

O PROJETO ACOLHENDO QUEM CUIDA: UMA ANÁLISE DE IMPACTO E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRAL

Josefa Gneelle Gomes Palmeira¹

Érica Meireles Pereira de Sousa²

Antônia de Jesus Oliveira³

Marcos Paulo Almeida Feijó⁴

Maria Helena Lima Monteiro⁵

Nádhya Rodrigues Ricarte⁶

Piedley Macedo Saraiva⁷

RESUMO: O Projeto Acolhendo Quem Cuida, uma iniciativa do Instituto VOAR na cidade do Crato, Ceará, representa um esforço significativo para o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, bem como para o suporte de seus cuidadores. Este estudo analisa os resultados alcançados pelo projeto, enfatizando a melhoria na aprendizagem escolar, o desenvolvimento socioemocional das crianças e o fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários. A metodologia empregada incluiu a observação direta das atividades, a análise dos registros internos do projeto e uma revisão da literatura pertinente sobre educação integral, vulnerabilidade social e apoio psicossocial. Os resultados demonstram que a combinação de reforço escolar, atividades artísticas (canto coral), esportivas (jiu-jítsu) e o acolhimento emocional e espiritual para cuidadores gera impactos notáveis na autoestima, disciplina e motivação das crianças, além de fortalecer a rede de apoio familiar. Conclui-se que o projeto não apenas atinge seus objetivos de curto prazo, mas também estabelece fundamentos sólidos para a construção de uma comunidade mais justa, inclusiva e resiliente, reafirmando o potencial transformador de iniciativas sociais baseadas em vínculos afetivos e compromisso ético. A gestão do projeto, embora não seja pública, adota princípios de transparência e *accountability* que se assemelham aos modelos de excelência em gestão, promovendo a confiança e a participação ativa da comunidade.

1

Palavras-chave: Projeto social. Desenvolvimento infantil. Vulnerabilidade social. Acolhimento familiar. Educação integral. Gestão de projetos. Transparência.

¹ Administração.

² Administração.

³ Ciências Contábeis.

⁴ Curso ciências contábeis.

⁵ Marketing.

⁶ Administração.

⁷ Orientador.

ABSTRACT: The "Acolhendo Quem Cuida" Project, an initiative of the VOAR Institute in Crato, Ceará, represents a significant effort for the integral development of children and adolescents in situations of social vulnerability, as well as for the support of their caregivers. This study analyzes the results achieved by the project, emphasizing improvements in school learning, socio-emotional development of children, and the strengthening of family and community ties. The methodology employed included direct observation of activities, analysis of internal project records, and a review of relevant literature on integral education, social vulnerability, and psychosocial support. The results demonstrate that the combination of school reinforcement, artistic activities (choral singing), sports (jiu-jitsu), and emotional and spiritual support for caregivers generates notable impacts on children's self-esteem, discipline, and motivation, in addition to strengthening the family support network. It is concluded that the project not only achieves its short-term objectives but also establishes solid foundations for building a more just, inclusive, and resilient community, reaffirming the transformative potential of social initiatives based on affective bonds and ethical commitment. The project's management, although not public, adopts principles of transparency and accountability that resemble models of excellence in management, promoting trust and active community participation.

Keywords: Social project. Child development. Social vulnerability. Family support. Integral education. Project management. Transparency.

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo das democracias, a transparência na gestão pública emerge como um tema fundamental, especialmente pelo seu papel na promoção da integridade, responsabilidade e participação cidadã. Ao assegurar que as ações e decisões das autoridades sejam claras e acessíveis, a transparência possibilita que os cidadãos monitorem e avaliem a administração pública. Este princípio robustece-se ainda mais ao fomentar a confiança entre a população e as instituições governamentais, desempenhando um papel central na prevenção da corrupção e na promoção de um ambiente político saudável e ético. Conforme pesquisado, a transparência é essencial para a eficácia da gestão pública em um Estado democrático, moldando as relações entre governo e sociedade de forma a promover uma governança mais responsável.

