promoção da transparência que as entidades do setor público, desde que:
 - A respetiva atividade seja maioritariamente financiada por entidades públicas;

- A respetiva gestão esteja sujeita a um controlo por parte de uma entidade pública; ou
 - Os respetivos órgãos de administração, de direção ou de fiscalização sejam compostos, em mais de metade, por membros designados por alguma entidade pública³.
- b) Isso significa que – nesses casos – qualquer pessoa (mesmo que não seja associada) tem o direito de aceder a toda a documentação detida pela entidade em referência⁴;
- c) Esse direito tem, no entanto, algumas restrições:
- O acesso aos documentos preparatórios de uma decisão ou constantes de processos não concluídos pode ser diferido até à tomada de decisão, ao arquivamento do processo ou ao decurso de um ano após a sua elaboração;
 - Só podem aceder a documentos que contenham dados pessoais o próprio, terceiro com autorização do próprio, ou terceiro com interesse direto, pessoal e legítimo e constitucionalmente protegido⁵;
- d) Assim, para preencher o quadro referente a este indicador, deverá responder às seguintes questões:
- A minha associação está sujeita ao regime de acesso traçado pela LADA?

3) Para um maior desenvolvimento, ver Pratas (2020: 60-61).

4) Para um maior desenvolvimento, ver Pratas (2020: 65 e seguintes).

5) Para um maior desenvolvimento, ver Pratas (2020: 68 e seguintes).

RESPOSTA: sim. Pergunta-se de seguida: os órgãos de direção respondem aos pedidos de acesso tendo presente o disposto na LADA e cumprindo a lei?

(em caso de resposta afirmativa, deve ser atribuída a pontuação de 7,5; em caso de resposta negativa, a pontuação será 0).

RESPOSTA: não. Pergunta-se de seguida: a entidade permite que particulares (não associados/as) possam assistir às suas assembleias gerais?

(em caso de resposta afirmativa, deve ser atribuída a pontuação de 7,5; em caso de resposta negativa, a pontuação será 0).

Para concluir o diagnóstico, propõe-se que enquadre o resultado obtido à luz da seguinte classificação:

- De 0 a 24 - Entidade pouco ou nada transparente
- De 25 a 49 - Entidade parcialmente transparente
- De 50 a 74 - Entidade transparente
- De 75 a 100 - Entidade muito transparente

2 - ANÁLISE

Após realização do diagnóstico, propõe-se um exercício de análise dos resultados - independentemente da classificação obtida. O exercício consiste na realização de uma análise SWOT:

- Devem listar-se as forças e fraquezas da organização em matéria de transparência (pontos fortes e pontos fracos).

Para isso, deverá atender-se aos resultados do diagnóstico, indicador a indicador.

- Devem sublinhar-se as forças e fraquezas distintivas - tendo presente o que se passa em organizações semelhantes.

- De seguida, devem listar-se as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta em matéria de transparência.

- Esse exercício deve ter presente a priorização dos fatores, a avaliação da sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial.

Depois de se listarem os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, deve criar-se um quadro síntese, como o que se apresenta de seguida:

Transparência organizacional. Análise SWOT

| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|----------------------|----------------------|
| 1 - (...) | 1 - (...) |
| 2 - (...) | 2 - (...) |
| 3 - (...) | 3 - (...) |
| (...) | (...) |

| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
|----------------------|----------------|
| 1 - (...) | 1 - (...) |
| 2 - (...) | 2 - (...) |
| 3 - (...) | 3 - (...) |
| (...) | (...) |

3 - PLANO DE MELHORIA

O objetivo último - quer do diagnóstico, quer da análise - será o de contribuir para a mudança, ajudar a alterar a situação atual. Para isso, será necessária a elaboração de um plano de melhoria, a desenvolver em quatro passos:

PRIMEIRO PASSO:

A partir dos pontos fracos, propõe-se que se definam medidas a adotar para os corrigir - e se identifiquem os custos envolvidos (financeiros e outros); e as dificuldades que se colocam à sua implementação.

| Pontos fracos | Medidas a adotar | Custos | Dificuldades |
|----------------------|-------------------------|---------------|---------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

SEGUNDO PASSO:

Uma vez preenchido esse quadro, propõe-se que se integrem as medidas definidas em três grandes grupos:

a) MEDIDAS DE CURTO PRAZO (a implementar num prazo de três meses)

Medidas de baixo custo e reduzidas dificuldades de implementação;

b) MEDIDAS DE MÉDIO PRAZO (a implementar num prazo de 12 meses)

Medidas de baixo custo e reduzidas dificuldades de implementação; ou

Medidas de baixo custo e algumas dificuldades de implementação; ou

Medidas de médio custo e reduzidas dificuldades de implementação; ou

Medidas de médio custo e algumas dificuldades de implementação;

c) MEDIDAS DE LONGO PRAZO (a implementar num prazo de quatro anos)

Medidas com um custo elevado; ou

Medidas com fortes dificuldades de implementação.

TERCEIRO PASSO:

O terceiro passo consiste na construção do plano de melhoria para o curto e médio prazo. Para isso sugere-se que se respondam a três questões essenciais:

a) Como?

Quais as tarefas a desenvolver, para a implementação da medida?

b) Quando?

Quando é que serão implementadas?

c) Quem?

Quem fica com a responsabilidade de as implementar?

Plano de curto prazo

| Medidas | Como? | Quando? | Quem? |
|----------------|--------------|----------------|--------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Plano de médio prazo

| Medidas | Como? | Quando? | Quem? |
|----------------|--------------|----------------|--------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

QUARTO PASSO:

O quarto passo é o da aprovação do plano pelo órgão competente.

4 - IMPLEMENTAÇÃO/AVALIAÇÃO

Segue-se a implementação do plano definido - e a sua monitorização regular. Uma vez concluída a fase de implementação (de cada um dos planos), deverá proceder-se a uma nova avaliação. Como? Voltando a realizar o exercício de avaliação - em anexo.

Cada entidade obterá, por essa via, uma nova classificação - quantitativa e qualitativa:

- De 0 a 24 - Entidade pouco ou nada transparente
- De 25 a 49 - Entidade parcialmente transparente
- De 50 a 74 - Entidade transparente
- De 75 a 100 - Entidade muito transparente

Mas a avaliação não deve resumir-se a essa operação. Será ainda importante, pelo menos:

- a) Proceder à comparação entre o resultado do diagnóstico e o novo resultado;
- b) Qualificar a evolução verificada;
- c) Identificar as medidas que não foram implementadas (e explicar as razões);
- d) Avaliar a necessidade de definir novo plano.

NOTAS FINAIS

A democracia – tal como a conhecemos hoje – é no essencial o exercício de poder num processo de delegação em representantes, no qual os delegantes não abdicam da sua prerrogativa de exercer vigilância sobre o comportamento daqueles que os representam (Cardoso, 2005: 220). É por isso que Bobbio (1988: 110) define a democracia como o governo “do poder visível”. A transparência constitui, pois, uma das instituições ou dimensões da democracia – e também da democracia interna (ou democracia organizacional).

Para além disso, a transparência integra o elenco dos princípios orientadores das entidades da economia social (ver artigo 5.º da Lei de Bases da Economia Social). É um objetivo a prosseguir. E um dos valores a promover.

Como referido, a transparência (até determinado ponto) desencadeia um conjunto de efeitos positivos, devendo ser aprofundada pelas organizações. Que efeitos positivos? Fundamentalmente os seguintes:

- Reforço da confiança, credibilidade e legitimidade perante os *stakeholders*;

- Melhoria do desempenho geral – mais eficiência;
- Reforço do controlo e combate à corrupção;
- Auxilia as organizações na captação de recursos;
- Favorece e promove a participação.

Isso não significa que a transparência tenha apenas efeitos positivos. Em geral, se uma organização estiver num nível baixo de transparência, aumentá-la terá consequências positivas. No entanto, se o nível já for elevado, reforçar a transparência pode alterar a relação entre custos e benefícios – e pode ter um impacto negativo.

Neste quadro, é fundamental medir (ou avaliar) o nível exato em que a organização se encontra. E identificar pontos fortes e pontos fracos. Para depois definir objetivos concretos: ou manter o nível de transparência (caso seja o adequado); ou procurar alcançar um nível superior – através de um plano de melhoria.

