

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

ISRAEL BARBOSA LOME

**FRAMEWORK PARA ANÁLISE E APERFEIÇOAMENTO DOS MECANISMOS DE
TRANSPARÊNCIA: UMA PROPOSTA TÉCNICO-TECNOLÓGICA PARA ÓRGÃOS
PÚBLICOS**

CURITIBA

2024

ISRAEL BARBOSA LOME

**FRAMEWORK PARA ANÁLISE E APERFEIÇOAMENTO DOS MECANISMOS DE
TRANSPARÊNCIA: UMA PROPOSTA TÉCNICO-TECNOLÓGICA PARA ÓRGÃOS
PÚBLICOS**

**A framework for analyzing and enhancing transparency mechanisms: a
technical-technological proposal for public sector organizations**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração
Pública, do Programa de Pós-Graduação em
Administração Pública, da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná (UTFPR).
Orientador(a): Dra. Louisi Francis Moura.

CURITIBA

2024



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Esta licença permite download e compartilhamento do trabalho desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es), sem a possibilidade de alterá-lo ou utilizá-lo para fins comerciais. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba**



ISRAEL BARBOSA LOME

FRAMEWORK PARA ANÁLISE E APERFEIÇOAMENTO DOS MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA: UMA PROPOSTA TÉCNICO-TECNOLÓGICA PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 28 de Novembro de 2024

Dra. Louisi Francis Moura, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Fernanda Cavicchioli Zola, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Kathiane Benedetti Corso, Doutorado - Fundação Universidade Federal do Pampa - Unipampa (Unipampa)

Dr. Ronan Assumpcao Silva, Doutorado - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (Ifpr)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 28/11/2024.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sua infinita bondade e graça, por me conceder força, sabedoria e perseverança ao longo desta jornada acadêmica. Em todos os momentos, especialmente nos mais desafiadores, Sua presença foi meu sustento e inspiração, permitindo-me alcançar esta significativa conquista em minha vida.

À minha orientadora, Professora Dra. Louisi Francis Moura, expresso minha profunda gratidão por sua dedicação excepcional, orientação precisa e apoio constante. Seus conhecimentos, experiência e comprometimento foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa. Sua capacidade de combinar rigor acadêmico com empatia e compreensão tornou esta jornada não apenas produtiva, mas também verdadeiramente enriquecedora.

À minha amada esposa, meu porto seguro e maior incentivadora, agradeço pelo amor incondicional, paciência infinita e apoio inabalável. Sua compreensão durante as longas horas de estudo, seu suporte emocional nos momentos de dúvida e sua alegria compartilhada em cada conquista foram essenciais para a realização deste sonho. Esta conquista também é sua.

Aos meus colegas do curso de mestrado, agradeço pelos momentos compartilhados e pelo espírito colaborativo que tornou esta jornada mais rica e prazerosa. Um agradecimento especial ao amigo Vitor Muniz dos Santos, cuja generosidade em compartilhar conhecimentos e experiências foi fundamental para superar diversos desafios ao longo do curso - sua ajuda foi decisiva em momentos cruciais desta trajetória. Estendo meus agradecimentos à Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), instituição que me acolhe profissionalmente, pelo apoio institucional e pela compreensão quanto às demandas do mestrado, demonstrando seu compromisso com o desenvolvimento profissional e acadêmico de seus servidores.

RESUMO

Esta dissertação apresenta o desenvolvimento e a aplicação de um framework metodológico para avaliação e aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência em órgãos públicos. A pesquisa, de natureza aplicada, fundamentou-se em um levantamento bibliográfico e documental, utilizando um modelo diagnóstico estruturado para análise dos mecanismos de transparência na administração pública, tendo sua validação inicial realizada no município de Itabuna, localizado no sul do estado da Bahia. O estudo empregou uma metodologia sistemática de avaliação, baseada em dimensões e indicadores específicos para mensurar a efetividade das práticas de transparência em diferentes contextos da administração pública. O trabalho estruturou-se em três etapas principais: diagnóstico dos mecanismos existentes, desenvolvimento do framework analítico e elaboração de Produtos Técnico-Tecnológicos (PTTs) para implementação prática. Os resultados evidenciaram a necessidade de uma abordagem sistêmica e integrada para o fortalecimento da transparência pública, considerando aspectos tecnológicos, organizacionais e sociais. Como principais contribuições, destacam-se os seguintes Produtos Técnico-Tecnológicos: (i) um framework analítico adaptável aos diferentes níveis e contextos da administração pública; (ii) um Relatório Técnico Conclusivo com diretrizes para implementação; e (iii) um Guia Prático de Implementação para gestores públicos. A pesquisa demonstrou que o aprimoramento dos mecanismos de transparência requer não apenas soluções tecnológicas, mas também mudanças culturais e organizacionais. O framework proposto, inicialmente validado no contexto municipal de Itabuna-BA, oferece uma metodologia estruturada e adaptável para avaliar e aperfeiçoar as práticas de transparência em diferentes esferas governamentais, contribuindo para o fortalecimento da governança democrática e do controle social. Os Produtos Técnico-Tecnológicos desenvolvidos constituem instrumentos inovadores para a modernização administrativa e o cumprimento das exigências legais relacionadas à transparência pública, sendo aplicáveis a diferentes contextos e níveis da administração pública.

Palavras-chave: Administração pública, transparência; governança;
Governança Pública; Controle Social

ABSTRACT

This dissertation presents the development and application of a methodological framework for evaluating and improving transparency mechanisms in public organizations. This applied research was based on a bibliographical and documentary survey, using a structured diagnostic model to analyze transparency mechanisms in public administration, with initial validation conducted in the municipality of Itabuna, located in southern Bahia state. The study employed a systematic evaluation methodology based on specific dimensions and indicators to measure the effectiveness of transparency practices in different public administration contexts. The work was structured in three main stages: diagnosis of existing mechanisms, development of the analytical framework, and elaboration of Technical-Technological Products (TTPs) for practical implementation. The results highlighted the need for a systemic and integrated approach to strengthen public transparency, considering technological, organizational, and social aspects. The main contributions include the following Technical-Technological Products: (i) an analytical framework adaptable to different levels and contexts of public administration, (ii) a Conclusive Technical Report with implementation guidelines, and (iii) a Practical Implementation Guide for public managers. The research demonstrated that improving transparency mechanisms requires not only technological solutions but also cultural and organizational changes. The proposed framework, initially validated in the municipal context of Itabuna-BA, offers a structured and adaptable methodology to evaluate and enhance transparency practices across different governmental spheres, contributing to the strengthening of democratic governance and social control. The developed Technical-Technological Products constitute innovative instruments for administrative modernization and compliance with legal requirements related to public transparency, being applicable to different contexts and levels of public administration.

Keywords: Public Administration; Transparency; Governance; Public Governance; Social Control

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Procedimentos metodológicos	37
Figura 2 – Etapas do protocolo ProKnow-C aplicadas na revisão sistemática da literatura Macro etapas de pesquisa	41
Figura 3 - 12 dimensões base do modelo de diagnostico	44
Figura 4 - Escala de Pontuação de Aplicação do Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos da pesquisa, perguntas correspondentes e métodos.....	19
Quadro 2 - Lista de Produção	24
Quadro 3 - Relação entre artigos científicos e objetivos específicos da pesquisa.....	25
Quadro 4 Dimensões, Indicadores e Fundamentação Teórica do Modelo Diagnóstico.....	47
Quadro 5 Portifólio Bibliográfico	56
Quadro 6 Síntese de Fatores e Conceitos do portfólio bibliográfico	57
Quadro 7 Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública.....	66
Quadro 8 Aplicação do Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública; análise do site da prefeitura do município de Itabuna-BA	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos artigos por ano de publicação	56
Gráfico 2 – Distribuição dos artigos por palavra-chave	<u>58</u>
Gráfico 3 - Classificação de periódico por Qualis	<u>59</u>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies
EFQM	European Foundation for Quality Management
IGovPMun	Índice de Governança Pública Municipal
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
LAI	Lei de Acesso à Informação
OGP	Open Government Partnership
ONU	Organização das Nações Unidas
PB	Portfólio Bibliográfico
PROKNOW-C	Knowledge Development Process-Constructivist
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SEBC	Social Enterprise Balanced Scorecard
SLA	Service Level Agreement
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de Pesquisa	15
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.2.3	Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs).....	18
1.2.4	Síntese do Projeto de Pesquisa	18
1.3	Justificativa.....	21
1.4	Estrutura	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1	Governança.....	26
2.1.1	Governança pública.....	29
2.2	Medição e Gestão de Desempenho	31
2.3	Política de Transparência da Administração Pública	35
2.3.1	Características Essenciais das Políticas de Transparência	37
3	METODOLOGIA	40
3.1	Revisão Sistemática de Literatura	41
3.1.1	Seleção do portfólio bibliográfico.....	42
3.1.2	Análise do portfólio	45
3.2	Modelo Diagnóstico	46
3.3	Aplicação do Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública.....	49
3.4	Desenvolvimento dos Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs).....	51
4	ANÁLISE SITUACIONAL	52
4.1	Revisão Sistemática de Literatura	52
4.1.1	Teste de Representatividade.....	53
4.1.2	Análise bibliográfica.....	55
4.1.3	Análise bibliométrica do portfólio bibliográfico	59
4.2	Modelo Diagnóstico	64
4.2.1	Estudo de caso.....	68
4.2.2	Análise dos Resultados	71
4.2.3	Lições aprendidas com o Estudo de Caso	83
4.3	Limitações da pesquisa	85

5	PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	87
5.1	PTT 1 – Relatório Técnico Conclusivo De Diagnóstico	88
5.2	PTT 2 – Guia de Aplicação do Modelo Diagnóstico dos Mecanismos de transparência na Administração Pública	89
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS.....	94
	APENDICE – A - RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO DE DIAGNÓSTICO	98
	APENDICE – B - GUIA DE APLICAÇÃO DE UM MODELO DIAGNÓSTICO DOS MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	127

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública, no Brasil e no mundo, tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionada pelo aumento das demandas sociais por maior transparência, controle social e eficiência na administração dos recursos públicos. A transparência governamental tem emergido como um dos pilares da boa governança, pois promove a criação de um ambiente em que o cidadão tem acesso às informações essenciais para compreender, monitorar e avaliar as ações e decisões do governo (Matias-Pereira, 2014). No entanto, a implementação efetiva da transparência vai além da simples disponibilização de dados; exige mecanismos robustos de comunicação, sistemas de controle social acessíveis e políticas que incentivem a participação cidadã. Nesse sentido, a transparência se torna um elemento fundamental para fortalecer a democracia e promover a confiança entre o cidadão e o governo (Cunha Filho & Antunes, 2021).

Dentre os instrumentos que viabilizam a transparência governamental, destaca-se o Portal da Transparência, uma plataforma online amplamente adotada por prefeituras e outros órgãos governamentais no Brasil. Esses portais são ferramentas importantes para divulgar informações sobre arrecadação, despesas, contratos, folha de pagamento e políticas públicas, facilitando o acesso da população a dados que, de outra forma, seriam inacessíveis. Contudo, como observa Zuccolotto e Teixeira (2019), a existência de portais de transparência não garante, por si só, a efetividade das práticas de governança, sendo necessário um acompanhamento contínuo para avaliar a qualidade, clareza e usabilidade das informações disponibilizadas. A ausência de relatórios de desempenho regulares e de indicadores claros, por exemplo, pode comprometer a efetividade desses portais, dificultando o exercício pleno do controle social.

No contexto das administrações municipais, como é o caso do município estudado nesta dissertação, a governança local assume papel estratégico para aproximar a gestão pública das demandas reais da população. Segundo Silva (2022), a governança pública em nível local é essencial para uma gestão mais eficiente e responsiva, pois permite maior flexibilidade e adaptabilidade às peculiaridades da comunidade. Além disso, a presença de um índice de governança pública, como o Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun), fornece um framework para avaliar as práticas de governança e transparência, servindo como referência para que

os gestores públicos identifiquem áreas de melhoria. Entretanto, a implementação de uma governança local eficaz requer o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a integridade, a ética e a responsabilidade, elementos que ainda são limitados em muitos contextos municipais.

Este trabalho apresenta um estudo de caso realizado em um município nordestino brasileiro, com cerca de 186.708 habitantes, onde foi desenvolvido e aplicado um modelo diagnóstico para avaliar os mecanismos de transparência e a gestão de desempenho na administração pública local. O modelo, composto por 12 dimensões, analisa desde a base legal da transparência até a eficácia dos mecanismos de prestação de contas e de participação cidadã. Os resultados obtidos indicam a existência de lacunas relevantes, como a ausência de relatórios de desempenho regulares, a falta de clareza das informações e a limitada participação cidadã (Lome & Moura, 2024). Esse diagnóstico permite não apenas identificar os desafios, mas também orientar recomendações para o aprimoramento da transparência e da governança pública local.

No desenvolvimento da presente dissertação, busca-se aprofundar a análise sobre os fatores que limitam a eficácia da transparência governamental, explorando como esses fatores afetam a qualidade da governança pública. Para isso, o trabalho revisa a literatura sobre transparência e governança, abordando conceitos fundamentais como *accountability*, participação cidadã e gestão de desempenho (Bovaird & Löffler, 2003; Van Dooren *et al.*, 2015). Esses conceitos fornecem a base teórica para uma análise crítica dos mecanismos utilizados pelo município estudado e para uma discussão mais ampla sobre os desafios e oportunidades na implementação de políticas de transparência em nível local. A partir dessa análise, busca-se compreender como os municípios podem melhorar a comunicação com o cidadão, promovendo uma cultura de prestação de contas que responda às necessidades de uma sociedade cada vez mais exigente e engajada.

A perspectiva metodológica adotada considera a complexidade inerente ao tema, utilizando uma abordagem qualitativa que permite explorar as múltiplas dimensões da transparência pública. O estudo se propõe a examinar não apenas aspectos formais e técnicos, mas também elementos culturais e organizacionais que podem influenciar a efetividade dos mecanismos de transparência.

A expectativa é que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento de novos modelos de governança pública que integrem transparência, participação

cidadã e responsabilidade social, oferecendo insights valiosos tanto para a teoria quanto para a prática da administração pública. Através de uma análise sistemática e da proposição de um modelo diagnóstico, busca-se compreender melhor os desafios e oportunidades na implementação de mecanismos efetivos de transparência em nível municipal, contribuindo assim para o avanço do conhecimento neste campo crucial para o desenvolvimento da gestão pública contemporânea.

Por fim, a dissertação busca contribuir para a literatura e para a prática da administração pública ao apresentar recomendações baseadas no modelo diagnóstico aplicado ao município em estudo. Ao fornecer uma análise detalhada sobre as práticas de transparência e gestão de desempenho, o trabalho visa oferecer subsídios para gestores públicos locais e pesquisadores da área, servindo como um exemplo aplicável a outras localidades que enfrentem desafios similares. A expectativa é de que este estudo inspire novos modelos de governança pública que integrem transparência, participação cidadã e responsabilidade social, promovendo assim uma administração pública mais transparente, eficiente e orientada para o bem comum.

1.1 Problema de Pesquisa

A transparência pública é um dos pilares da governança democrática, pois viabiliza o acesso da sociedade às informações sobre a administração pública, promove o controle social e permite a responsabilização dos gestores. No entanto, a efetividade dos mecanismos de transparência não é garantida pela simples disponibilização de dados, sendo necessário que essas informações sejam acessíveis, claras e atualizadas para que cumpram seu papel de promover uma gestão pública eficiente e responsiva (Matias-Pereira, 2014). Diversas limitações no processo de divulgação, como a ausência de indicadores de desempenho, a atualização irregular das informações e a falta de canais de participação cidadã, comprometem a capacidade de os cidadãos exercerem o controle social de forma efetiva (Zuccolotto & Teixeira, 2019).