Neste contexto, surge a problemática central deste estudo: de que maneira a transparência na gestão pública pode influenciar a confiança da população nas instituições governamentais? Este questionamento é crucial, dadas as constantes demandas por maior abertura e accountability nas democracias modernas, onde a crise de representatividade acirra a necessidade de garantir um vínculo de confiança e credibilidade entre o governo e seus cidadãos. Compreender essa relação é vital para estabelecer práticas que realmente promovam o engajamento e o controle social.

A justificativa para explorar este tema reside na crescente importância de se

compreender e melhorar os mecanismos de transparência que garantem a accountability. O fortalecimento desses elementos é imprescindível para assegurar que a administração pública seja vista como legítima, eficiente e capaz de responder às necessidades da população. Além disso, analisar como diferentes modelos de transparência afetam a eficácia das políticas públicas pode oferecer insights importantes para a formulação de diretrizes políticas mais eficazes e participativas. A transparência atua como um componente estratégico na busca por uma gestão pública que seja tanto eficiente quanto ética.

O objetivo geral deste estudo é compreender como a transparência na gestão pública impacta os mecanismos de accountability e a eficácia das políticas públicas. Especificamente, busca-se entender os principais conceitos de transparência e accountability na gestão pública, analisar a relação entre transparência e confiança da população nas instituições governamentais, e comparar diferentes modelos de transparência adotados em gestões públicas e seus efeitos nas políticas públicas. Assim vemos que a implementação efetiva de práticas transparentes depende de um entendimento profundo dos conceitos de accountability e participação pública.

A partir destas reflexões, levanta-se a hipótese de que uma maior transparência na gestão pública está positivamente correlacionada com um aumento na confiança da população nas instituições governamentais, potencializando a eficácia das políticas públicas. Ademais, postula-se que a adoção de variáveis modelos de transparência pode influenciar de maneira diferente a percepção pública de confiança e eficácia. A diversificação e adaptação de modelos de transparência são fundamentais para atender as distintas realidades políticas e sociais existentes no país.

Conclui-se, portanto, que uma análise detalhada das práticas de transparência na gestão pública não apenas enriquece o debate acadêmico, mas também fornece bases sólidas para a implementação de políticas que efetivamente promovam cidadania ativa e gestão responsável. É neste emaranhado contexto que a presente investigação se estrutura, objetivando oferecer subsídios teóricos e práticos que contribuam para o fortalecimento da democracia brasileira.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O Modelo de Excelência em Gestão de Projetos Sociais e a Transparência

A gestão de projetos sociais, como o Projeto Acolhendo Quem Cuida, embora não se enquadre diretamente nos modelos de administração pública, compartilha princípios de excelência que são fundamentais para sua eficácia e legitimidade. O artigo "O PAPEL DA

TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO TEÓRICA" (SARAIVA et al., 2025) destaca a evolução dos modelos de gestão pública, do patrimonialista ao gerencial-estratégico, e a crescente importância da transparência, *accountability* e participação cidadã. É notável como o Instituto VOAR, mesmo sendo uma organização da sociedade civil, incorpora muitos desses preceitos em sua atuação.

O modelo gerencial-estratégico, que foca no paradigma "cidadão-cliente" (BALESTRERI, 2022), encontra paralelo na forma como o Instituto VOAR vê as crianças e seus cuidadores: como beneficiários que merecem serviços de alta qualidade e atenção. A busca pela excelência na prestação desses serviços, mesmo em um contexto de voluntariado, demonstra um compromisso com a eficácia e a ética, elementos essenciais para a construção de confiança e credibilidade junto à comunidade.

A criação de um planejamento estratégico, mesmo que informal, é evidente na estruturação das atividades do projeto, que define objetivos claros e caminhos para alcançá-los. A Lei 13.848 de 2019, embora voltada para agências reguladoras, destaca a importância do planejamento estratégico como algo indispensável ao serviço prestado (BRASIL, 2019). No contexto do Instituto VOAR, esse planejamento se manifesta na organização das atividades semanais e mensais, na definição de metas de desenvolvimento para as crianças e no suporte contínuo aos cuidadores.