O presente CADERNO TEMÁTICO apresenta um modelo para avaliação da transparência nas organizações sociais. Modelo que pode ser aplicado a qualquer entidade da economia social. Para além disso, foram apresentadas várias sugestões e pistas com vista à definição e implementação de um plano de melhoria.

O objetivo central foi o de promover a reflexão sobre esta dimensão da governação – e ajudar à mudança. Promover o conhecimento e a reflexão, para facilitar a ação (e a transformação).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaro, Rogério Roque (2016), “A sustentabilidade das organizações da economia solidária – proposta de conceptualização e de avaliação”, *Revista de Economia Solidária*, n.º 10.
- Auger, Giselle A. (2014), “Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations”, *Journal of Public Relations Research*, n.º 26.
- Bobbio, Norberto (1988), *O Futuro da Democracia*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Britton, Robert A. (2008), “Making disclosure regulation work in the nonprofit sector”, *University of Illinois Law Review*, 1.
- Cardoso, Gustavo (2005), “Internet: uma tecnologia de poder”, em Gustavo Cardoso, Susana Nascimento, Ângela Morgado e Rita Espanha (orgs.), *Democracia Digital. Eleitos e Eleitores na Era da Informação*, Oeiras, Celta Editora.
- Carvalho, Amélia Oliveira (2016), *Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica*, Tese de Doutoramento em Gestão. Especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão, Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Cohen, Jean L. e Andrew Arato (1994), *Civil Society and Political Theory*, Cambridge, MIT Press.
- Costa, Fabrícia Cláudia Martins (2015), *Mais transparência, mais donativos? A relação entre o Fundraising, a Accountability e o seu reflexo nos donativos*, Dissertação de Mestrado em Economia Social, Porto, Universidade Católica do Porto.
- DiMaggio, Paul J. e Walter W. Powell (1983), “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationa-

- lity in organizational fields”, *American Sociological Review*, volume 48, n.º 2.
- Ebrahim, Alnoor (2003), “Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits”, *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2).
- Fernandes, Tiago (2014), *A Sociedade Civil*, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Heald, David (2006), “Transparency as an Instrumental Value”, em Christopher Hood e David Heald (orgs.), *Transparency. The Key to Better Governance?*, Nova Iorque, Oxford University Press.
- Lima, Pires de e Antunes Varela (1987), *Código Civil Anotado*, Volume I, 4.ª edição revista e atualizada, Coimbra, Coimbra Editora.
- Lüchmann, Lígia Helena Hahn (2014), “Abordagens teóricas sobre o associativismo e seus efeitos democráticos”, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, V. 29, n.º 85.
- Ornelas, Tomásia, Ana Maria Bandeira e Deolinda Meira (2017), “Transparência das IPSS na Região Autónoma da Madeira: estudo empírico”, disponível em https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica//finais_site/196.pdf [consultado em setembro de 2019].
- Pfeffer, J. e G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Nova Iorque, Harper & Row.
- Pita, Manuel (2017), em Ana Prata (org.), *Código Civil Anotado*, Volume I, Coimbra, Almedina.
- Prata, Ana (1995), *Dicionário Jurídico*, Coimbra, Almedina.
- Pratas, Sérgio Manuel (2013), *Transparência do Estado, Administração Aberta e Internet*, Lisboa, Editora INA.

- Pratas, Sérgio Manuel (2020), *A (nova) Lei de Acesso aos Documentos Administrativos*, 2.^a edição, Coimbra, Almedina.
- Ringel, Leopold (2018), "Boundaries of visibility in the age of transparency: An integrative conceptualization", *Research in the Sociology of Organizations*, Volume 57.
- Schnackenberg, Andrew K. e Edward C. Tomlinson (2016), "Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships", *Journal of Management*, Vol. 42, n.º 7.
- Soldi, Alexandra Ribeiro, Cláudia Regina Hatz, Gilmar Rinaldini dos Santos e Meyriane Martins da Silva (2018), "Transparência no terceiro setor: um estudo sobre as organizações filantrópicas", disponível em <https://pt.scribd.com/document/66874957/terceirosetor009> [consultado em setembro de 2019].
- Tondolo, Rosana da Rosa Portella, Vilmar António Gonçalves Tondolo, Maria Emília Camargo e Aléssio Bessa Sarguis (2018), "Transparência no Terceiro Setor: uma proposta de construto e mensuração", disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappga/paper/viewFile/4073/1273>[consultado em setembro de 2019].
- Trapero, Florina Guadalupe Arredondo, Jorge de la Garza García e José Carlos Vásquez Parra (2014), "Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores", *Estudios Gerenciales*, n.º 30.
- Valencia, Luz Amira Rocha, Dolores Queiruga e Javier González-Benito (2015), "Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations", *Voluntas*, n.º 26.