Essas dificuldades são frequentemente enfrentadas por órgãos públicos em diferentes esferas e contextos da administração pública, e refletem a necessidade de um modelo de diagnóstico capaz de avaliar, de maneira sistemática e abrangente, a transparência e a governança pública. Esse modelo deve abranger dimensões como clareza e acessibilidade das informações, regularidade na divulgação de dados e

existência de canais de participação social, permitindo que gestores identifiquem e compreendam as lacunas em seus processos de transparência. A construção de um modelo diagnóstico adaptável a diferentes realidades governamentais emerge, portanto, como uma ferramenta essencial para fortalecer a *accountability* e a confiança entre o governo e a sociedade (Cunha Filho & Antunes, 2021).

A resolução desse problema é particularmente importante para a administração pública, pois uma governança transparente é fundamental não apenas para o fortalecimento da democracia, mas também para a eficiência na gestão e para a criação de um ambiente de confiança entre o governo e os cidadãos. A falta de clareza e o acesso inadequado à informação pública limitam o exercício do controle social, restringindo o potencial de *accountability* e comprometendo a qualidade das políticas públicas (Matias-Pereira, 2014). Dessa forma, o modelo de diagnóstico proposto pode fornecer uma visão integrada das práticas de transparência, oferecendo aos gestores públicos um instrumento para identificar, de maneira sistemática, as áreas que necessitam de melhorias e orientar a implementação de ações específicas para promover uma governança mais aberta e acessível (Zuccolotto & Teixeira, 2019).

Além disso, a criação e a aplicação de um modelo de diagnóstico eficaz podem estimular uma mudança cultural na administração pública, fomentando práticas contínuas de avaliação e aprimoramento dos mecanismos de transparência. Essa mudança é crucial para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada pela ética e pela integridade, o que fortalece a confiança pública e a legitimidade do governo. Quando gestores públicos têm acesso a uma ferramenta que fornece diretrizes claras para a melhoria da transparência e o aumento da responsividade às demandas sociais, torna-se mais viável construir uma governança mais democrática e participativa, que favoreça o envolvimento da sociedade nas decisões governamentais.

Diante dessas considerações, o problema de pesquisa desta dissertação pode ser formulado da seguinte forma: Quais são as principais limitações e barreiras enfrentadas pelos órgãos públicos na implementação de mecanismos de transparência eficazes, e como um modelo diagnóstico pode contribuir para a identificação e superação dessas lacunas, promovendo uma governança mais transparente e acessível?

Esse questionamento busca explorar os desafios comuns na aplicação de práticas de transparência e avaliar como um modelo de diagnóstico pode fornecer uma abordagem sistemática para identificar e melhorar os processos de divulgação e prestação de contas nos diversos setores da administração pública. A partir da resolução deste problema, pretende-se oferecer subsídios para gestores e órgãos públicos aprimorarem suas práticas de transparência, fortalecendo o controle social e possibilitando o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes e orientadas para o bem comum.

1.2 Objetivos

Este trabalho busca desenvolver um framework abrangente para diagnosticar e aprimorar os mecanismos de transparência e governança pública, que seja aplicável a diversos contextos da administração pública. O objetivo é oferecer uma ferramenta capaz de identificar barreiras e orientar melhorias nos processos de prestação de contas e acesso à informação, adaptando-se às especificidades de diferentes órgãos e níveis governamentais.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um framework para diagnóstico de mecanismos de transparência na administração pública.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as dimensões essenciais de transparência e governança que devem ser contempladas no framework diagnóstico, incluindo aspectos como clareza e acessibilidade das informações, regularidade na atualização dos dados e existência de canais de participação social.
- Analisar a relação entre os sistemas de gestão de desempenho e os mecanismos de transparência na administração pública, identificando como os indicadores e métricas de performance podem contribuir para uma maior *accountability* e participação social.
- Aplicar o framework diagnóstico em um estudo de caso, avaliando os mecanismos de transparência e governança de um órgão público e identificando as áreas onde há necessidade de melhorias.

- Propor recomendações para o aprimoramento das práticas de transparência e governança nos órgãos públicos, com base nos resultados obtidos na aplicação do framework diagnóstico.
- Discutir como o framework diagnóstico pode ser adaptado para diferentes tipos de órgãos públicos, de modo a fortalecer a transparência e a *accountability* na administração pública, promovendo uma governança mais eficiente e orientada para o bem comum.

1.2.3 Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs)

Como resultados aplicados desta pesquisa, desenvolvem-se dois Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs):

- Documento que sintetiza os resultados da aplicação do framework diagnóstico de transparência e governança em órgãos públicos, oferecendo um panorama detalhado sobre as lacunas e o nível de maturidade dos mecanismos de transparência adotados. Esse relatório visa identificar barreiras e propor recomendações específicas para fortalecer a governança pública em diferentes contextos administrativos.

- Manual prático, com instruções detalhadas para a aplicação do framework diagnóstico em qualquer órgão público. Este guia busca auxiliar gestores e técnicos na avaliação e no aprimoramento das práticas de transparência, promovendo uma governança pública mais transparente e acessível.

1.2.4 Síntese do Projeto de Pesquisa

O Quadro 1 sintetiza a estrutura do projeto de pesquisa, apresentando a correlação entre o objetivo geral (OG) e os objetivos específicos (OE) com suas respectivas perguntas de pesquisa. O quadro demonstra como cada objetivo será alcançado metodologicamente, indica onde os resultados serão encontrados na dissertação e especifica as principais entregas esperadas, tanto em termos teóricos ou práticos. Esta organização permite uma visão clara e sistemática da pesquisa, estabelecendo uma relação direta entre os questionamentos, métodos e resultados pretendidos.

Quadro 1 – Objetivos da pesquisa, perguntas correspondentes e métodos

ID	Pergunta de Pesquisa	Objetivo	Como?	Onde encontrar na dissertação?	Entrega principal	O que se espera?
OG	Como estruturar um framework para diagnóstico dos mecanismos de transparência na administração pública?	Desenvolver um framework diagnóstico de transparência para diferentes órgãos públicos	Pesquisa e desenvolvimento de framework	Proposta de framework diagnóstico Capítulo de desenvolvimento do modelo	Framework diagnóstico para avaliação de mecanismos de transparência	Um framework abrangente que identifique lacunas e proponha diretrizes para a transparência em contextos variados.
OE 1	Quais dimensões são essenciais para um diagnóstico eficaz de transparência na administração pública?	Identificar dimensões essenciais para um diagnóstico eficaz de transparência na administração pública	Revisão de literatura e análise documental	Revisão sistemática de literatura	Análise de conteúdo e resultado da RSL	Conjunto de dimensões críticas para avaliar e melhorar a transparência governamental.
OE 2	Como os sistemas de gestão de desempenho se relacionam com os mecanismos de transparência nos órgãos públicos?	Analisar a relação entre os sistemas de gestão de desempenho e os mecanismos de transparência na administração pública	Revisão de literatura e análise de casos práticos	Proposta de modelo diagnóstico	Análise de conteúdo e resultado da RSL	Identificação das contribuições dos indicadores e métricas de performance para o fortalecimento da <i>accountability</i> e participação social
OE 3	O framework diagnóstico é aplicável e adaptável em órgãos públicos?	Aplicar o framework em um estudo de caso para análise das práticas de transparência na governança de um órgão público	Estudo de caso em um órgão público	Estudo de caso para aplicação do modelo diagnóstico	PTT classificação o RTC	Panorama detalhado sobre a eficácia dos mecanismos de transparência no órgão avaliado.

OE 4	O framework diagnóstico é aplicável e adaptável a diferentes tipos de órgãos públicos?	Discutir como o framework diagnóstico pode ser adaptado para diferentes tipos de órgãos públicos, de modo a fortalecer a transparência e a <i>accountability</i> na administração pública, promovendo uma governança mais eficiente e orientada para o bem comum	Estudo de caso em um órgão público	Estudo de caso para aplicação do modelo diagnóstico	Análise situacional	Demonstração da aplicabilidade e utilidade do framework no contexto administrativo.
OE 5	Como aplicar o framework diagnóstico em um órgão público específico para identificar áreas de melhoria?	Propor recomendações para o aprimoramento das práticas de transparência na governança nos órgãos públicos	Plano de ação	Proposta de guia de aplicação de um modelo diagnóstico de mecanismos de transparência na administração pública	Capítulo 5	PTT classificação processo (guia)
PT T 1	Como facilitar a implementação do framework diagnóstico em órgãos públicos?	Desenvolver um Relatório Técnico Conclusivo com os resultados da aplicação do framework	PTT (Relatório Técnico Conclusivo)		Capítulo 5	Relato detalhado dos resultados e impacto da aplicação do framework em diferentes contextos.
PT T 2	Como orientar a aplicação do framework diagnóstico na administração pública de forma prática?	Desenvolver um Guia de Implementação prático	PTT (Guia de Implementação)		Capítulo 5	Guia com orientações claras para auxiliar gestores na aplicação do framework diagnóstico em qualquer

						órgão público.
--	--	--	--	--	--	----------------

Fonte: Autoria própria (2024)

1.3 Justificativa

A importância da transparência e da governança na administração pública se torna cada vez mais evidente diante das demandas da sociedade por uma gestão pública mais ética, acessível e orientada para resultados (Matias-Pereira, 2023). Governança e transparência são essenciais para o fortalecimento da democracia e a construção de um ambiente de confiança entre o governo e a sociedade. Contudo, apesar de iniciativas como a Lei de Acesso à Informação e os portais de transparência, muitos órgãos públicos enfrentam dificuldades para implementar práticas de transparência eficazes, devido a barreiras estruturais e operacionais que dificultam o acesso à informação e limitam a prestação de contas (Cunha Filho & Antunes, 2021).

Escassez de estudos aplicáveis: Embora existam iniciativas voltadas para a transparência pública, ainda há lacunas na literatura que abordem, de forma prática e adaptável, o diagnóstico dos mecanismos de transparência em diferentes contextos administrativos. Este estudo busca preencher essa lacuna, propondo um framework diagnóstico abrangente, que pode ser aplicado em variados contextos governamentais para orientar a melhoria nas práticas de transparência e governança pública (Luciano *et al.*, 2018).

Necessidade de ferramentas adaptáveis: As ferramentas disponíveis para avaliação de práticas de transparência muitas vezes não atendem à diversidade de demandas dos órgãos públicos, sendo limitadas em escopo e adaptabilidade. O framework desenvolvido neste estudo visa superar essas restrições, oferecendo uma abordagem abrangente e flexível que se ajuste às especificidades de diferentes realidades governamentais, integrando dimensões críticas para a transparência, como clareza, acessibilidade e participação cidadã (Silva, 2022).

Dificuldades nas práticas de prestação de contas: A literatura aponta que, apesar da transparência ser amplamente desejada, sua implementação enfrenta desafios substanciais. Luciano *et al.* (2018) destacam a presença de barreiras como

a falta de dados atualizados e confiáveis e a resistência cultural à prestação de contas. O framework proposto neste estudo visa auxiliar gestores públicos na avaliação e aprimoramento das práticas de transparência e *accountability*, contribuindo para uma cultura de responsabilidade e integridade na administração pública.

Contribuição prática para gestores públicos: Ao propor um framework diagnóstico e um guia prático de implementação, esta pesquisa oferece ferramentas concretas para gestores, permitindo identificar e superar barreiras nos processos de transparência. Essas ferramentas têm potencial para promover uma governança mais aberta e acessível, com benefícios tangíveis para a sociedade e para a melhoria da eficiência nos serviços públicos (Castro, 2013).

Avanço teórico para o campo de governança pública: A criação de um framework diagnóstico de transparência representa uma contribuição original para a literatura em administração pública, incentivando a integração de práticas de transparência e prestação de contas que possam ser adaptadas a diferentes contextos e promovendo novas perspectivas de pesquisa sobre transparência e governança (Matias-Pereira, 2014).

Alinhamento com demandas contemporâneas de governança: Em um cenário marcado pela digitalização dos serviços públicos e pela pressão social por uma administração mais transparente e participativa, este estudo oferece uma abordagem prática para fortalecer a transparência e a governança pública. Esse framework pode auxiliar a atender às expectativas de uma sociedade que valoriza o acesso à informação e exige responsabilidade no uso dos recursos públicos (ONU, 2009).

Versatilidade e aplicabilidade do framework: A aplicação e validação do framework em diferentes contextos mostram sua versatilidade e adaptabilidade, contribuindo para uma compreensão abrangente das práticas de transparência na administração pública. Essa adaptabilidade faz do framework uma ferramenta prática e aplicável para gestores públicos, potencializando a promoção de uma governança pública mais transparente e eficiente (Meijer, 2009; Moura *et al.*, 2019).

Dessa forma, esta pesquisa se justifica por sua relevância teórica e prática, oferecendo contribuições para o campo da administração pública e fornecendo ferramentas práticas que podem impactar positivamente a forma como as instituições públicas promovem a transparência e o acesso à informação. Além de enriquecer o conhecimento acadêmico, o framework proposto tem o potencial de transformar a gestão pública, promovendo uma governança mais acessível e eficaz.

1.4 Estrutura

Esta dissertação organiza-se em seis capítulos principais: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise dos Resultados, Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs) e Considerações Finais.

O capítulo de Introdução apresenta o tema de pesquisa e a problemática: a necessidade de um framework diagnóstico que contribua para o fortalecimento da transparência e da governança pública em diversos contextos administrativos. O capítulo aborda os objetivos geral e específicos da pesquisa, discute a relevância do tema e descreve a organização dos capítulos subsequentes.

O Referencial Teórico explora os conceitos e teorias essenciais obtidos por meio de uma revisão de literatura sobre governança e transparência na administração pública. São discutidos temas como *accountability*, participação cidadã e os principais desafios na implementação de práticas de transparência em órgãos públicos. O capítulo também examina modelos de avaliação de desempenho e governança, incluindo referências a exemplos nacionais e internacionais que orientam práticas de transparência.

O capítulo de Metodologia detalha o percurso metodológico adotado para o desenvolvimento do framework diagnóstico, incluindo a revisão de literatura sistemática e a análise do estudo de caso. Explica-se como os dados foram coletados e analisados, e como esses processos contribuíram para a criação do framework diagnóstico e dos Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs). O capítulo também explica o desenvolvimento do Relatório Técnico Conclusivo e do Guia de Implementação, com foco na aplicabilidade do framework em diferentes órgãos públicos.

A Análise dos Resultados traz um panorama das descobertas obtidas com a aplicação do framework diagnóstico. O capítulo aborda os resultados de cada etapa, com destaque para as principais limitações e dificuldades enfrentadas pelos órgãos públicos em suas práticas de transparência e governança. Em seguida, discute-se como os resultados contribuem para uma compreensão mais abrangente das lacunas e oportunidades de melhoria, sempre em comparação com a literatura.

No capítulo de Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs), são apresentados os produtos desenvolvidos como resultado da pesquisa. Primeiro, o Relatório Técnico Conclusivo é descrito, fornecendo um resumo dos resultados e indicando as práticas recomendadas para aprimorar a governança em diferentes contextos públicos. Em

seguida, o Guia de Implementação do Framework Diagnóstico é apresentado, com orientações práticas para gestores públicos aplicarem o framework, reforçando a transparência e promovendo o controle social.