A liderança, conforme Pinheiro (2023), é fulcral para definir atitudes estratégicas e afinadas ao bem comum. A figura da Diretora Geral e idealizadora do Instituto VOAR exemplifica essa liderança, impulsionando a equipe de voluntários e movimentando um desempenho que busca entregar resultados significativos para a comunidade. Essa liderança, aliada à visão de que "educar é um ato de amor" (FREIRE, 1996), permeia todas as ações do projeto.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública, como descrito por Raimundo (2019), prima por atitudes mais qualificadas e ambicionadas ao bem comum. Embora o Instituto VOAR não seja uma entidade pública, sua atuação reflete esses princípios ao buscar a profissionalização do voluntariado e a entrega de serviços que atendam a padrões de eficiência e dignidade, segundo métricas estabelecidas pelo próprio projeto e pela satisfação dos beneficiários. A preocupação com a "produtividade" e a "eficiência", mencionadas por Mazza (2019) em relação à administração pública, também se manifesta no Instituto através da otimização de recursos e da busca por resultados concretos.

A transparência, um dos pilares da gestão pública moderna (SARAIVA et al., 2025), é igualmente valorizada no Projeto Acolhendo Quem Cuida. A publicidade das ações, a abertura para o diálogo com a comunidade e a prestação de contas, mesmo que informal, são práticas que fortalecem a confiança. A Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), citadas por Saraiva et al. (2025) como instrumentos que regulam a divulgação de informações e a proteção de dados, servem como referência ética para o Instituto, especialmente no que tange à privacidade das crianças e cuidadores.

A gestão do Projeto Acolhendo Quem Cuida, portanto, é um exemplo de como a transparência, o acolhimento e a responsabilidade podem ser integrados para promover um impacto social significativo. A busca pela excelência, a valorização da participação comunitária e o compromisso com os direitos das crianças e cuidadores são pilares que sustentam a missão do Instituto VOAR e contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e solidária, em um modelo que, embora não seja público, adota as melhores práticas de governança.

2.2 A Confluência entre o Projeto Social e os Direitos dos Cidadãos

O Projeto Acolhendo Quem Cuida, ao focar no desenvolvimento integral de crianças e no suporte a cuidadores em situação de vulnerabilidade, atua em consonância com os princípios fundamentais da Constituição Federal de 1988, especialmente aqueles que garantem os direitos sociais e a dignidade da pessoa humana. A promoção da educação, da cultura, do esporte e do lazer, conforme previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 1990), é central para as ações do Instituto.

O artigo de Saraiva et al. (2025) enfatiza que a participação dos cidadãos na elaboração e controle de políticas públicas é um comportamento que atende à expectativa de inclusão dos verdadeiros protagonistas do Estado Democrático de Direito (NUNES; COSTA, 2023). Embora o Instituto VOAR seja uma iniciativa da sociedade civil, ele fomenta essa participação ao envolver as famílias nas decisões e ao criar espaços de diálogo e escuta ativa. A valorização do protagonismo infantil e o apoio aos cuidadores refletem a compreensão de que "Todo poder emana do povo" (BRASIL, 1988), e que as ações sociais devem estar alinhadas aos anseios da coletividade.

A Lei nº 12.846, de 2013, que acomoda posturas anticorruptivas, e outras legislações como a Lei nº 9.613, de 1998 (Lavagem de Dinheiro), e a Lei nº 8.429, de 1992 (Improbidade Administrativa), embora voltadas para a administração pública, ressaltam a importância da

lisura e da ética na gestão de recursos e na prestação de serviços. O Instituto VOAR, ao operar com transparência e dedicação voluntária, reforça esses valores, mostrando que a integridade é um pilar fundamental para qualquer iniciativa que vise o bem comum. A preocupação com a "lisura" e o "combate às práticas que desvirtuam o interesse público" (SARAIVA et al., 2025) é intrínseca à atuação do Instituto.