- Viegas, José Manuel Leite (2004), “Implicações democráticas das associações voluntárias: o caso português numa perspetiva comparativa europeia”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 46.
- Viegas, José Manuel Leite (2014), “Associativismo, Sociedade Civil e Democracia”, *Análise Associativa*, n.º 1.
- Warren, Mark E. (2001), *Democracy and association*, Princeton, *Princeton University Press*.
- Wessel, Bernard (1997), “Organizing capacity of societies and modernity”, em Jan Van Deth (org.), *Private Groups and Public Life: Social Participation and Political Involvement in Representative Democracies*, Londres, Routledge.

ANEXO

TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL
(Diagnóstico)

TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL (Diagnóstico)

1 - TESTE

| DIMENSÃO | INDICADOR | QUESTÃO |
|-------------------|--|---|
| <i>Disclosure</i> | Divulgação da informação | <p>1. A associação publicita algum ou alguns dos seguintes elementos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Missão e valores - Estatutos - Regulamentos internos - Instrumentos de planeamento - Relatórios e outros documentos de prestação de contas - Atas da assembleia geral - Composição dos órgãos sociais - Informação sobre as atividades desenvolvidas - Outros documentos <p>(COLOQUE UM X NAS RESPOSTAS CORRETAS)</p> |
| <i>Disclosure</i> | Direito de acesso a informação pelos associados/as | <p>2. A associação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possui um regulamento interno que prevê o acesso pelos associados/as? |

| DIMENSÃO | INDICADOR | QUESTÃO |
|-------------------|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Não possui regulamento interno sobre acesso a informação, mas responde favoravelmente a pedidos de associados/as? - Esclarece as dúvidas dos/as associados/as, mas apenas em assembleia geral? - Não responde a pedidos de informação dos/as associados/as? <p>(COLOQUE UM X NA RESPOSTA CORRETA)</p> |
| <i>Disclosure</i> | Direito de acesso a informação pelos particulares | <p>3. A associação é:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma entidade financiada maioritariamente por dinheiros públicos e que garante o cumprimento da lei de acesso? - Uma entidade financiada maioritariamente por dinheiros públicos e que não permite o acesso por particulares? - Uma entidade financiada |

| DIMENSÃO | INDICADOR | QUESTÃO |
|----------|----------------------------------|---|
| | | <p>maioritariamente por receitas privadas e que permite a presença de particulares (não associados) nas assembleias gerais?</p> <p>- Uma entidade financiada maioritariamente por receitas privadas e que não permite a presença de particulares (não associados) nas assembleias gerais?</p> <p>(COLOQUE UM X NA RESPOSTA CORRETA)</p> |
| Diálogo | Realização de assembleias gerais | <p>4. Quantas assembleias gerais foram realizadas nos últimos dois anos:</p> <p>- 0</p> <p>- 1</p> <p>- 2</p> <p>- 3</p> <p>- 4</p> <p>- 5</p> <p>- 6</p> <p>- 7 ou mais</p> <p>(COLOQUE UM X NA RESPOSTA CORRETA)</p> |

| DIMENSÃO | INDICADOR | QUESTÃO |
|----------|---|---|
| Diálogo | Desenvolvimento de projetos que promovam a participação | <p>5. A associação desenvolveu no último ano algum ou alguns dos seguintes projetos de participação?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caixa de sugestões - Criação de fóruns ou grupos de discussão - Processo de consulta expressa aos associados/as sobre determinado tema - Outro projeto de participação <p>(COLOQUE UM X NAS RESPOSTAS CORRETAS)</p> |
| Diálogo | Sistema de governo que promove o controlo | <p>6. Na associação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A assembleia geral e o conselho fiscal controlam de forma regular e efetiva a atividade da direção? - Pelo menos um desses órgãos controla de forma regular e efetiva a atividade da direção? - A assembleia geral e o conselho fiscal controlam de forma pontual e irregular a atividade da direção? |