Por fim, as Considerações Finais oferecem uma síntese dos principais resultados e reflexões da pesquisa, discutindo suas implicações teóricas e práticas. A resposta à pergunta de pesquisa é consolidada, e sugestões para futuras investigações e aprimoramentos do framework diagnóstico são indicadas, visando contribuir para a evolução das práticas de transparência e governança na administração pública.

Como parte do processo investigativo, diversos trabalhos científicos foram desenvolvidos em colaboração com pesquisadores especialistas na área, visando expandir e aprofundar cada aspecto dos objetivos propostos. A produção desses artigos científicos possibilitou não apenas a disseminação do conhecimento gerado, mas também promoveu um diálogo construtivo com especialistas da área por meio de participações em eventos científicos e submissões a revistas acadêmicas, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Lista de Produção

ID	Título	Autores	Submissão	Produção e Publicação	Ano	Link de acesso
Artigo 1	Os desafios relacionados à gestão de desempenho no contexto da governança na administração pública	Lome Barbosa, Israel Moura, Louisi Francis	II CIAP – Congresso Internacional de Administração Pública	Aprovação, apresentação e publicação nos Anais II CIAP	2024	n.a
Artigo 2	Transparência e Governança Pública: Uma Avaliação dos Mecanismos Utilizados Por Uma Prefeitura No Nordeste Brasileiro	Lome Barbosa, Israel Moura, Louisi Francis	Revista APGS	Em andamento	2024	n.a

PTT 1	PTT (Relatório Técnico Conclusivo)	Lome Barbosa, Israel Moura, Louisi Francis	Repositório Institucional da UTFPR	Em andamento	2024	http://riut.utfpr.edu.br/jspui/
PTT 2	PTT (Guia de Implementação)	Lome Barbosa, Israel Moura, Louisi Francis	Repositório Institucional da UTFPR	Em andamento	2024	http://riut.utfpr.edu.br/jspui/

Fonte: Autoria própria (2024)

O Quadro 3 exibe os artigos produzidos ao longo do desenvolvimento desta dissertação, alinhados com os objetivos específicos da pesquisa. Essa organização destaca as produções acadêmicas associadas ao avanço da pesquisa durante o curso, ilustrando o progresso contínuo e a contribuição para o campo de estudo da transparência e governança na administração pública.

Quadro 3 - Relação entre artigos científicos e objetivos específicos da pesquisa

ID	Título	Etapa da pesquisa (Objetivo específico)
Artigo 1	Transparência e Governança Pública: Uma Avaliação dos Mecanismos Utilizados Por Uma Prefeitura No Nordeste Brasileiro	OE1: Identificar dimensões essenciais para um diagnóstico eficaz de transparência na administração pública
Artigo 2	Os desafios relacionados à gestão de desempenho no contexto da governança na administração pública	OE2: Analisar a relação entre os sistemas de gestão de desempenho e os mecanismos de transparência na administração pública

Fonte: Autoria própria (2024)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico aborda os principais conceitos e fundamentos que sustentam a análise dos mecanismos de transparência na administração pública. A discussão está estruturada em três eixos fundamentais: governança, com ênfase específica em governança pública; medição e gestão de desempenho; e políticas de transparência da administração pública. Esta fundamentação teórica permite compreender como estes elementos se inter-relacionam e contribuem para o desenvolvimento de mecanismos efetivos de transparência governamental, fornecendo as bases conceituais necessárias para o desenvolvimento e aplicação do framework metodológico proposto nesta pesquisa. A revisão destes temas é essencial para estabelecer um entendimento abrangente dos desafios e oportunidades relacionados à implementação de práticas transparentes na gestão pública.

2.1 Governança

A governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual as empresas e organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os diversos atores envolvidos, como acionistas, conselhos de administração, diretores, gerentes, empregados e outras partes interessadas (OCDE, 2015). Seu objetivo é garantir a criação de valor econômico de longo prazo, ao mesmo tempo que protege os interesses de todos os stakeholders (Freeman; Reed, 1983; Donaldson; Preston, 1995).

No âmbito corporativo, a boa governança é imprescindível para estabelecer e manter a confiança dos investidores, acionistas e demais stakeholders. Ela promove a transparência ao exigir a divulgação aberta e honesta de informações relevantes sobre as operações, desempenho e riscos da empresa. A equidade é assegurada por mecanismos que protegem os direitos e tratam todos os acionistas de forma justa. A responsabilidade é reforçada por sistemas robustos de prestação de contas e responsabilização dos executivos e conselhos. E a integridade é fomentada por códigos de ética, canais de denúncia e políticas anticorrupção (Gillan; Starks, 1998; Claessens; Yurtoglu, 2013).

A estrutura e composição equilibrada do conselho de administração, com membros independentes e diversificados, é essencial para supervisionar efetivamente a gestão. A remuneração dos executivos deve ser vinculada ao desempenho de longo

prazo e alinhada aos interesses dos acionistas. Auditorias independentes agregam credibilidade aos relatórios financeiros. Sistemas de gestão de riscos identificam e mitigam ameaças. E mecanismos de engajamento ativo com stakeholders como funcionários, comunidades e meio ambiente geram valor compartilhado (Aguilera; Cuervo-Cazurra, 2009; Tricker, 2015). Em essência, a boa governança corporativa promove a sustentabilidade dos negócios ao equilibrar os interesses de todas as partes.

A governança, tanto no âmbito corporativo quanto na Administração Pública, refere-se ao conjunto de práticas, processos e estruturas adotadas para dirigir, monitorar e controlar as atividades de uma organização, visando garantir a eficiência, a transparência e a responsabilidade na gestão dos recursos (Reis *et al.*, 2018; Cunha *et al.*, 2023). No setor público, a boa governança é fundamental para promover a prestação de serviços de qualidade, o uso adequado dos recursos públicos e a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais. Nesse contexto da Administração Pública, a governança está intrinsecamente ligada à transparência, à participação da sociedade, à integridade e à *accountability* (Matías-Pereira, 2023). A transparência, em particular, desempenha um papel crucial, uma vez que permite o acesso dos cidadãos às informações sobre a gestão dos recursos públicos, possibilitando o controle social e a responsabilização dos agentes públicos (Cunha Filho; Antunes, 2021; Andrade *et al.*, 2020).

A governança pública tornou-se um conceito central na administração contemporânea, refletindo a necessidade de alinhar as práticas governamentais com os princípios de transparência, responsabilidade, eficiência e participação cidadã (Bovaird; Löffler, 2003; Osborne, 2010). Ela representa uma mudança de paradigma em relação aos modelos tradicionais de gestão pública, enfatizando a colaboração entre diferentes atores e a criação de valor público por meio de processos democráticos e inclusivos.

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU, 2009), a boa governança pública é caracterizada por aspectos como participação, Estado de Direito, eficácia e eficiência, responsabilidade, transparência e equidade. Esses princípios norteadores buscam promover a confiança dos cidadãos nas instituições públicas, a prestação de serviços de qualidade e o uso responsável dos recursos públicos.

Nesse contexto, a transparência emerge como um elemento fundamental da governança pública, uma vez que possibilita o acesso dos cidadãos às informações sobre as atividades e decisões governamentais (Armstrong, 2005). A adoção de mecanismos de transparência, como portais eletrônicos de acesso à informação e a publicação de dados abertos, fortalece a *accountability* e o controle social sobre a gestão pública (Bertot *et al.*, 2012; Matías-Pereira, 2014).

Outro aspecto relevante da governança pública é a participação cidadã, que envolve o envolvimento ativo dos cidadãos nos processos de tomada de decisão e na formulação de políticas públicas (Bovaird; Löffler, 2003). Essa participação pode ocorrer por meio de consultas públicas, conselhos de representantes, orçamentos participativos, entre outros mecanismos que promovam a inclusão e a representatividade dos diferentes segmentos da sociedade.

Além disso, a governança pública abrange a necessidade de adotar práticas eficientes na gestão dos recursos públicos, buscando maximizar os resultados e entregar serviços de qualidade à população (Osborne, 2010). Nesse sentido, a medição e gestão de desempenho desempenham um papel crucial, fornecendo informações confiáveis para a tomada de decisões e o aprimoramento contínuo das políticas públicas (Van Dooren *et al.*, 2015; Oliveira; Pisa, 2015).

No entanto, a implementação da boa governança no setor público enfrenta desafios significativos, como resistências culturais, limitações orçamentárias, falta de capacitação dos servidores públicos e lacunas na coordenação entre diferentes níveis e esferas de governo (Matías-Pereira, 2023; Cunha *et al.*, 2023). Nesse sentido, torna-se essencial o estabelecimento de políticas e estratégias voltadas para a superação desses obstáculos e a promoção de uma cultura de transparência, participação e *accountability* na gestão pública.

Em síntese, a governança na Administração Pública é um tema complexo e multifacetado, que envolve diversos aspectos, como transparência, participação cidadã, *accountability*, integridade e eficiência na prestação de serviços públicos. Para alcançar uma boa governança, é essencial a adoção de mecanismos adequados, a capacitação dos servidores públicos, o fortalecimento dos mecanismos de controle e fiscalização, bem como o engajamento ativo dos cidadãos nos processos decisórios e de monitoramento das ações governamentais.

2.1.1 Governança pública

A governança pública emerge como um conceito central na administração pública contemporânea, abrangendo uma ampla gama de princípios e práticas que visam aprimorar a eficácia, eficiência e responsividade do setor público. Este capítulo examina os principais conceitos que fundamentam a governança pública, partindo de uma perspectiva macro e progredindo para aspectos mais específicos. Serão abordados os seguintes conceitos: Governança Pública, Transparência, *Accountability*, Participação Cidadã, Gestão de Desempenho, Balanced Scorecard (BSC), Public Sector Scorecard, Nova Governança Pública e Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun). O estudo explora como esses conceitos se inter-relacionam e contribuem para a construção de uma governança pública efetiva, analisando suas definições, aplicações e implicações no contexto da administração pública moderna.

A análise destes conceitos fundamentais da governança pública serve a múltiplos propósitos neste estudo. Fornece uma estrutura conceitual para as discussões subsequentes, baseada em definições estabelecidas na literatura. Essa abordagem facilita a comunicação das ideias e descobertas ao longo do trabalho, tanto para pesquisadores quanto para leitores e potenciais usuários dos resultados da pesquisa. Adicionalmente, ao alinhar os conceitos com a literatura existente, este capítulo integra o presente estudo com o conhecimento estabelecido na área de administração pública, possibilitando comparações significativas e identificação de novas contribuições. A seguir, serão definidos os conceitos fundamentais que ajudam a compor a estrutura teórica da governança pública.

1. Governança Pública: Definida pela OCDE (2015) como "o sistema pelo qual as organizações públicas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle".
2. Transparência: Conceituada por Cunha Filho & Antunes (2021) e Andrade *et al.* (2020) como o princípio que "permite o acesso dos cidadãos às informações sobre a gestão dos recursos públicos, possibilitando o controle social e a responsabilização dos agentes públicos".

3. *Accountability*: Definida com base em Gillan & Starks (1998) e Claessens & Yurtoglu (2013) como a "obrigação de prestar contas e assumir responsabilidades perante os cidadãos".
4. Participação Cidadã: Descrita por Bovaird & Löffler (2003) como o "envolvimento ativo dos cidadãos nos processos de tomada de decisão e na formulação de políticas públicas".
5. Gestão de Desempenho: Conceituada por Van Dooren *et al.* (2015) e Oliveira & Pisa (2015) como o "processo de medição e avaliação do desempenho organizacional para melhorar a eficiência e eficácia da administração pública".
6. Balanced Scorecard (BSC): Definido por Kaplan & Norton (1992) como um "modelo de gestão estratégica que avalia o desempenho em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento".
7. Public Sector Scorecard: Apresentado por Moullin (2017) como uma "adaptação do BSC para o setor público, com ênfase na prestação de contas e na criação de valor público".
8. Nova Governança Pública: Conceituada por Bovaird & Löffler (2003) e Osborne (2010) como um "paradigma de gestão pública que enfatiza a colaboração entre diferentes atores e a criação de valor público por meio de processos democráticos e inclusivos".
9. Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun): Proposto por Silva (2022) como uma "ferramenta de avaliação e controle social em nível municipal, visando promover a transparência e a participação cidadã".

Além disso, foram incorporados insights de outros autores relevantes:

- Armstrong (2005), OCDE (2017) e ONU (2009) destacam a centralidade da gestão de desempenho e governança pública, enfatizando a importância de indicadores adequados, mecanismos de controle e prestação de contas.
- De Oliveira e Pisa (2015) ressaltam a necessidade de desenvolver indicadores abrangentes que capturem a complexidade das políticas públicas.
- Moura *et al.* (2017) analisam os fatores críticos para o desenho de sistemas de mensuração de desempenho em organizações sem fins lucrativos e na administração pública.

- Van Dooren *et al.* (2015) alertam para os riscos de uma gestão de desempenho excessivamente focada em metas numéricas, negligenciando aspectos qualitativos das políticas públicas.

Esta etapa de definição conceitual fornece uma base para as análises subsequentes, assegurando uma compreensão clara e consistente dos termos utilizados ao longo do estudo, bem como uma visão abrangente dos desafios e complexidades inerentes à gestão de desempenho no contexto da governança pública. A definição conceitual também serve como um guia para a estruturação do processo de coleta de dados, auxiliando na formulação de perguntas pertinentes e na identificação de fontes de informação relevantes. Isso contribui para aumentar a eficiência e a eficácia da pesquisa, assegurando que os esforços fossem direcionados para aspectos verdadeiramente significativos do tema em estudo.

Ademais, esta base conceitual facilita o diálogo com a literatura existente, permitindo uma comparação mais precisa e significativa dos resultados obtidos com estudos anteriores. Isso não apenas enriquece a discussão dos achados, mas também possibilita a identificação de lacunas no conhecimento atual e áreas potenciais para futuras pesquisas.

Por fim, a base conceitual alcançado nesta etapa aumenta a capacidade do estudo de gerar insights práticos e aplicáveis. Ao estabelecer uma linguagem comum e um entendimento compartilhado dos conceitos-chave, o estudo oferece recomendações mais precisas e contextualizadas para os gestores públicos e formuladores de políticas, potencializando assim sua relevância e impacto no campo da administração pública.

2.2 Medição e Gestão de Desempenho

A medição e gestão de desempenho são elementos fundamentais da boa governança, tanto no setor privado quanto no público. Elas permitem avaliar a eficácia e eficiência das organizações, identificar oportunidades de melhoria e promover a responsabilização e transparência na gestão dos recursos (Marr, 2012; Oliveira; Pisa, 2015). De acordo com Moura *et al.* (2019), a implementação de sistemas de mensuração de desempenho eficazes é particularmente desafiadora no setor público e em organizações sem fins lucrativos, devido a uma série de fatores intrínsecos a essas entidades. Um dos principais desafios apontados pelos autores é a necessidade de considerar múltiplas partes interessadas (stakeholders) e seus interesses

divergentes. Enquanto organizações privadas geralmente focam nos interesses de acionistas e clientes, as entidades públicas e sem fins lucrativos precisam atender a uma gama mais ampla de partes interessadas, como cidadãos, governos, comunidades, doadores e funcionários (Moura, *et al.*, 2019).