Mecanismos de participação social, como as audiências públicas e o direito de petição, são instrumentos que aproximam o cidadão da gestão pública (SALES, 2022). O Projeto Acolhendo Quem Cuida, ao promover encontros mensais com cuidadores e criar canais de comunicação, estimula uma forma de controle social e participação ativa, onde as famílias podem expressar suas necessidades e contribuir para a melhoria contínua das ações. A "cidadania ativa" e o "controle social" são conceitos que se materializam na interação entre o Instituto e a comunidade.

A atuação do Instituto VOAR, portanto, não se restringe à inovação e à eficiência dos serviços prestados, mas também aos métodos que garantam lisura e combate às práticas que desvirtuam o interesse público. A transparência, seja ativa ou passiva (LOBO; MENEZES; RAUPP, 2024), é um valor que o Instituto busca incorporar, mesmo não sendo uma entidade pública, para fortalecer a confiança e a legitimidade de suas ações.

2.3 Impactos e Resultados do Projeto Acolhendo Quem Cuida

A execução do Projeto Acolhendo Quem Cuida revelou avanços concretos no desenvolvimento das crianças atendidas e na qualidade de vida dos cuidadores envolvidos. Um dos resultados mais observados foi a melhoria gradual na aprendizagem escolar, especialmente em leitura, escrita e atenção concentrada. Tal avanço está diretamente relacionado à oferta contínua de reforço escolar e atividades pedagógicas estruturadas, que funcionam como estratégias de compensação educativa, conforme defendido por Freire (1996), ao compreender o ensino como prática de humanização e fortalecimento do sujeito.

No campo socioemocional, registrou-se importante evolução no comportamento, na autoestima e na capacidade de convivência das crianças. As atividades artísticas e esportivas – especialmente o canto coral e o jiu-jítsu – mostraram-se fundamentais para o desenvolvimento da autoconfiança e do autocontrole, alinhando-se ao que já apontavam estudos anteriores sobre o papel da arte e do movimento corporal na formação integral da infância (VYGOTSKY, 1991; WALLON, 2007). Esses resultados evidenciam que ambientes coletivos e expressivos

contribuem de maneira decisiva para o equilíbrio emocional.

Os cuidadores também foram beneficiados de forma significativa. Os encontros mensais proporcionaram espaços de escuta, acolhimento e orientação, permitindo que mães e responsáveis relatassem sensação de alívio emocional, maior segurança nas práticas de cuidado e fortalecimento dos vínculos familiares. Essa construção coletiva remete às concepções de Bronfenbrenner (1979), segundo as quais o desenvolvimento da criança depende diretamente da qualidade das relações estabelecidas em seu meio ecológico. Assim, ao fortalecer o cuidador, fortalece-se também o ciclo de proteção da criança.

Do ponto de vista comunitário, o Instituto VOAR consolidou-se como referência local ao reunir voluntários, profissionais e famílias em torno de ações contínuas e colaborativas. A ampliação do engajamento comunitário e o fortalecimento de parcerias demonstram que práticas baseadas na solidariedade e na participação coletiva possuem grande potencial transformador (PUTNAM, 2000).

Em síntese, os resultados atingidos comprovam que o projeto não apenas cumpriu seus objetivos, mas produziu impactos duradouros na vida das crianças, dos cuidadores e da comunidade. A integração entre educação, acolhimento emocional e práticas culturais reafirma o poder das ações sociais fundamentadas em vínculos afetivos, participação comunitária e compromisso ético com a dignidade humana.

7

2.4 Pontos de Melhoria e Sugestões para Futuras Ações

Apesar dos resultados positivos, a vivência prática no Projeto Acolhendo Quem Cuida permitiu identificar aspectos que podem ser aprimorados para fortalecer o projeto e ampliar sua capacidade de atendimento, em um processo de melhoria contínua que se alinha aos princípios de excelência em gestão.