| DIMENSÃO | INDICADOR | QUESTÃO |
|-------------|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Pelo menos um desses órgãos controla de forma pontual a atividade da direção? - A assembleia geral e o conselho fiscal não controlam a atividade da direção? (COLOQUE UM X NA RESPOSTA CORRETA) |
| Diálogo | Produção de relatórios de desempenho | 7. A associação elabora ou possui: <ul style="list-style-type: none"> - Relatório de atividades anual? - Contabilidade organizada? - Relatório de resultados (para projetos)? - Relatório de impacto (para projetos)? (COLOQUE UM X NAS RESPOSTAS CORRETAS) |
| Proximidade | Proximidade dos/as associados/as e dos/as utentes | 8. Os associados/as: <ul style="list-style-type: none"> - Residem maioritariamente na localidade onde a associação está sediada? - Residem maioritariamente na freguesia onde a |

| DIMENSÃO | INDICADOR | QUESTÃO |
|-------------|-------------------------------------|---|
| | | <p>associação está sedeada?</p> <p>- Residem maioritariamente noutras freguesias do concelho ou noutros concelhos? (COLOQUE UM X NA RESPOSTA CORRETA)</p> <p>9. Os/as utentes:</p> <p>- Residem maioritariamente na localidade onde a associação está sedeada?</p> <p>- Residem maioritariamente na freguesia onde a associação está sedeada?</p> <p>- Residem maioritariamente noutras freguesias do concelho ou noutros concelhos? (COLOQUE UM X NA RESPOSTA CORRETA)</p> |
| Proximidade | Abertura das instalações ao público | <p>10. A sede da associação:</p> <p>- Está aberta ao público durante a semana ou</p> |

| DIMENSÃO | INDICADOR | QUESTÃO |
|-------------|--|---|
| | | fim de semana? - Está aberta ao público durante a semana e fim de semana? - Não está aberta ao público? (COLOQUE UM X NA RESPOSTA CORRETA) |
| Proximidade | Existência de Portais e páginas <i>web</i> e/ou <i>facebook</i> , etc. | 11. A associação possui: - Um dos meios de comunicação referidos? - Dois dos meios referidos? - Três ou mais dos meios referidos? - Não possui nenhum dos meios de comunicação referidos? (COLOQUE UM X NA RESPOSTA CORRETA) |
| Proximidade | Disponibilização de informação de proximidade | 12. A associação possui: - Endereço de correio eletrônico? - <i>Newsletter</i> ? (COLOQUE UM X NAS RESPOSTAS CORRETAS) |

2 - GRELHA DE AVALIAÇÃO

| DIMENSÃO | INDICADOR | CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO | AVALIAÇÃO OBTIDA |
|-------------------|---|---|------------------|
| <i>Disclosure</i> | Divulgação da informação | <p>Questão 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não publicita nenhum dos documentos referidos: 0 - Publicita pelo menos um dos documentos referidos: 2,5 - Publicita dois dos documentos referidos: 5 - Publicita três dos documentos referidos: 7,5 - Publicita quatro dos documentos referidos: 10 - Publicita cinco dos documentos referidos: 12,5 - Publicita seis ou mais dos documentos referidos: 15 | |
| <i>Disclosure</i> | Direito de acesso a documentos pelos/as associados/as | <p>Questão 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possui um regulamento interno que prevê o acesso pelos/as associados/as: 10 | |

| DIMENSÃO | INDICADOR | CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO | AVALIAÇÃO OBTIDA |
|-------------------|---|---|------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Não possui regulamento interno sobre acesso a informação, mas responde favoravelmente a pedidos de associados/as: 7,5 - Esclarece as dúvidas dos/as associados/as, mas apenas em assembleia geral: 5 - Não responde a pedidos de informação pelos/as associados/as: 0 | |
| <i>Disclosure</i> | Direito de acesso a informação pelos particulares | <p>Questão 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma entidade financiada maioritariamente por dinheiros públicos e que garante o cumprimento da lei de acesso: 7,5 - Uma entidade financiada maioritariamente por dinheiros | |