Além disso, a escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos é uma barreira significativa para a implementação e manutenção de sistemas de mensuração de desempenho robustos no setor público e em organizações sem fins lucrativos (Moura, *et al.*, 2019). Essas limitações podem resultar em falta de investimento, capacitação inadequada de funcionários e acesso limitado a tecnologias de informação necessárias para coletar, analisar e disseminar dados de desempenho de forma eficiente.

No âmbito corporativo, alguns dos principais modelos de medição de desempenho incluem o Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan; Norton, 1992), o Prisma de Desempenho (Neely *et al.*, 2002) e o Modelo de Excelência da EFQM (EFQM, 2013). Esses modelos apresentam vantagens, como o alinhamento estratégico, a visão abrangente da organização e a consideração de diferentes perspectivas, como financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. No entanto, também enfrentam desafios, como a complexidade na implementação, a necessidade de adaptações específicas e a dificuldade em quantificar aspectos intangíveis (Kennerley; Neely, 2002; Micheli; Mari, 2014).

No setor público, a medição de desempenho é fundamental para avaliar a eficácia das políticas públicas, a qualidade dos serviços prestados e a eficiência na alocação dos recursos (Van Dooren *et al.*, 2015). Modelos como o Public Service Value Model (PSVM) (Moore, 1995) e o Modelo de Governança Pública (Oliveira; Pisa, 2015) buscam adaptar os sistemas de medição de desempenho às especificidades do setor público, levando em consideração aspectos como a participação cidadã, a transparência, a equidade e a *accountability*.

Alguns elementos essenciais em modelos de sistema de medição de desempenho no setor público incluem (Silva, 2022; Cunha *et al.*, 2023):

1. **Transparência e *Accountability***: Os indicadores devem permitir a avaliação da transparência na gestão dos recursos públicos e a responsabilização dos agentes públicos perante a sociedade.

2.Participação Cidadã: Os modelos devem contemplar mecanismos para a participação dos cidadãos no processo de definição de metas e indicadores, bem como no monitoramento do desempenho das políticas públicas.

3.Equidade: É importante considerar indicadores que avaliem a equidade no acesso e na distribuição dos serviços públicos, levando em conta a diversidade da população e a redução das desigualdades.

4.Eficiência na Alocação de Recursos: Os modelos devem permitir a avaliação da eficiência na alocação e utilização dos recursos públicos, visando a otimização dos gastos e a maximização dos resultados.

5.Alinhamento Estratégico: Os indicadores de desempenho precisam estar alinhados com as metas e objetivos estratégicos do governo, refletindo as prioridades estabelecidas para as políticas públicas.

6.Multidimensionalidade: Devido à complexidade e diversidade das atividades do setor público, os modelos devem considerar múltiplas dimensões, como econômica, social, ambiental e institucional, para avaliar o desempenho de forma abrangente.

Os exemplos de uso de sistemas de medição de desempenho no setor público demonstram a crescente importância atribuída à avaliação da governança e eficácia das políticas públicas em diferentes contextos. No Brasil, um exemplo significativo é o Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun), conforme descrito por Silva (2022). Esse índice foi desenvolvido como um instrumento para avaliar o grau de governança em municípios brasileiros, proporcionando aos gestores uma análise da efetividade das ações realizadas e a ponderação sobre os desempenhos proficientes e/ou ineficientes.

O IGovPMun é um indicador sintético que visa oferecer uma visão abrangente do desempenho da governança pública em nível municipal. Ele é composto por diferentes dimensões e indicadores, os quais foram cuidadosamente selecionados para capturar aspectos-chave da gestão pública, "a proposta de IGovPMun, ao identificar a governança municipal, é contribui para a discussão em torno da governança pública nos entes municipais brasileiros" (Silva, 2022).

Neste contexto de avaliação e medição de desempenho, a integração com mecanismos de transparência na administração pública representa um elemento crucial para o fortalecimento da *accountability* e participação social. De acordo com Franco *et al.* (2014), quando os indicadores de desempenho são adequadamente

vinculados aos mecanismos de transparência, cria-se um ciclo virtuoso onde a disponibilização de informações sobre performance estimula o controle social e, conseqüentemente, impulsiona melhorias na gestão pública.

Esta relação se materializa principalmente através da disponibilização de dados e indicadores de desempenho em portais de transparência e instrumentos de comunicação governamental. Segundo Grimmelikhuisen e Welch (2012), a transparência ativa de indicadores de performance não apenas cumpre requisitos legais, mas também permite que cidadãos e demais stakeholders avaliem objetivamente a eficiência e eficácia das políticas públicas, contribuindo diretamente para o fortalecimento da governança pública.

A integração entre medição de desempenho e mecanismos de transparência é essencial para fortalecer a governança pública, promovendo tanto a *accountability* quanto a participação social. Essa integração permite que cidadãos e outras partes interessadas monitorem e avaliem a eficácia das políticas públicas, fortalecendo a confiança nas instituições. No entanto, para que essa combinação seja eficaz, é necessário considerar aspectos técnicos e organizacionais específicos. Como ressaltam Worthy *et al.* (2017), é fundamental que os dados de desempenho sejam apresentados de forma acessível e compreensível para diferentes públicos, viabilizando análises técnicas e, ao mesmo tempo, facilitando o entendimento por cidadãos sem conhecimento especializado. Dessa forma, a transparência dos dados de desempenho amplia o controle social e a capacidade de os cidadãos acompanharem a gestão pública.

A disposição acessível e clara dos dados de desempenho nos portais de transparência permite que o público acompanhe a execução das políticas e avalie a alocação de recursos. Quando os indicadores são atualizados constantemente e de maneira oportuna, os cidadãos podem participar ativamente do processo de governança, avaliando e exigindo melhorias nas ações governamentais. Worthy *et al.* (2017) também destacam a importância de rotinas organizacionais que garantam a atualização contínua desses indicadores, mantendo a relevância das informações para o controle social e reforçando a prestação de contas dos gestores.

Além disso, a medição de desempenho contribui para a promoção da boa governança em diferentes setores, seja no público ou no privado. No contexto público, a adoção de sistemas de medição robustos, adaptados às complexidades do setor, é vital para garantir que os dados reflitam não só a eficiência e eficácia, mas também

valores essenciais como equidade e transparência. Modelos de desempenho que priorizam aspectos como participação cidadã, *accountability* e transparência são fundamentais para garantir que a administração pública atenda às demandas da sociedade e crie um ambiente colaborativo na gestão dos recursos (Oliveira; Pisa, 2015; Silva, 2022).

Portanto, ao disponibilizar informações de desempenho por meio de portais de transparência, a administração pública cumpre seu papel de prestação de contas e fomenta a participação social ativa. Esse processo, além de aumentar a confiança da sociedade nas instituições governamentais, estabelece um ciclo virtuoso de transparência e eficiência, onde o monitoramento constante e a abertura dos dados impulsionam melhorias na gestão pública e na execução das políticas públicas.

2.3 Política de Transparência da Administração Pública

A transparência na Administração Pública é um princípio fundamental para a legitimidade, eficácia e responsabilização (*accountability*) do setor governamental perante a sociedade. Ela se refere à divulgação ampla e acessível de informações sobre as atividades, decisões, gastos e processos do governo, permitindo o escrutínio público e o controle social (Matias-Pereira, 2014; Cunha *et al.*, 2021). A transparência está intrinsecamente relacionada à boa governança pública, que engloba também a participação cidadã, a integridade e a prestação de contas (Matias-Pereira, 2023).

A legitimidade das organizações públicas é reforçada por meio da transparência, uma vez que ela promove a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais e nos processos de tomada de decisão (Castro, 2013; Andrade *et al.*, 2020). No contexto das organizações sem fins lucrativos, a transparência também desempenha um papel crucial, como indicado por Mouchamps (2014) e Berenguer (2016), ao fornecer uma visão clara das atividades e resultados das OSFL. Isso não apenas aumenta a confiança das partes interessadas, mas também fortalece sua legitimidade ao demonstrar um compromisso com a responsabilidade e a integridade. Da mesma forma, a transparência no setor público não só promove a confiança do público, mas também fortalece a legitimidade do governo ao evidenciar o respeito aos princípios democráticos e a prestação de contas perante os cidadãos. Assim, a transparência é um fator essencial tanto para as organizações sem fins lucrativos

quanto para as organizações públicas na construção e manutenção de sua legitimidade perante suas partes interessadas e o público em geral.

Além disso, a transparência é fundamental para a gestão do desempenho na Administração Pública. Ao disponibilizar informações detalhadas sobre os resultados alcançados, os recursos utilizados e os processos adotados, os gestores públicos podem ser avaliados de forma mais precisa e responsabilizada por suas ações (de Oliveira & Pisa, 2015; Silva, 2022). Essa transparência também permite a identificação de áreas que necessitam de melhorias, contribuindo para a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à população.

A política de transparência na Administração Pública engloba um conjunto de leis, regulamentos, mecanismos e práticas que visam garantir o acesso irrestrito dos cidadãos às informações governamentais (Matias-Pereira, 2014; Cunha *et al.*, 2021). Exemplos notáveis incluem a Lei de Acesso à Informação (LAI) no Brasil, o Freedom of Information Act (FOIA) nos Estados Unidos, e a Iniciativa de Parceria para Governo Aberto (Open Government Partnership - OGP) em nível internacional (Matias-Pereira, 2014; Borsio Bataglia & Farranha, 2019).

Países como o Reino Unido, o Canadá e a Austrália também possuem leis semelhantes que regulam a transparência e o acesso à informação pública (Cunha *et al.*, 2021). Além disso, mecanismos como portais de transparência, divulgação de dados abertos, auditorias governamentais e canais de participação cidadã são essenciais para a implementação efetiva de uma política de transparência (Castro, 2013; Luciano *et al.*, 2018; Borsio Bataglia & Farranha, 2019).

No entanto, a adoção de uma política de transparência na Administração Pública enfrenta diversos desafios. Entre eles, destacam-se a necessidade de mudanças culturais e organizacionais profundas, a resistência de servidores públicos, as limitações de recursos financeiros e humanos, a complexidade na gestão e governança de dados, e a garantia da segurança da informação e proteção de dados pessoais (Luciano *et al.*, 2018; Borsio Bataglia & Farranha, 2019; Cunha *et al.*, 2021).

Ademais, a mera divulgação de informações não é suficiente; é fundamental que os dados sejam apresentados de forma clara, acessível e compreensível para os cidadãos, facilitando sua participação e controle social (Meijer, 2009; McDermott, 2010). A transparência também deve ser acompanhada de mecanismos de *accountability* e de uma cultura de integridade e ética no serviço público (Armstrong, 2005; Hood & Heald, 2006).

Em suma, a política de transparência na Administração Pública é essencial para promover a legitimidade, a eficácia e a responsabilização do setor governamental, contribuindo para uma governança pública mais democrática, participativa e eficiente. No entanto, sua implementação requer esforços contínuos, recursos adequados e uma mudança cultural profunda, a fim de superar os desafios e concretizar os benefícios da transparência para a sociedade.

2.3.1 Características Essenciais das Políticas de Transparência

Esta etapa resultou em uma lista abrangente de características essenciais das políticas de transparência, fundamentada em conceitos teóricos e referências acadêmicas relevantes. A análise abrangeu diversos aspectos da transparência na administração pública, identificando dez características fundamentais:

1. Divulgação ampla e acessível de informações: Matias-Pereira (2014) e Cunha *et al.* (2021) enfatizam a importância da disponibilização abrangente e facilmente acessível de dados sobre atividades, decisões, gastos e processos governamentais. Esta característica é fundamental para promover a transparência e permitir o escrutínio público.

2. Base legal e regulatória: Matias-Pereira (2014) e Borsio Bataglia & Farranha (2019) destacam a necessidade de um conjunto robusto de leis e regulamentos que estabeleçam o direito de acesso à informação e as obrigações de transparência do governo. Esta base legal fornece a estrutura necessária para implementar e manter políticas de transparência eficazes.

3. Mecanismos de acesso à informação: Castro (2013) e Luciano *et al.* (2018) abordam a importância de ferramentas e plataformas que permitam aos cidadãos solicitar e obter informações governamentais. Estes mecanismos são essenciais para operacionalizar a transparência e facilitar o acesso dos cidadãos às informações públicas.

4. Promoção da participação cidadã: Meijer (2009) e McDermott (2010) enfatizam o incentivo ao engajamento ativo dos cidadãos no monitoramento e controle das ações governamentais. Esta característica é crucial para garantir que a transparência se traduza em *accountability* efetiva.

5. *Accountability*: Armstrong (2005) e Hood & Heald (2006) destacam a importância da responsabilização dos gestores públicos por suas ações e decisões perante a sociedade. A *accountability* é um componente essencial da transparência,

garantindo que a divulgação de informações leve a uma maior responsabilidade no setor público.

6. Clareza e compreensibilidade das informações: Meijer (2009) e McDermott (2010) ressaltam a necessidade de apresentar os dados de forma clara, acessível e compreensível para o público em geral. Esta característica é fundamental para garantir que a transparência seja efetiva e não apenas formal.

7. Integridade e ética no serviço público: Armstrong (2005) e Hood & Heald (2006) abordam a promoção de uma cultura de integridade e comportamento ético entre os servidores públicos. Esta característica é essencial para garantir que as políticas de transparência sejam implementadas de forma eficaz e confiável.

8. Uso de tecnologias de informação: Castro (2013) e Luciano *et al.* (2018) destacam a utilização de ferramentas tecnológicas para facilitar a divulgação e o acesso às informações governamentais. O uso eficaz da tecnologia é crucial para implementar políticas de transparência em larga escala e de forma eficiente.

9. Proteção de dados pessoais: Luciano *et al.* (2018) e Cunha *et al.* (2021) enfatizam a importância da garantia da segurança da informação e proteção de dados pessoais no processo de transparência. Esta característica é essencial para equilibrar a necessidade de transparência com o direito à privacidade.

10. Alinhamento com padrões internacionais: Matias-Pereira (2014) e Borsio Bataglia & Farranha (2019) destacam a conformidade com diretrizes e boas práticas internacionais de transparência governamental. Este alinhamento é importante para garantir que as políticas de transparência estejam em consonância com as melhores práticas globais.

A revisão sistemática também inclui a análise de modelos de gestão de desempenho aplicados à transparência pública, como o proposto por Van Dooren *et al.* (2015) e Oliveira & Pisa (2015). Estes autores destacam a importância de indicadores de desempenho claros e da avaliação periódica de resultados, fornecendo insights valiosos sobre como mensurar e avaliar a eficácia das políticas de transparência.

Esta etapa de análise permite não apenas identificar as características-chave de uma política de transparência eficaz, mas também compreender as interrelações entre essas características e como elas contribuem para a eficácia global da política de transparência. Por exemplo, a base legal e regulatória (característica 2) fornece o fundamento para os mecanismos de acesso à informação (característica 3), enquanto

a clareza e compreensibilidade das informações (característica 6) é essencial para promover a participação cidadã efetiva (característica 4).