Pontos de Melhoria:

- **Parcerias e Articulações Institucionais:** A necessidade de expandir e formalizar parcerias com escolas públicas, universidades, CRAS, CAPS infantil, secretarias municipais e profissionais autônomos. A busca por empresas locais para doações e serviços também é crucial para a sustentabilidade.

- **Estrutura Física e Organização do Espaço:** Avaliar possibilidades de adaptação do espaço, reorganização dos ambientes ou uso complementar de locais parceiros, especialmente em dias de maior fluxo, para garantir um ambiente mais seguro, funcional e acolhedor.

- **Recursos Humanos e Capacitação dos Voluntários:** Investir em capacitações periódicas sobre inclusão, manejo emocional, estratégias pedagógicas, comunicação não violenta e primeiros socorros. Implementar um processo de recrutamento contínuo para equilibrar a carga de trabalho.
- **Comunicação Institucional e Relacionamento com as Famílias:** Criar canais oficiais, como grupos organizados de WhatsApp, páginas atualizadas nas redes sociais e informativos periódicos, para facilitar o fluxo de comunicação e ampliar o engajamento das famílias.
- **Monitoramento das Ações e Avaliação de Resultados:** Implementar mecanismos formais de registro e acompanhamento, como fichas simples, relatórios mensais ou instrumentos de avaliação, para compreender o impacto real das ações e auxiliar na tomada de decisões.
- **Planejamento Estratégico e Sustentabilidade:** Elaborar um cronograma anual, definir metas, criar comissões internas e organizar responsabilidades para uma gestão mais sólida e previsível, evitando a dependência exclusiva do esforço individual de alguns voluntários.

Sugestões para Futuras Ações:

- **Diversificação das Atividades Dominicais:** Ampliar as possibilidades de atividades, promovendo alternância entre momentos educativos, artísticos, esportivos e reflexivos, para tornar o encontro semanal ainda mais rico e estimulante.
- **Intensificação dos Espaços de Escuta e Acolhimento:** Ampliar, dentro do tempo disponível aos domingos, pequenos momentos de diálogo e escuta coletiva, como rodas de conversa e práticas de reflexão, para que crianças e cuidadores expressem sentimentos e construam confiança mútua.
- **Reforço de Vivências que Promovam Autonomia e Autoestima:** Enriquecer as atividades existentes com práticas que despertem autonomia, responsabilidade e pertencimento, como propor pequenas tarefas, incentivar apresentações espontâneas ou criar momentos de protagonismo.
- **Fortalecimento do Trabalho com as Famílias nos Encontros Mensais:** Continuar explorando temas vivenciados cotidianamente pelas famílias, como desafios da criação, educação de crianças em vulnerabilidade, manejo de emoções, espiritualidade e construção de vínculos.
- **Promoção de Atividades Integradas Com as Crianças e seus Cuidadores:** Reservar,

ocasionalmente, parte dos domingos para experiências integradas, como dinâmicas leves, rodas de música ou pequenas interações, para reforçar os laços familiares.

- **Criação de Vivências Temáticas ao Longo do Ano:** Ampliar iniciativas temáticas, como dias voltados à empatia, respeito, solidariedade, diversidade ou incentivo à leitura, aprofundando valores essenciais à formação integral.

- **Valorização do Protagonismo dos Voluntários:** Incentivar cada membro da equipe a trazer suas habilidades e experiências, valorizando iniciativas espontâneas e o reconhecimento do esforço coletivo.

- **Organização de Momentos de Encerramento e Celebração:** Realizar pequenas celebrações simbólicas ao final de cada ciclo de atividades, reforçando a memória afetiva e o sentido de pertencimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerrar esta análise sobre o Projeto Acolhendo Quem Cuida, reafirma-se o entendimento de que iniciativas sociais pautadas em uma abordagem integral e humanizada desempenham um papel insubstituível na consolidação do desenvolvimento de crianças e no fortalecimento de comunidades em situação de vulnerabilidade. Este trabalho buscou, de maneira sistemática, analisar os resultados alcançados pelo projeto, bem como identificar pontos de melhoria e sugestões para futuras ações, em diálogo com as bases teóricas sobre educação, psicologia e gestão social, e, de forma mais aprofundada, com os princípios de transparência e *accountability* discutidos no artigo de Saraiva et al. (2025).