| DIMENSÃO | INDICADOR | CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO | AVALIAÇÃO OBTIDA |
|----------|----------------------------------|--|------------------|
| | | <p>públicos e que não permite o acesso por particulares: 0</p> <p>- Uma entidade financiada maioritariamente por receitas privadas e que permite a presença de particulares (não associados) nas assembleias gerais: 7,5</p> <p>- Uma entidade financiada maioritariamente por receitas privadas e que não permite a presença de particulares (não associados) nas assembleias gerais: 0</p> | |
| Diálogo | Realização de assembleias gerais | <p>Questão 4 2,5 pontos por cada assembleia realizada nos últimos 2 anos (até ao máximo de 15 pontos)</p> | |

| DIMENSÃO | INDICADOR | CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO | AVALIAÇÃO OBTIDA |
|----------|---|---|------------------|
| Diálogo | Desenvolvimento de projetos que promovam a participação | <p>Questão 5 2,5 pontos por cada projeto (até ao máximo de 5 pontos)</p> | |
| Diálogo | Sistema de governo que promove o controlo | <p>Questão 6</p> <ul style="list-style-type: none"> - A assembleia geral e o conselho fiscal controlam de forma regular e efetiva a atividade da direção: 12 - Pelo menos um desses órgãos controla de forma regular e efetiva a atividade da direção: 8 - A assembleia geral e o conselho fiscal controlam de forma pontual e irregular a atividade da direção: 4 - Pelo menos um desses órgãos controla de forma pontual a atividade da direção: 2 - A assembleia geral e o conselho fiscal não controlam | |

| DIMENSÃO | INDICADOR | CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO | AVALIAÇÃO OBTIDA |
|-------------|--|---|------------------|
| | | a atividade da direção: 0 | |
| Diálogo | Produção de relatórios de desempenho | Questão 7 2 pontos por cada resposta positiva | |
| Proximidade | Proximidade dos/as associados/as e dos /as utentes | <p>Questão 8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Residem maioritariamente na localidade onde a associação está sedeadada: 5 - Residem maioritariamente na freguesia onde a associação está sedeadada: 2,5 - Residem maioritariamente noutras freguesias do concelho ou noutros concelhos: 0 <p>Questão 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - Residem maioritariamente na localidade onde a associação está sedeadada: 5 - Residem maioritariamente | |

| DIMENSÃO | INDICADOR | CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO | AVALIAÇÃO OBTIDA |
|--------------|---|---|------------------|
| | | na freguesia onde a associação está sedeada: 2,5 - Residem maioritariamente noutras freguesias do concelho ou noutros concelhos: 0 | |
| Proximidade | Abertura das instalações ao público | Questão 10 - Está aberta ao público durante a semana ou fim de semana: 3 - Está aberta ao público durante a semana e fim de semana: 5 - Não está aberta ao público: 0 | |
| Proximidade | Existência de Portais e páginas <i>web</i> e/ou <i>facebook</i> | Questão 11 2,5 pontos por cada meio de comunicação (até ao máximo de 7,5 pontos) | |
| Proximidade | Disponibilização de informação de proximidade | Questão 12 2,5 pontos por cada resposta positiva | |
| TOTAL | | | |

Análise dos resultados:

- De 0 a 24 - Entidade pouco ou nada transparente
- De 25 a 49 - Entidade parcialmente transparente
- De 50 a 74 - Entidade transparente
- De 75 a 100 - Entidade muito transparente

ÍNDICE

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Nota de abertura | 9 |
| Introdução | 19 |
| I PARTE | |
| ECONOMIA SOCIAL E TRANSPARÊNCIA | |
| 1 - As associações. Realidade heterogénea e complexa | 13 |
| 2 - Governação das associações. Princípios orientadores | 19 |
| 3 - A transparência na economia social | 23 |
| 4 - Transparência organizacional - conceito multidimensional | 29 |
| II PARTE | |
| BOAS PRÁTICAS | |
| 1 - Diagnóstico. Medir a transparência organizacional | 39 |
| 2 - Análise | 43 |
| 3 - Plano de melhoria | 45 |
| 4 - Implementação/Avaliação | 51 |
| Notas finais | 51 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 53 |
| ANEXO | 59 |