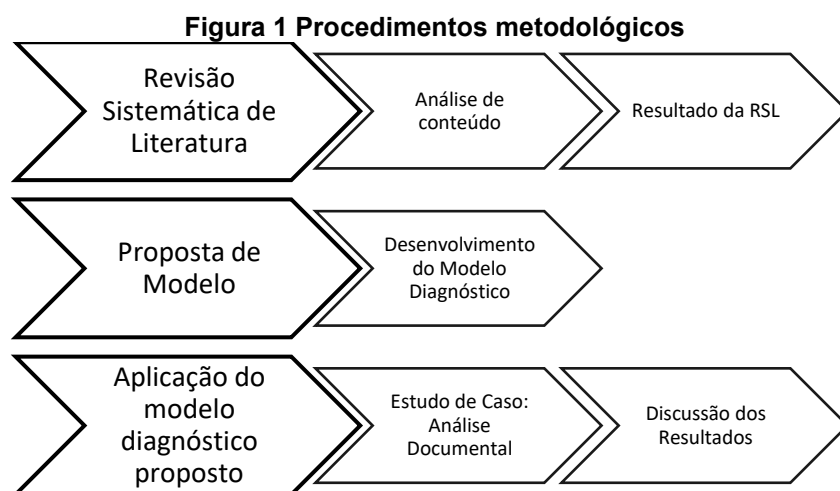
A revisão sistemática também revela a natureza multidimensional da transparência na administração pública, destacando a necessidade de uma abordagem holística que considere aspectos legais, tecnológicos, culturais e éticos. Esta compreensão abrangente forneceu uma base sólida para o desenvolvimento do modelo diagnóstico na etapa seguinte, permitindo a criação de um instrumento capaz de avaliar de forma abrangente e precisa as políticas de transparência na administração pública.

Em suma, esta etapa de análise da política de transparência não apenas compila uma lista de características essenciais, mas também proporciona uma compreensão contextualizada dessas características, suas interrelações e seu papel na promoção de uma administração pública mais transparente e responsável. A revisão sistemática permite identificar as características-chave de uma política de transparência eficaz, fornecendo uma base para o desenvolvimento do modelo diagnóstico na etapa seguinte.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem exploratória, visando compreender e analisar em profundidade os mecanismos de transparência na administração pública. A metodologia escolhida permite um diagnóstico estruturado e sistemático das práticas de transparência governamental, através de dimensões e indicadores específicos que possibilitam uma avaliação abrangente dos processos, ferramentas e resultados. A natureza exploratória do estudo se justifica pela necessidade de ampliar o conhecimento sobre o tema e identificar aspectos relevantes que possam contribuir para o aprimoramento das práticas de transparência na gestão pública. O framework proposto estabelece critérios objetivos de avaliação, permitindo não apenas o diagnóstico da situação atual, mas também a identificação de oportunidades de melhoria e a proposição de ações corretivas para o fortalecimento dos mecanismos de transparência nas organizações públicas.

Os procedimentos metodológicos são estruturados em três etapas principais, planejadas para garantir uma investigação sistemática e abrangente. A primeira etapa consiste em uma revisão sistemática de literatura, que fundamenta teoricamente a pesquisa e permitirá identificar os principais conceitos, práticas e desafios relacionados à transparência na administração pública. A segunda etapa envolve o desenvolvimento de um modelo diagnóstico proposto, baseado nos achados da revisão de literatura e adaptado ao contexto da administração pública. Por fim, a terceira etapa compreende a aplicação desse modelo diagnóstico (Ver Figura 1).



Fonte: Do autor (2024).

3.1 Revisão Sistemática de Literatura

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica revelou-se a opção mais adequada, pois, como afirma Koche (2011, p. 122), "a pesquisa bibliográfica tem um importante papel na investigação científica, uma vez que fundamenta e revisão de literatura, dando suporte e direcionamento à construção da problemática de pesquisa".

Para a realização desta pesquisa bibliográfica, adotou-se como estratégia central a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Conforme destacado por Sampaio e Mancini (2007, p. 84), a RSL "é uma forma de estudo integrativo, com o objetivo de reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão, de maneira sistemática e ordenada". Esse procedimento possibilita mapear, criticamente, a produção científica disponível sobre um determinado tópico.

No que se refere ao protocolo adotado, nesta pesquisa optou-se pela utilização do protocolo Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C), proposto por Ensslin e Ensslin (2007) e aprimorado por Ensslin *et al.* (2010). Esse protocolo tem como objetivo construir, de forma estruturada, a análise bibliométrica e o referencial teórico sobre um determinado tema, a partir de um processo estruturado e científico (Ensslin *et al.*, 2010).

O ProKnow-C consiste em quatro etapas principais: (i) seleção do portfólio de artigos; (ii) análise bibliométrica; (iii) análise sistêmica; e (iv) identificação de oportunidades de pesquisa (Ensslin; Ensslin, 2007). Na primeira etapa, realiza-se a busca e seleção dos artigos mais relevantes sobre o tema, de acordo com critérios objetivos. Na segunda, faz-se uma análise bibliométrica desse portfólio, identificando os principais periódicos, autores, palavras-chave e referências. A terceira etapa consiste na análise sistêmica dos artigos, buscando evidenciar as principais abordagens teóricas, conceitos e lacunas. Por fim, na última etapa, identificam-se oportunidades e questões ainda não exploradas pela literatura, que poderão direcionar futuras pesquisas.

A revisão de literatura realizada neste estudo seguiu um processo estruturado, composto por etapas bem definidas. Conforme orienta Galvão (2010), as principais etapas de uma revisão de literatura são: escolha do tema, definição das fontes de dados, estabelecimento de critérios de seleção, avaliação dos estudos selecionados, análise crítica e síntese dos resultados. Desta forma, iniciou-se com a definição do

tema "gestão de desempenho no contexto da governança na administração pública" e a identificação das principais bases de dados, como o portal de periódicos da CAPES. Em seguida, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão, a fim de selecionar os estudos mais relevantes e aderentes ao tema. Por fim, realizou-se uma leitura crítica e análise dos artigos selecionados, buscando sintetizar os principais conceitos, modelos, desafios e perspectivas abordados na literatura.

3.1.1 Seleção do portfólio bibliográfico

A fim de conduzir a revisão sistemática da literatura de maneira estruturada e confiável, adotou-se o protocolo Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C), proposto por Ensslin e Ensslin (2007) e aprimorado por Ensslin *et al.* (2010). Esse protocolo constitui-se como um instrumento robusto para construir o referencial teórico sobre um determinado tema, por meio de um processo científico composto por quatro etapas principais. Desta forma, as fases executadas durante a revisão sistemática da literatura do presente estudo seguiram rigorosamente as diretrizes estabelecidas pelo ProKnow-C, conforme detalhado a seguir:

Nesta etapa inicial, foi realizada uma busca sistemática no portal de periódicos da CAPES, utilizando as palavras-chave "gestão de desempenho", "política de transparência", "governança" e "administração pública". Essa busca retornou um total de 55 artigos científicos. Em seguida, aplicaram-se critérios de inclusão e exclusão para selecionar os estudos mais relevantes e aderentes ao tema. Foram incluídos na amostra final os artigos que abordavam diretamente a temática de gestão de desempenho no contexto da governança na administração pública, e excluídos aqueles que não estavam relacionados ao objeto de pesquisa ou que não estavam disponíveis na íntegra. Ao final dessa etapa, obteve-se um portfólio de artigos composto por 10 artigos considerados altamente pertinentes para subsidiar a pesquisa.

2. Análise Bibliométrica: Nesta segunda etapa, prevista pelo ProKnow-C, o portfólio de artigos selecionado foi submetido a uma análise bibliométrica, a fim de identificar os principais periódicos, autores, palavras-chave e referências que têm contribuído para o avanço do conhecimento sobre o tema investigado.

3. Análise Sistêmica: A terceira etapa consistiu na análise sistêmica dos 10 artigos que compõem o portfólio de artigos. Essa análise buscou evidenciar as principais abordagens teóricas, conceitos, modelos e frameworks abordados na

literatura, bem como identificar lacunas e oportunidades de pesquisa ainda não exploradas.

4. Identificação de Oportunidades de Pesquisa: Na última etapa, com base na análise sistêmica realizada, foram identificadas questões e aspectos ainda não contemplados de forma satisfatória pela literatura existente. Essas oportunidades de pesquisa servirão como direcionamento para futuras investigações sobre o tema da gestão de desempenho no contexto da governança na administração pública.

Os critérios de seleção dos estudos priorizaram trabalhos que abordassem aspectos-chave relacionados à avaliação de desempenho no setor público, bem como à implementação de práticas de transparência governamental. Dessa forma, foram contemplados artigos que discutissem o desenvolvimento e a aplicação de indicadores de governança pública, mecanismos de controle social, participação cidadã, prestação de contas (*accountability*) e iniciativas de acesso à informação.

Ademais, foram examinados trabalhos que discutem a legislação brasileira relacionada à transparência, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Acesso à Informação e a Lei nº 13.303/16 sobre governança corporativa em empresas estatais (Cunha & Cunha, 2023; Matias-Pereira, 2014; Filho & Antunes, 2021). Esses estudos contribuíram para a compreensão do arcabouço legal e regulatório que norteia as práticas de transparência na administração pública brasileira.

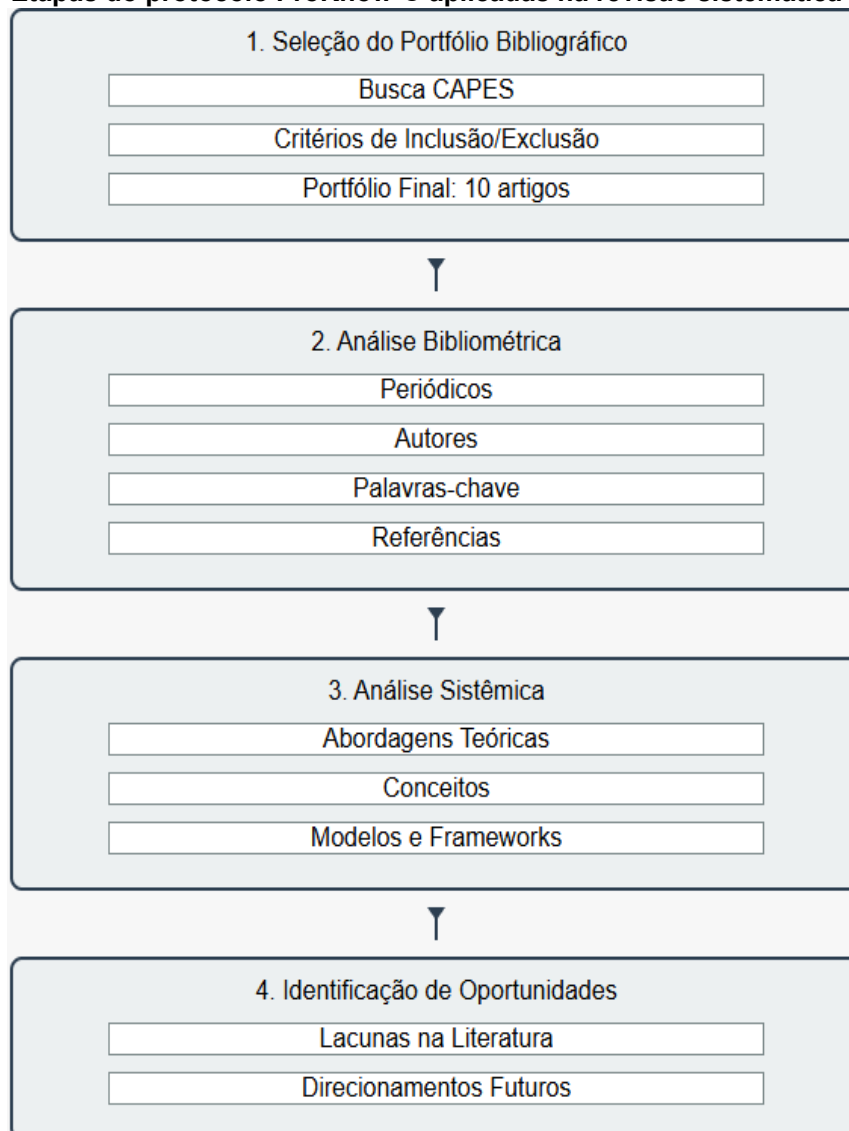
Foram analisados artigos que abordam os mecanismos de transparência adotados por diferentes governos, como portais de transparência, divulgação de informações orçamentárias e financeiras, e o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) para promover o acesso à informação (Borsio Bataglia & Farranha, 2019; Castro, 2013; Luciano *et al.*, 2018). Essas pesquisas forneceram insights quanto às estratégias e ferramentas utilizadas para transparência.

Por fim, a análise bibliográfica contemplou estudos que discutem os desafios e barreiras enfrentados na implementação e avaliação dos mecanismos de transparência pública, como a ausência de frameworks padronizados, limitações na mensuração da efetividade dos portais de transparência, dificuldades na definição de indicadores objetivos, e problemas na avaliação da qualidade e usabilidade das informações disponibilizadas (Filho & Antunes, 2021; Luciano *et al.*, 2018). Esses trabalhos contribuíram para identificar lacunas metodológicas importantes na avaliação sistemática dos mecanismos de transparência, evidenciando a necessidade de desenvolver um framework abrangente que considere múltiplas dimensões de

análise e permita uma avaliação mais precisa e padronizada dos instrumentos de transparência utilizados pela administração pública.

Para melhor visualização e compreensão do processo metodológico adotado nesta pesquisa, a Figura 2 apresenta o fluxograma das etapas executadas seguindo o protocolo ProKnow-C. O diagrama ilustra a sequência sistemática das quatro fases principais e seus respectivos desdobramentos, demonstrando como o processo de revisão da literatura foi conduzido de forma estruturada, partindo da seleção inicial do portfólio bibliográfico, passando pelas análises bibliométrica e sistêmica, até culminar na identificação de oportunidades de pesquisa.

Figura 2 - Etapas do protocolo ProKnow-C aplicadas na revisão sistemática da literatura



3.1.2 Análise do portfólio

Com o Portfólio Bibliográfico consolidado, a pesquisa avança para a análise das informações coletadas com o objetivo de gerar um conhecimento mais aprofundado sobre a transparência e governança na administração pública. Essa etapa de análise bibliométrica tem como foco a quantificação das características dos artigos selecionados, permitindo identificar padrões e tendências relevantes no campo de estudo. Cinco aspectos principais são considerados nesta análise:

Relevância dos Periódicos: Avalia-se a importância dos periódicos que publicaram os artigos do portfólio, considerando sua contribuição para o tema de governança e transparência. Identificar os periódicos mais relevantes ajuda a definir as principais fontes de conhecimento na área.

Reconhecimento Científico dos Artigos: Examina-se o impacto dos artigos com base em citações e referências, permitindo identificar quais estudos possuem maior influência no campo de governança pública.

Autores de Destaque: A análise bibliométrica identifica os autores mais prolíficos e influentes na área, ajudando a mapear especialistas e pesquisadores cuja produção acadêmica tem contribuído significativamente para a construção do conhecimento sobre transparência e governança pública.

Palavras-chave Recorrentes: Ao analisar as palavras-chave mais frequentes nos artigos, é possível captar os principais temas e enfoques da literatura atual. Esse aspecto também auxilia na identificação de áreas de pesquisa emergentes e lacunas que podem ser abordadas em estudos futuros.

Fator de Impacto dos Periódicos: Avaliar o fator de impacto dos periódicos permite compreender a visibilidade e a relevância das publicações que compõem o portfólio bibliográfico. Periódicos de alto impacto geralmente indicam que o conteúdo publicado é amplamente reconhecido e valorizado pela comunidade científica.

A etapa subsequente inclui a análise de conteúdo dos artigos selecionados no portfólio, com a aplicação de um referencial teórico-metodológico apropriado para o estudo de governança e transparência. Para guiar essa análise, foram utilizadas “lentes metodológicas” que permitem uma avaliação comparativa dos artigos, possibilitando uma visão estruturada e coerente do estado da arte. Essas lentes, ao padronizarem o olhar do pesquisador, possibilitam uma observação sistemática de aspectos comuns e divergentes em toda a amostra bibliográfica, promovendo uma

base sólida para a construção de recomendações e frameworks aplicáveis ao setor público.