Retomando o referencial teórico, destaca-se a importância da visão ecológica do desenvolvimento humano (BRONFENBRENNER, 1979), que sublinha a interdependência entre a criança e seu ambiente, incluindo a família e a comunidade. O projeto, ao fortalecer os cuidadores e a rede de apoio, atua diretamente nesse microssistema, promovendo um ciclo virtuoso de proteção e desenvolvimento. A perspectiva de Paulo Freire (1996), que concebe a educação como prática de humanização e fortalecimento do sujeito, encontra eco nas atividades pedagógicas e socioemocionais do Instituto VOAR, que vão além do conteúdo escolar para tocar a autoestima e a autoconfiança das crianças.

Os principais achados desta pesquisa convergem para a compreensão de que:

- A combinação de reforço escolar, atividades artísticas (canto coral) e esportivas (jiu-jítsu) promove melhorias significativas no desempenho acadêmico, no comportamento e na

capacidade de convivência das crianças, alinhando-se às recomendações de Vygotsky (1991) e Wallon (2007) sobre o papel da arte e do movimento.

- Os espaços de escuta, acolhimento e orientação para cuidadores são cruciais para o alívio emocional, a segurança nas práticas de cuidado e o fortalecimento dos vínculos familiares, conforme a teoria de Bronfenbrenner (1979).
- O Instituto VOAR se consolidou como uma referência comunitária, demonstrando que práticas baseadas na solidariedade e na participação coletiva possuem grande potencial transformador (PUTNAM, 2000).
- A gestão do projeto, embora voluntária e não pública, reflete princípios de excelência e *accountability*, buscando a eficiência e a ética na prestação de serviços, em consonância com as demandas da administração pública moderna (MOREIRA, 2019; SILVA; AMORIM; PACHECO, 2024). A adoção de transparência ativa e passiva, mesmo em um contexto privado, fortalece a confiança e o controle social, conforme defendido por Saraiva et al. (2025).
- A necessidade de expandir parcerias, aprimorar a estrutura física, capacitar voluntários, otimizar a comunicação e formalizar o monitoramento das ações são pontos essenciais para a sustentabilidade e o crescimento do projeto, alinhando-se à busca por uma gestão mais proba, transparente e eficaz.

Nesta trajetória, a análise dos resultados e a identificação de pontos de melhoria revelam que o aprimoramento contínuo é um processo dinâmico, que demanda atualização, inovação e o comprometimento ético de todos os envolvidos. O Projeto Acolhendo Quem Cuida, ao integrar educação, arte, esporte e apoio psicossocial, não apenas cumpre seus objetivos imediatos, mas também estabelece bases sólidas para a construção de uma comunidade mais justa, inclusiva e resiliente.

Em síntese, reitera-se a tese de que consolidar uma cultura de acolhimento e participação ativa é condição essencial para o desenvolvimento de políticas sociais mais éticas, modernas e alinhadas aos interesses sociais. Os resultados aqui apresentados demonstram que o Projeto Acolhendo Quem Cuida, além de uma iniciativa louvável, é um valor estruturante, sem o qual muitas crianças e cuidadores perderiam a oportunidade de sonhar, aprender e recomeçar. A aplicação dos princípios de transparência e *accountability*, mesmo em um projeto social, reforça a importância de uma gestão responsável e participativa, capaz de aproximar a sociedade civil dos ideais democráticos e das demandas do seu tempo.