3.2 Modelo Diagnóstico

O cruzamento das informações obtidas nas etapas anteriores serviu como base para desenvolver um modelo diagnóstico dos mecanismos de transparência na administração pública. Este processo seguiu a abordagem de análise de conteúdo temática descrita por Braun & Clarke (2006), permitindo a identificação de padrões e temas recorrentes na literatura. O resultado foi um modelo de diagnóstico que sintetiza os elementos essenciais que os mecanismos de transparência na administração pública devem possuir.

O modelo diagnóstico foi estruturado em 12 categorias principais, cada uma representando um aspecto da transparência na administração pública. Estas categorias incluem: Base Legal e Regulatória, Divulgação Proativa de Informações, Mecanismos de Acesso à Informação, Qualidade da Informação, Participação Cidadã, *Accountability*, Gestão de Desempenho, Tecnologia e Acessibilidade, Proteção de Dados e Segurança, Cultura Organizacional, Eficiência e Eficácia, e Equidade e Inclusão.

Cada categoria foi desenvolvida com base nas contribuições teóricas identificadas nas etapas anteriores. Por exemplo, a categoria "Base Legal e Regulatória" foi fundamentada nas discussões de Matias-Pereira (2014) sobre a importância de leis de acesso à informação, enquanto a categoria "Participação Cidadã" incorporou as perspectivas de Silva (2022) sobre a importância da participação ativa dos cidadãos na governança pública.

O processo de seleção das dimensões e seus respectivos indicadores foi desenvolvido de forma sistemática e fundamentada, considerando três critérios principais: relevância teórica, aplicabilidade prática e alinhamento normativo. A relevância teórica foi estabelecida através da análise da frequência e importância das dimensões na literatura especializada, com especial atenção aos trabalhos de Matias-Pereira (2014), Silva (2022) e Luciano et al. (2018), que fornecem bases conceituais sólidas para a avaliação da transparência pública. A aplicabilidade prática considerou a viabilidade de mensuração dos indicadores no contexto da administração pública, enquanto o alinhamento normativo garantiu a conformidade com as exigências legais, especialmente a Lei de Acesso à Informação e as diretrizes dos órgãos de controle.

A definição das dimensões e seus indicadores resultou de uma análise aprofundada da literatura especializada, através da revisão sistemática de literatura realizada. Este processo permitiu identificar os elementos mais relevantes e recorrentes na literatura sobre transparência pública, estabelecendo assim uma base teórica para o modelo diagnóstico. A estrutura final do modelo, apresentada no quadro 4, demonstra a correlação entre as dimensões selecionadas, seus indicadores específicos e as respectivas fundamentações teóricas que os sustentam.

Quadro 4 Dimensões, Indicadores e Fundamentação Teórica do Modelo Diagnóstico

Dimensão	Indicadores	Fundamentação Teórica
Base Legal e Regulatória	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de leis de acesso à informação -Regulamentações específicas sobre transparência -Alinhamento com padrões internacionais 	Matias-Pereira (2014), Cunha et al. (2021) - Enfatizam a importância do arcabouço legal para transparência efetiva
Divulgação de Informações	<ul style="list-style-type: none"> - Portais de transparência -Publicação de dados abertos -Relatórios de gestão e desempenho 	Zuccolotto e Teixeira (2019), Luciano et al. (2018) - Destacam a necessidade de múltiplos canais e formatos de divulgação
Mecanismos de Acesso	<ul style="list-style-type: none"> - Canais para solicitação - Prazos definidos para resposta 	Castro (2013), Luciano et al. (2018) - Abordam a importância de canais efetivos de acesso à informação
Qualidade da Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza e compreensibilidade -Atualização das informações 	Meijer (2009), McDermott (2010) - Ressaltam a importância da clareza e atualidade dos dados
Participação Cidadã	<ul style="list-style-type: none"> - Canais de participação -Mecanismos de feedback 	Bovaird & Löffler (2003) - Enfatizam o envolvimento ativo dos cidadãos
Accountability	<ul style="list-style-type: none"> - Prestação de contas -Responsabilização de gestores -Auditorias independentes 	Armstrong (2005), Hood & Heald (2006) - Destacam a importância da responsabilização
Gestão de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de desempenho -Metas e objetivos -Avaliação de resultados 	Van Dooren et al. (2015), Oliveira & Pisa (2015) - Discutem a relevância da medição de desempenho

Tecnologia e Acessibilidade	- Uso de tecnologias -Acessibilidade para PcD -Interfaces intuitivas	Bertot et al. (2012) - Abordam o papel da tecnologia na transparência
Proteção de Dados	- Políticas de proteção -Medidas de segurança -Classificação de informações	Janssen & van den Hoven (2015) - Discutem equilíbrio entre transparência e privacidade
Cultura Organizacional	- Treinamento de servidores - Promoção de ética	Matías-Pereira (2023) - Ressalta importância da cultura organizacional
Eficiência e Eficácia	-Processos para transparência -Monitoramento de impacto -Ajustes e melhorias	Christensen & Lægreid (2015) - Abordam eficiência na gestão pública
Equidade e Inclusão	- Acesso igualitário -Consideração de diversidade	Silva (2022) - Destaca importância da equidade no acesso

Fonte: Autoria própria (2024)

O modelo também incluiu aspectos mais recentes e emergentes da transparência pública, como a proteção de dados e segurança da informação, refletindo as preocupações levantadas por autores como Janssen e van den Hoven (2015) sobre o equilíbrio entre transparência e privacidade. A inclusão da categoria "Cultura Organizacional" foi inspirada nas observações de Matías-Pereira (2023) sobre a necessidade de mudanças culturais profundas na administração pública para promover uma verdadeira cultura de transparência.

Este modelo diagnóstico abrangente fornece uma ferramenta prática para avaliar a eficácia dos mecanismos de transparência na administração pública, considerando não apenas aspectos técnicos e legais, mas também questões culturais, éticas e de equidade. Ele serve como base para a análise comparativa realizada na etapa final da metodologia, permitindo uma avaliação sistemática e abrangente dos mecanismos de transparência existentes no setor público.

A Figura 3 apresenta um modelo de diagnóstico fundamentado em 12 dimensões essenciais para a avaliação da transparência na administração pública. Estas dimensões abrangem aspectos fundamentais como Base Legal e Regulatória, Divulgação de Informações e Mecanismos de Acesso, que alinham-se com os princípios de governança destacados pela ONU (2009) e OCDE (2015). O modelo incorpora elementos de participação cidadã e *accountability*, aspectos cruciais para a boa governança pública conforme enfatizado por Matías-Pereira (2023). Contempla também dimensões tecnológicas e organizacionais, incluindo Proteção de Dados e

Cultura Organizacional, que segundo Luciano *et al.* (2018) são fundamentais para superar barreiras na implementação de sistemas de gestão eficientes. As dimensões de Eficiência e Eficácia, Equidade e Inclusão, e Qualidade da Informação refletem os pilares essenciais para uma governança pública transparente e orientada a resultados, como defendido por De Oliveira e Pisa (2015).

Figura 3 - 12 dimensões base do modelo de diagnóstico



3.3 Aplicação do Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública

O processo de validação do framework diagnóstico foi realizado através de sua aplicação no município de Itabuna, Bahia, seguindo as diretrizes metodológicas para estudos de caso estabelecidas por Yin (2018). A investigação centrou-se na análise do portal oficial da prefeitura (www.itabuna.ba.gov.br), examinando os mecanismos de transparência implementados pela administração municipal. Esta abordagem metodológica permitiu uma avaliação sistemática e aprofundada das práticas de transparência, considerando tanto aspectos formais quanto operacionais da gestão pública municipal.

A estrutura metodológica fundamentou-se na adaptação da abordagem "comply-or-explain" proposta por MacNeil e Li (2006), organizando-se em 12 dimensões fundamentais que contemplam aspectos cruciais da transparência governamental. Esta estruturação alinha-se com as perspectivas de Hood e Heald

(2006) sobre a necessidade de uma abordagem multidimensional para avaliação da transparência pública. O framework desenvolvido considera a complexidade e interconexão dos diversos elementos que compõem um sistema efetivo de transparência governamental, permitindo uma análise mais robusta e contextualizada.

O framework analítico foi elaborado considerando não apenas os aspectos formais da transparência, mas também sua integração com os processos decisórios e de melhoria contínua, conforme preconizado por Meijer (2013) em seus estudos sobre governança transparente. Esta abordagem permitiu uma avaliação mais abrangente e contextualizada dos mecanismos implementados, considerando tanto aspectos técnicos quanto organizacionais. A estrutura desenvolvida incorpora elementos fundamentais para uma gestão pública transparente, incluindo mecanismos de *accountability*, participação cidadã e eficiência administrativa.

A coleta e análise de dados seguiu o método de análise estruturada proposto por Bardin (2016), complementado pelos critérios de avaliação de transparência governamental desenvolvidos por Grimmelikhuijsen *et al.* (2020). Este processo envolveu a verificação sistemática da presença e eficácia dos mecanismos em cada dimensão do modelo, utilizando indicadores específicos e critérios objetivos de avaliação. A metodologia adotada permitiu uma análise consistente e reproduzível, fundamental para a validação do framework proposto.

O diagnóstico abrangeu múltiplos aspectos da gestão da transparência, incluindo base legal e regulatória, divulgação proativa de informações, mecanismos de acesso, qualidade informacional, participação cidadã, *accountability*, indicadores de desempenho, tecnologia, acessibilidade, proteção de dados, cultura organizacional, eficiência administrativa e medidas de equidade. Esta abordagem multifacetada alinha-se com as recomendações de Bertot *et al.* (2010) sobre a necessidade de uma avaliação holística dos sistemas de transparência. A análise considerou não apenas a existência dos mecanismos, mas também sua efetividade e integração com os processos de gestão municipal.

A aplicação prática do framework permitiu não apenas validar sua estrutura e aplicabilidade, mas também identificar oportunidades de aprimoramento tanto no modelo quanto nas práticas de transparência do município. Como destacam Christensen e Lægreid (2015), esta integração entre avaliação e gestão de desempenho é fundamental para o desenvolvimento de uma administração pública

mais transparente e eficiente. O processo de aplicação também revelou a importância de considerar especificidades locais e contextuais na avaliação dos mecanismos de transparência, demonstrando a flexibilidade e adaptabilidade do framework proposto.

Os resultados desta aplicação forneceram insights valiosos sobre a efetividade do framework e sua capacidade de diagnóstico em contextos reais de gestão pública. Como observam Worthy e Ben (2019), a avaliação sistemática dos mecanismos de transparência é essencial para o desenvolvimento de políticas públicas mais efetivas e responsivas às necessidades dos cidadãos. O estudo demonstrou que o framework proposto pode ser uma ferramenta eficaz para identificar lacunas, oportunidades de melhoria e boas práticas na gestão da transparência municipal, contribuindo para o aprimoramento contínuo da governança pública.

3.4 Desenvolvimento dos Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs)

Dois Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs) são apresentados com o fim de contribuir para a aplicação prática dos resultados obtidos. O primeiro produto consiste em um Relatório Técnico Conclusivo que apresenta o diagnóstico detalhado da situação atual, incluindo a análise dos resultados obtidos, identificação de pontos críticos e potencialidades, além de recomendações estratégicas para melhorias nos mecanismos de transparência avaliados.

O segundo PTT constitui-se em um Guia de Aplicação do Modelo Diagnóstico, desenvolvido com o objetivo de facilitar a implementação e utilização do modelo em diferentes contextos da administração pública. Este guia fornece instruções detalhadas sobre a metodologia de aplicação, critérios de avaliação, ferramentas de coleta de dados e diretrizes para análise dos resultados, além de orientações para elaboração de planos de ação baseados nos diagnósticos realizados.

Os PTTs desenvolvidos representam uma contribuição significativa para o campo da gestão pública, oferecendo instrumentos práticos e metodologicamente fundamentados para a avaliação e aprimoramento dos mecanismos de transparência na administração pública.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através das diferentes etapas metodológicas da pesquisa, organizados de forma a demonstrar a evolução do estudo e seus principais achados. A análise está estruturada seguindo as macros etapas definidas na metodologia, permitindo uma compreensão sistemática dos resultados alcançados. A investigação combinou métodos de revisão sistemática da literatura e análise bibliométrica para abordar a complexidade dos mecanismos de transparência na administração pública.

O processo investigativo seguiu uma trajetória progressiva, partindo da identificação do estado da arte através da RSL, passando pela análise quantitativa das publicações científicas relevantes, até culminar na proposição de um modelo diagnóstico fundamentado nas evidências coletadas. Esta estruturação permitiu não apenas a organização lógica dos achados, mas também possibilitou a identificação de padrões, tendências e lacunas no conhecimento existente sobre transparência governamental.

4.1 Revisão Sistemática de Literatura

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica revelou-se a opção mais adequada, pois, como afirma Koche (2011, p. 122), "a pesquisa bibliográfica tem um importante papel na investigação científica, uma vez que fundamenta e revisa a literatura, dando suporte e direcionamento à construção da problemática de pesquisa".

Para a realização desta pesquisa bibliográfica, adotou-se como estratégia central a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Conforme destacado por Sampaio e Mancini (2007, p. 84), a RSL "é uma forma de estudo integrativo, com o objetivo de reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão, de maneira sistemática e ordenada". Esse procedimento possibilita mapear, criticamente, a produção científica disponível sobre um determinado tópico.

No que se refere ao protocolo adotado, nesta pesquisa optou-se pela utilização do protocolo Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C), proposto por Ensslin e Ensslin (2007) e aprimorado por Ensslin *et al.* (2010). Esse protocolo tem como objetivo construir, de forma estruturada, a análise bibliométrica e

o referencial teórico sobre um determinado tema, a partir de um processo estruturado e científico (ENSSLIN *et al.*, 2010).

O ProKnow-C consiste em quatro etapas principais: (i) seleção do portfólio de artigos; (ii) análise bibliométrica; (iii) análise sistêmica; e (iv) identificação de oportunidades de pesquisa (ENSSLIN; ENSSLIN, 2007). Na primeira etapa, realiza-se a busca e seleção dos artigos mais relevantes sobre o tema, de acordo com critérios objetivos. Na segunda, faz-se uma análise bibliométrica desse portfólio, identificando os principais periódicos, autores, palavras-chave e referências. A terceira etapa consiste na análise sistêmica dos artigos, buscando evidenciar as principais abordagens teóricas, conceitos e lacunas. Por fim, na última etapa, identificam-se oportunidades e questões ainda não exploradas pela literatura, que poderão direcionar futuras pesquisas.

A revisão de literatura realizada neste estudo seguiu um processo estruturado, composto por etapas bem definidas. Conforme orienta Galvão (2010), as principais etapas de uma revisão de literatura são: escolha do tema, definição das fontes de dados, estabelecimento de critérios de seleção, avaliação dos estudos selecionados, análise crítica e síntese dos resultados. Desta forma, iniciou-se com a definição do tema " mecanismos de transparência na administração pública " e a identificação das principais bases de dados, como o portal de periódicos da CAPES. Em seguida, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão, a fim de selecionar os estudos mais relevantes e aderentes ao tema. Por fim, realizou-se uma leitura crítica e análise dos artigos selecionados, buscando sintetizar os principais conceitos, modelos, desafios e perspectivas abordados na literatura.

4.1.1 Teste de Representatividade

A revisão sistemática da literatura demanda uma metodologia rigorosa e estruturada para garantir a qualidade e confiabilidade dos resultados. Como destacam Tranfield *et al.* (2003), diferentemente da revisão narrativa tradicional, a revisão sistemática requer um protocolo transparente e replicável que minimize vieses e permita uma síntese abrangente do conhecimento existente. Para atender a estes requisitos metodológicos, foi adotado o protocolo Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C). Esse protocolo constitui-se como um instrumento robusto para construir o referencial teórico sobre um determinado tema, por meio de um processo científico composto por quatro etapas principais. Desta forma, as fases

executadas durante a revisão sistemática da literatura do presente estudo seguiram rigorosamente as diretrizes estabelecidas pelo ProKnow-C, conforme detalhado a seguir:

1. Seleção do Portfólio de artigos: Nesta etapa inicial, foi realizada uma busca sistemática no portal de periódicos da CAPES, utilizando as palavras-chave “gestão de desempenho”, “política de transparência”, “governança” e “administração pública”. Essa busca retornou um total de 55 artigos científicos. Em seguida, aplicaram-se critérios de inclusão e exclusão para selecionar os estudos mais relevantes e aderentes ao tema. Foram incluídos na amostra final os artigos que abordavam diretamente a temática de gestão de desempenho no contexto da governança na administração pública, e excluídos aqueles que não estavam relacionados ao objeto de pesquisa ou que não estavam disponíveis na íntegra. Ao final dessa etapa, obteve-se um portfólio de artigos composto por 10 artigos considerados altamente pertinentes para subsidiar a pesquisa.

2. Análise Bibliométrica: Nesta segunda etapa, prevista pelo ProKnow-C, o portfólio de artigos selecionado foi submetido a uma análise bibliométrica, a fim de identificar os principais periódicos, autores, palavras-chave e referências que têm contribuído para o avanço do conhecimento sobre o tema investigado.

3. Análise Sistêmica: A terceira etapa consistiu na análise sistêmica dos 10 artigos que compõem o portfólio de artigos. Essa análise buscou evidenciar as principais abordagens teóricas, conceitos, modelos e frameworks abordados na literatura, bem como identificar lacunas e oportunidades de pesquisa ainda não exploradas.

4. Identificação de Oportunidades de Pesquisa: Na última etapa, com base na análise sistêmica realizada, foram identificadas questões e aspectos ainda não contemplados de forma satisfatória pela literatura existente. Essas oportunidades de pesquisa servirão como direcionamento para futuras investigações sobre o tema da gestão de desempenho no contexto da governança na administração pública.

Os critérios de seleção dos estudos priorizaram trabalhos que abordassem aspectos-chave relacionados à avaliação de desempenho no setor público, bem como à implementação de práticas de transparência governamental. Dessa forma, foram contemplados artigos que discutissem o desenvolvimento e a aplicação de indicadores de governança pública, mecanismos de controle social, participação cidadã, prestação de contas (*accountability*) e iniciativas de acesso à informação.

A análise bibliográfica realizada permitiu identificar diversas contribuições teóricas e empíricas relevantes. Destacam-se os estudos que propõem indicadores abrangentes para mensurar a efetividade das políticas públicas e a capacidade de implementação dos governos, como o Índice de Avaliação da Governança Pública (IGovP) e o Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun) (de Oliveira & Pisa, 2015; Silva, 2022).

Ademais, foram examinados trabalhos que discutem a legislação brasileira relacionada à transparência, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Acesso à Informação e a Lei nº 13.303/16 sobre governança corporativa em empresas estatais (Cunha & Cunha, 2023; Matias-Pereira, 2014; Filho & Antunes, 2021). Esses estudos contribuíram para a compreensão do arcabouço legal e regulatório que norteia as práticas de transparência na administração pública brasileira.

Além disso, foram analisados artigos que abordam os mecanismos de transparência adotados por diferentes governos, como portais de transparência, divulgação de informações orçamentárias e financeiras, e o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) para promover o acesso à informação (Borsio Bataglia & Farranha, 2019; Castro, 2013; Luciano *et al.*, 2018). Essas pesquisas forneceram insights valiosos sobre as estratégias e ferramentas utilizadas para aumentar a transparência governamental.

Por fim, a análise bibliográfica contemplou estudos que discutem os desafios e barreiras enfrentados na implementação de práticas de gestão de desempenho e transparência, como questões culturais, falta de recursos, resistência burocrática e limitações técnicas (Filho & Antunes, 2021; Luciano *et al.*, 2018). Esses trabalhos contribuíram para a compreensão dos obstáculos a serem superados e das oportunidades de melhoria nessas áreas

4.1.2 Análise bibliográfica

A análise bibliográfica realizada permitiu identificar uma ampla gama de fatores que influenciam a governança no setor público, bem como indicadores de desempenho e mecanismos de transparência relevantes. Os estudos examinados abordam motivações, desafios e barreiras enfrentados pelos governos na busca por uma gestão pública mais eficiente, transparente e *accountability*. Além disso, são propostos indicadores abrangentes para avaliar a efetividade das políticas públicas, a capacidade de implementação dos governos e o desempenho em dimensões-chave

da governança, como transparência, participação cidadã, equidade e integridade. Também são discutidos exemplos de mecanismos adotados por alguns países para promover a abertura governamental, o acesso à informação e o engajamento da sociedade civil. Essas contribuições teóricas e empíricas fornecem insights valiosos para compreender os caminhos e os desafios na construção de um setor público mais transparente e orientado a resultados. O quadro 5 exhibe o portfólio bibliográfico construído na pesquisa.

Quadro 5 Portfólio Bibliográfico

ID (do artigo)	Autores	Título	Ano	Periódico
10.5007/2175-8069.2018v15n37p158 (A3)	Reis, Anderson De Oliveira; Almeida, Fernanda Maria de Ferreira, Marco Aurélio Marques	Relações entre Corrupção Percebida e Transparência Orçamentária: um estudo com abordagem cross-national	2018	Revista Contemporânea de Contabilidade
10.6008/cbpc2179-684x.2022.002.0016 (B3)	Cunha, Priscila da Silva, Cunha, Thiago Nery da Silva, José Marconde Souza da	Análise da implementação da Lei nº 13.303/16 de governança corporativa	2023	Revista Brasileira de Administração Científica
10.1590/1679-395120200005 (A2)	Cunha Filho, Marcio Camargo, Antunes, Luiz Fernando Toledo	Regime legal de classificação de informações no Brasil: problemas teóricos, empíricos e (in)compatibilidade com a ordem jurídica democrática	2021	Cadernos EBAP.EBR
10.24979/ambiente.v1i1.823 (B1)	Andrade, Otávio Morato de Tavares, Paulino Varela, Romão, Ana Lúcia	Transparência Democrática Na Governança Pública: O Direito À Informação E As Tensões Jurídicas Na Covid-19	2020	Ambiente: Gestão e Desenvolvimento
10.1590/0034-7612136179 (A2)	de Oliveira, Antonio Gonçalves, Pisa, Beatriz Jackiu	IGovP: The public governance assessment index — A state planning instrument tool and social control by the citizen	2015	Revista de Administracao Publica
10.3895/rbpd.v11n3.11544 (A4)	Silva, Marcus Vinicius Gonçalves da	Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun): um instrumento de avaliação e controle social	2022	Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento.

10.32586/rcda.v11i1.270 (B2)	Castro, Leonarda do Vale Feitosa e	Tecnologia da informação, governabilidade e democracia	2013	Revista Controle - Doutrina e Artigos
ISSN: 2174-9515 (B2)	Matias-Pereira, José	Controle Social e Transparência: Avaliação do Modelo de Acesso à Informação no Brasil	2014	GIGAPP estudos
10.21118/apgs.v10i4.2017 (A3)	Luciano, Edimara Mezzomo, Wiedenhöft, Guilherme, Pinheiro dos Santos, Fabio	Barreiras para a Ampliação de Transparência na Administração Pública Brasileira: Questões Estruturais e Culturais ou Falta de Estratégia e Governança?	2018	Administração Pública e Gestão Social
ISSN: 1981-674X (B2)	Borsio Bataglia, Murilo, Farranha, Ana Claudia	GOVERNANÇA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o uso de tecnologias para a prevenção da corrupção e promoção da transparência	2019	Revista da CGU
ISSN: 2174-9515 (B2)	Matias-Pereira, Jose	A New Public Governance	2023	GIGAPP estudos

Fonte: dados da pesquisa (2024)

O quadro 6 reúne os principais conceitos extraídos do portfólio de artigos analisado, agrupando os autores que versam sobre cada fator e sintetizando conceitos similares abordados por diferentes autores em seus respectivos artigos. Dessa forma, é possível obter uma visão consolidada dos temas centrais relacionados à governança pública e à administração eficaz dos recursos estatais.

Quadro 6 Síntese de Fatores e Conceitos do portfólio bibliográfico

Fator	Conceito	Autores	ID (do artigo)
Transparência	Divulgação clara, aberta e acessível de informações sobre as atividades, decisões, gastos e processos do governo, visando promover a <i>accountability</i> , reduzir a corrupção, permitir o controle social e fortalecer a democracia. Inclui a disponibilidade de dados governamentais e o direito de acesso à	Reis, Anderson De Oliveira; Almeida, Fernanda Maria de; Ferreira, Marco Aurélio Marques; Andrade, Otávio Morato de; Tavares, Paulino Varela; de Oliveira, Antonio Gonçalves; Pisa, Beatriz Jackiu; de Oliveira, Antonia Gonçalves; Castro, Leonardo do Vale Feitosa e	10.5007/2175-8069.2018v15n37p158
			10.24979/ambiente.v1i1.823
			10.1590/0034-7612136179
			10.32586/rcda.v11i1.270

	informação pelos cidadãos.		
Governança Corporativa	Refere-se aos processos, estruturas e práticas utilizados para dirigir, controlar e monitorar as organizações, visando a transparência, responsabilidade, equidade e eficiência. No setor público, trata-se da aplicação desses princípios na gestão das instituições governamentais, com o objetivo de melhorar o desempenho, reduzir riscos de corrupção e aumentar a confiança do público.	Cunha, Priscila da Silva; Cunha, Thiago Nery da Silva; José Marcon de Souza da; Borsi O Bataglia, Murilo; Farranha, Ana Claudia; Matias-Pereira, Jose	10.6008/cbpc2179-684x.2022.002.0016 ISSN: 1981-674X ISSN: 2174-9515
Políticas públicas	Diretrizes, programas e ações adotados pelo governo para atingir determinados objetivos sociais, econômicos ou políticos. Envolve a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, visando garantir a eficiência, eficácia e efetividade na gestão dos recursos públicos e na promoção do bem-estar da sociedade.	Cunha, Priscila da Silva; Cunha, Thiago Nery da Silva; José Marcon de Souza da; Silva, Marcus Vinicius Gonçalves da	10.6008/cbpc2179-684x.2022.002.0016 10.6008/cbpc2179-684x.2022.002.0016 10.3895/rbpd.v11n3.11544
Democracia e Controle Social	Sistema político no qual o poder é exercido pelo povo, geralmente por meio de representantes eleitos, e no qual são garantidos direitos	Reis, Anderson De Oliveira; Almeida, Fernanda Maria de; Ferreira, Marco Aurélio Marques; de Oliveira, Antonio Gonçalves; Pisa, Beatriz Jackiu	10.5007/2175-8069.2018v15n37p158 10.1590/0034-7612136179

	fundamentais, como a liberdade de expressão, o direito à participação política e a proteção dos direitos individuais. A transparência possibilita o controle social, ou seja, o envolvimento ativo dos cidadãos na monitorização e avaliação das atividades e decisões do governo, contribuindo para o fortalecimento da democracia.		
Governança Pública	Refere-se aos processos e estruturas utilizados para direcionar, controlar e monitorar as atividades do setor público, visando promover a transparência, responsabilidade, eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos. Envolve a capacidade de gestores públicos em atuar de forma transparente, eficiente e participativa, buscando atender aos interesses da sociedade.	Silva, Marcus Vinicius Gonçalves da; Luciano, Edimara Mezzomo; Wiedenhöft, Guilherme; Pinheiro dos Santos, Fabio; Borsi O Bataglia, Murilo; Farranha, Ana Claudia; Matias-Pereira, Jose	10.3895/rbpd.v11n3.11544 10.21118/apgs.v10i4.2017 ISSN: 1981-674X ISSN: 2174-9515

Fonte: dados da pesquisa (2024)

4.1.3 Análise bibliométrica do portfólio bibliográfico

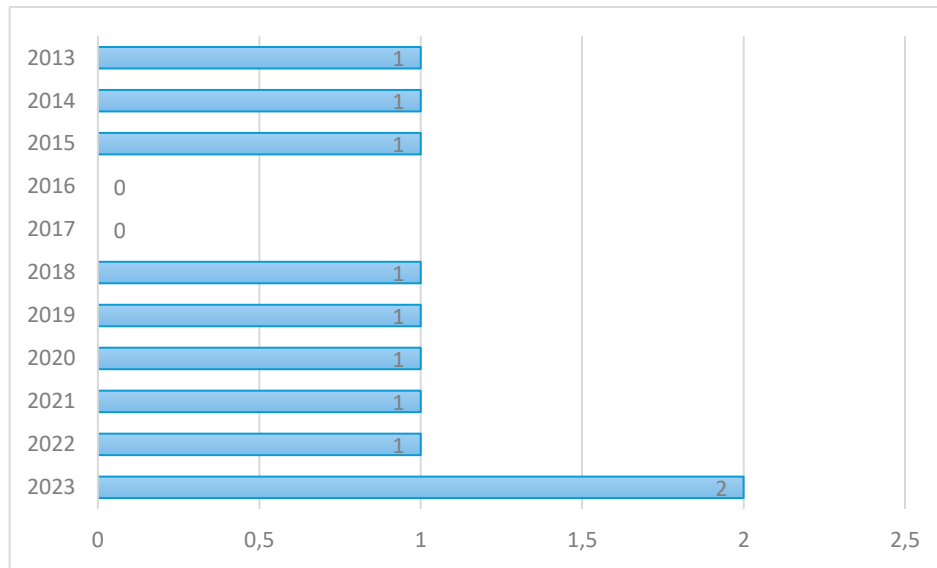
A análise bibliométrica do portfólio bibliográfico foi conduzida para identificar padrões e tendências nas publicações científicas sobre transparência e governança na administração pública. Através de indicadores quantitativos, examinou-se a

distribuição temporal, principais autores, instituições e periódicos relevantes, fornecendo um panorama objetivo do desenvolvimento científico do tema.

4.1.3.1 Análise bibliométrica por ano de publicação

A análise dos anos de publicação dos artigos que compõem um portfólio de artigos é uma forma simples e relevante de monitorar a evolução das pesquisas em determinada área ao longo do tempo, conforme destacado por Guedes e Borschiver (2005). Nesse sentido, o levantamento por ano de publicação permite acompanhar os períodos de maior ou menor atividade científica, sinalizando tendências e possíveis lacunas a serem exploradas (Ribeiro, 2014). Essa abordagem bibliométrica fornece uma perspectiva temporal das pesquisas e do desenvolvimento científico relacionado ao tema estudado.