REFERÊNCIAS

BALESTRERI, Ricardo. Polícia e sociedade: da solitária díade "nós e eles" à unívoca e solidária identidade cidadã. **Periódico Científico PMPA em Revista**, v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.pm.pa.gov.br/index.php/pmpaemrevista/article/view/5>. Acesso em: 2 maio 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 18 nov. 2011. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1029987/lei-12527-11>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 2 ago. 2013. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1035665/lei-12846-13>. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 59, 15 ago. 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/612902269/lei-13709-18>. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 26 jun. 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/728917908/lei-13848-19>. Acesso em: 2 maio 2025.

BRONFENBRENNER, Urie. **The ecology of human development**: experiments by nature and design. Cambridge: Harvard University Press, 1979.

FRANÇA, Laís; COELHO, Leandro. A responsabilidade civil do poder público à luz da Lei Geral de Proteção de Dados: uma análise acerca da divulgação de dados previdenciários. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 5, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/5925>. Acesso em: 10 maio 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

INEP. Relatório SAEB 2021. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2022.

LOBO, Natália Carolina; MENEZES, Elaine Cristina; RAUPP, Fabiano. Transparência ativa e passiva dos ministérios públicos do sul do Brasil: um estudo por meio de portais eletrônicos. **Cadernos UniFOA**, v. 19, n. 54, 2024. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/4960>. Acesso em: 10 maio 2025.

MARTINS, Ricardo. Considerações críticas ao conceito de compliance. **Revista Internacional de Direito Público | RIDP**, v. 6, n. 10, 2021. Disponível em: <https://ridpdireito.com.br/index.php/ridpdireito/article/view/1080>. Acesso em: 10 maio 2025.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

MOREIRA, Elisabete. **Administração geral e pública para concursos**. 4. ed. Salvador: JusPODIVM, 2019.

NUNES, Wilsomar; COSTA, Carlos Rerisson. Uma cidade em questão: apontamentos da participação cidadã e processo de urbanização sobre o caso de Floriano-PI. **Sociedade em Debate**, v. 5, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.sociedadeemdebate.com.br/index.php/sd/article/view/66>. Acesso em: 10 maio 2025.

PINHEIRO, Denise. Liderança no setor público: desafios e impactos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, 2023. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/2084>. Acesso em: 2 maio 2025.

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

RAIMUNDO, Camila. Gestão contemporânea na administração pública: as contribuições do Modelo de Excelência em Gestão Pública. **Revista Eixo**, v. 8, n. 2, 2019. Disponível em: <https://arquivorevistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/592>. Acesso em: 2 maio 2025.

RIOS, Rodrigo; GARCIA, Flávio. Corrupção pública e accountability: uma proposta de enfrentamento integrado a partir da perspectiva da accountability social. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, v. 126, 2023. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/view/693>. Acesso em: 10 maio 2025.

SALES, Tainá. A participação social no supremo tribunal federal: um estudo empírico das audiências públicas em ações de controle concentrado de constitucionalidade. **Revista de Direito Brasileira**, v. 31, n. 12, 2022. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/6307>. Acesso em: 10 maio 2025.

SARAIVA, Piedley Macedo et al. O papel da transparência na gestão pública: uma revisão teórica. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 12, dez. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i12.20849>. Acesso em: 10 maio 2025.

SILVA, Nilton Wagno; AMORIM, Paula Karine; PACHECO, Flávio Augustus. Accountability no setor público: uma reflexão para além da prestação de contas e responsabilização. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/2626>. Acesso em: 10 maio 2025.

SOUZA, Ronaldo; CAMARGO, Maria Emília. Gestão pública no judiciário: a responsabilidade dos gestores e a governança pública corporativa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 5, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/19052>. Acesso em: 10 maio 2025.

UNICEF. Educação e primeira infância: um olhar integral para o desenvolvimento infantil. Brasília: UNICEF, 2020.

VENTURELLA, Gabriela; SILVA, Alexandre. A responsabilidade penal do compliance officer. **Revista Direito, Inovação e Regulações**, v. 1, n. 3, 2022. Disponível em: <https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/redir/article/view/374>. Acesso em: 10 maio 2025.

VYGOTSKY, Lev Semionovitch. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WALLON, Henri. **A evolução psicológica da criança**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.