Considerando a importância da análise dos anos de publicação em um portfólio de artigos, esta seção se dedica a examinar a distribuição temporal dos artigos selecionados para a presente pesquisa sobre transparência e governança pública. Essa análise visa identificar os períodos de maior concentração de estudos, bem como eventuais lacunas ou intervalos com menor produção científica nessa área. Ao mapear a evolução das publicações ao longo dos anos, torna-se possível compreender as tendências, o amadurecimento e o progresso das investigações acadêmicas nesse campo de conhecimento. Os dados coletados foram organizados em um gráfico (gráfico 1), apresentando a distribuição dos artigos do portfólio por ano de publicação, o que permitirá uma visualização clara e uma análise detalhada das tendências temporais observadas.

Gráfico 1 - Distribuição dos artigos por ano de publicação

Fonte: Dados da pesquisa

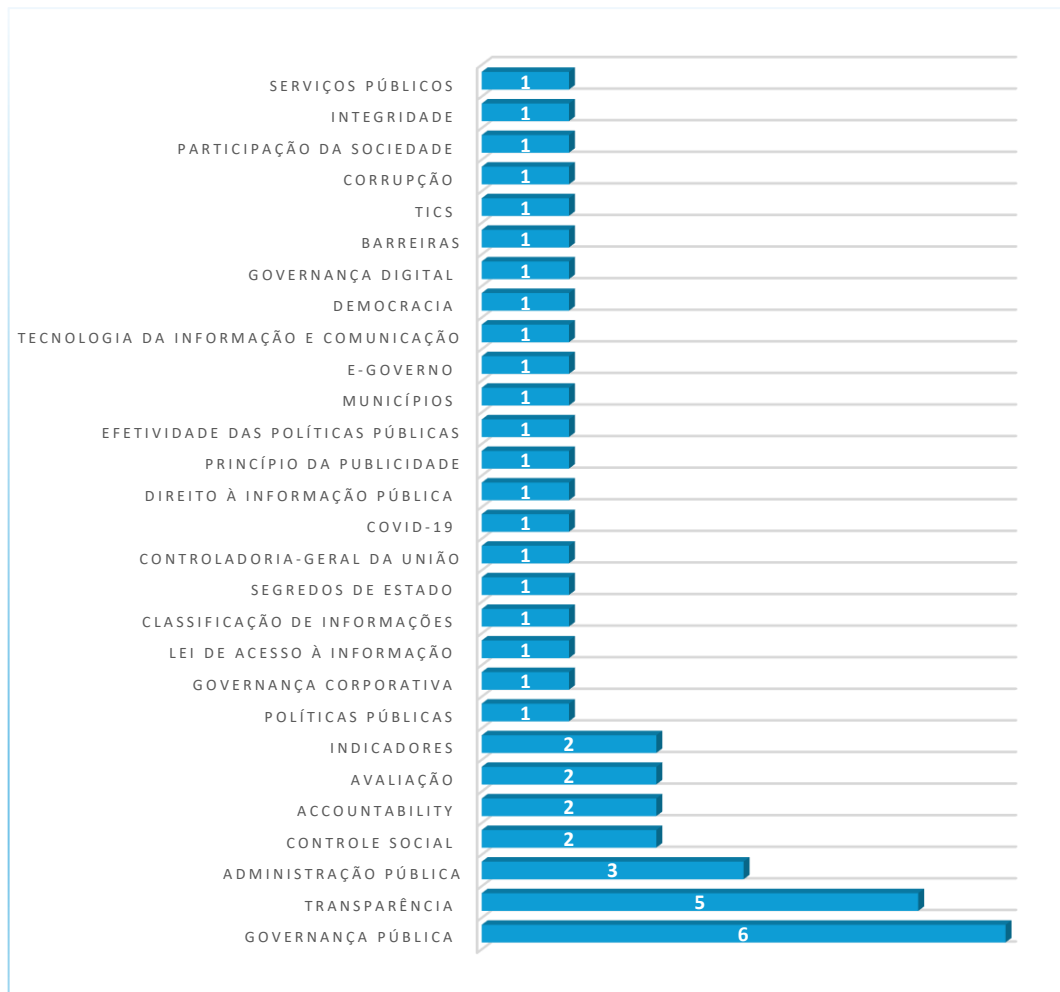
A análise dos anos de publicação revela um interesse crescente nos temas de transparência e governança pública nos últimos anos, com uma concentração maior de publicações a partir de 2022. Esse resultado corrobora a perspectiva de que a busca por uma gestão pública mais eficiente, transparente e accountable tem ganhado destaque na literatura acadêmica recente. Conforme destacado por Matías-Pereira (2023), "pressões e exigências da sociedade por melhorias na gestão, transparência, *accountability*, maior participação social e qualidade dos serviços públicos" têm impulsionado a adoção de modelos de governança pública mais democráticos e responsáveis.

4.1.3.2 Análise bibliométrica por palavras-chave

Além da análise temporal por ano de publicação, a realização de uma análise bibliométrica das palavras-chave utilizadas nos artigos de um portfólio de artigos é essencial para compreender os tópicos e conceitos mais abordados nas pesquisas de determinada área. Conforme destacado por Uriona-Maldonado *et al.* (2012, p. 166), "as palavras-chave são fundamentais para representar o conteúdo dos documentos e facilitar sua recuperação". Nesse sentido, a análise das palavras-chave pode revelar os temas centrais, as áreas de interesse e as perspectivas teóricas predominantes nos estudos selecionados (Chueke & Amatucci, 2015).

Diante da relevância da análise das palavras-chave em um portfólio de artigos, esta seção dedica-se a examinar as palavras-chave utilizadas nos artigos selecionados para a presente pesquisa sobre transparência e governança pública. Essa análise permitirá identificar os conceitos mais recorrentes, bem como tópicos específicos e áreas de interesse relacionadas ao tema central. Ao mapear as palavras-chave presentes nos estudos, torna-se possível obter uma visão abrangente dos focos temáticos e das abordagens adotadas pelos pesquisadores. Os dados coletados foram organizados (ver Gráfico 2), apresentando as palavras-chave agrupadas por similaridade, o que facilitará a visualização e a análise dos tópicos e conceitos mais proeminentes.

A análise das palavras-chave evidencia a centralidade dos conceitos de "governança pública" e "transparência" nos artigos analisados. Esses temas refletem a necessidade de aprimorar a gestão dos recursos públicos e promover a abertura governamental, aspectos fundamentais para a boa governança, conforme apontado por Matias-Pereira (2014). Segundo o autor, "a transparência é essencial para que um governo tenha bons índices de governança pública, juntamente com a participação da sociedade, integridade e *accountability*" (Matias-Pereira, 2014, p. 15).

Gráfico 2 - Distribuição dos artigos por palavras-chave

Fonte: Dados da pesquisa

Outros conceitos recorrentes, como "administração pública", "controle social", "*accountability*", "avaliação" e "indicadores", destacam a importância de mecanismos de monitoramento e prestação de contas na gestão pública. Nesse sentido, de Oliveira e Pisa (2015) ressaltam a relevância de desenvolver "indicadores relevantes que capturem a complexidade das políticas públicas e sua efetividade", como o Índice de Avaliação da Governança Pública (IGovP) proposto pelos autores.

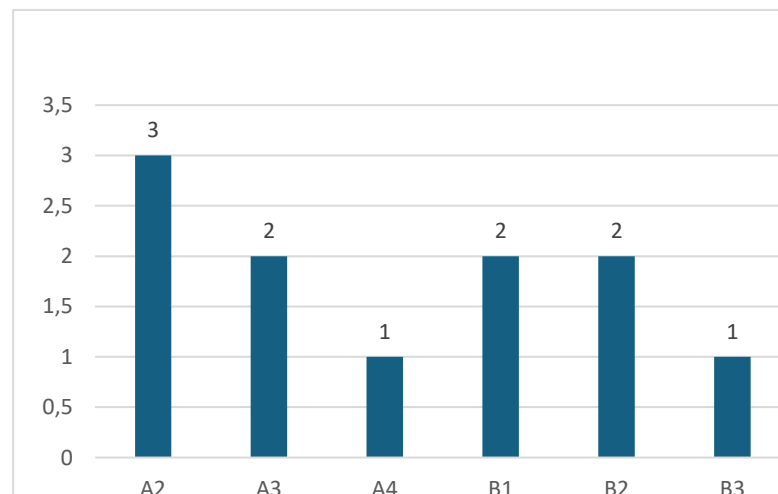
4.1.3.3 Análise bibliométrica por classificação qualis

Um dos indicadores bibliométricos utilizados neste estudo é a avaliação da qualidade dos periódicos em que os artigos foram publicados. Para tanto, adotou-se a classificação Qualis, proposta pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Embora o Qualis seja uma métrica de avaliação de periódicos amplamente adotada no contexto brasileiro, sua utilização nesta pesquisa

se justifica pelos critérios técnicos empregados em seu cálculo, que consideram aspectos como o fator de impacto, a abrangência da base indexadora, a periodicidade, a revisão por pares, entre outros parâmetros relevantes para avaliar a qualidade e o alcance das publicações científicas. Dessa forma, sua adoção permite uma análise consistente da qualidade dos periódicos que compõem o portfólio bibliográfico deste estudo, contribuindo para a robustez e confiabilidade dos resultados obtidos.

Em análise do portfólio dessa pesquisa, é possível observar que a maioria dos periódicos listados possui classificação Qualis A2, A3, B1 ou B2, indicando periódicos bem avaliados de acordo com os critérios da CAPES, com 3 (três) revistas classificadas como A2 (Cadernos EBAPE.BR, Revista de Administracao Publica e Revista Controle - Doutrina e Artigos) e A3 (Revista Contemporânea de Contabilidade e Revista da CGU), além de revistas com Qualis B1e B2. Isso indica que o portfólio de artigos é composto por artigos publicados em periódicos de alta qualidade, o que é um indicador positivo em termos de relevância e impacto das publicações. Com os dados coletados na pesquisa foi produzido um gráfico (Gráfico 3), apresentando as revistas e suas respectivas classificações.

Gráfico 3 – Classificação de periódico por Qualis



Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Modelo Diagnóstico

O desenvolvimento de um modelo diagnóstico para avaliar os mecanismos de transparência na administração pública requer uma abordagem sistemática e fundamentada que considere a complexidade e multidimensionalidade do tema. Conforme destacam Bovaird e Löffler (2003), a transparência não é apenas um

requisito legal, mas um elemento fundamental para a construção de uma governança pública efetiva e democrática. O modelo proposto foi desenvolvido a partir de uma análise de conteúdo temática, seguindo a metodologia estabelecida por Braun e Clarke (2006), que permite identificar, analisar e reportar padrões dentro dos dados coletados. Esta abordagem metodológica possibilitou a sistematização do conhecimento existente e a identificação dos elementos essenciais que compõem um sistema de transparência eficaz na administração pública.

A estruturação do modelo em 12 categorias principais reflete a natureza multifacetada da transparência governamental, alinhando-se com a perspectiva de Van Dooren *et al.* (2015), que enfatizam a necessidade de uma abordagem holística na avaliação de desempenho do setor público. Cada categoria foi desenvolvida considerando tanto aspectos tradicionais quanto emergentes da transparência pública, incorporando contribuições teóricas contemporâneas e práticas inovadoras. Como ressalta Matias-Pereira (2014), a base legal e regulatória constitui o alicerce fundamental para qualquer sistema de transparência. No entanto, o modelo vai além dos aspectos normativos, incorporando elementos como participação cidadã e cultura organizacional, aspectos que Silva (2022) identifica como cruciais para a efetividade das políticas de transparência.

A inclusão de categorias relacionadas à proteção de dados e segurança da informação reflete as preocupações contemporâneas identificadas por Janssen e van den Hoven (2015), reconhecendo a necessidade de equilibrar a transparência com outros valores fundamentais como privacidade e segurança. Ademais, a ênfase na cultura organizacional, como destaca Matias-Pereira (2023), reconhece que a efetividade da transparência depende não apenas de estruturas e processos, mas também de mudanças culturais profundas nas organizações públicas. O modelo diagnóstico apresentado a seguir oferece uma ferramenta abrangente para avaliar a maturidade e eficácia dos mecanismos de transparência na administração pública, considerando tanto aspectos técnicos e operacionais quanto dimensões culturais e sociais. Esta abordagem integrada alinha-se com as perspectivas da Nova Governança Pública (Osborne, 2010) e com os princípios do Public Sector Scorecard (Moullin, 2017), proporcionando um instrumento de avaliação robusto e contextualizado. O quadro 5 exhibe o modelo de diagnóstico elaborado para avaliar a eficácia dos mecanismos de transparência da administração pública.

Quadro 7 Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública

Base Legal e Regulatória	
Existência de leis de acesso à informação	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Regulamentações específicas sobre transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Alinhamento com padrões internacionais (ex: OGP)	<input type="checkbox"/> Não alinhado <input type="checkbox"/> Parcialmente alinhado <input type="checkbox"/> Totalmente alinhado
Divulgação de Informações	
Portais de transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Publicação de dados abertos (Frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Regularmente <input type="checkbox"/> Constantemente
Publicação de dados abertos (Abrangência)	<input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Ampla
Relatórios de gestão e desempenho (Frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral ou mais
Relatórios de gestão e desempenho (Acessibilidade)	<input type="checkbox"/> Dificil acesso <input type="checkbox"/> Acesso limitado <input type="checkbox"/> Fácil acesso
Mecanismos de Acesso à Informação	
Canais para solicitação de informações	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Único Canal <input type="checkbox"/> Múltiplos canais
Prazos para resposta	<input type="checkbox"/> Não definidos <input type="checkbox"/> Definidos
Qualidade da Informação	
Clareza e compreensibilidade dos dados	<input type="checkbox"/> Incompreensível <input type="checkbox"/> Pouco clara <input type="checkbox"/> clara
Atualização das informações	<input type="checkbox"/> Desatualizada <input type="checkbox"/> Raramente atualizada <input type="checkbox"/> Regularmente atualizada <input type="checkbox"/> Constantemente atualizada
Participação Cidadã	
Canais de participação (ex: consultas públicas)	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitado <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Abrangente
Mecanismos de feedback cidadão	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existe mais ineficaz <input type="checkbox"/> Eficaz
Accountability	
Prestação de contas (frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Regularmente <input type="checkbox"/> Constantemente

Prestação de contas (qualidade)	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Responsabilização de gestores	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> moderada <input type="checkbox"/> Efetiva
Auditorias e fiscalizações independentes	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular
Gestão de Desempenho	
Indicadores de desempenho	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Poucos e/ou poucos claros <input type="checkbox"/> Vários mas poucos claros <input type="checkbox"/> Vários e claros
Metas e objetivos	<input type="checkbox"/> Não definidos <input type="checkbox"/> Vagamente definidos <input type="checkbox"/> Parcialmente definidos <input type="checkbox"/> Claramente definidos
Avaliação de resultados	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular
Tecnologia e Acessibilidade	
Uso de tecnologias para facilitar acesso	<input type="checkbox"/> Não utilizada <input type="checkbox"/> Pouco utilizada <input type="checkbox"/> Amplamente utilizada
Acessibilidade para pessoas com deficiência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Abrangente
Interfaces intuitivas	<input type="checkbox"/> Não intuitiva <input type="checkbox"/> Pouco intuitiva <input type="checkbox"/> Moderadamente intuitiva <input type="checkbox"/> Muito intuitiva
Proteção de Dados e Segurança	
Políticas de proteção de dados pessoais	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existe mais inadequada <input type="checkbox"/> Adequada
Medidas de segurança da informação	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Básicas <input type="checkbox"/> Moderadas <input type="checkbox"/> Avançadas
Classificação de informações sigilosas	<input type="checkbox"/> Não realizadas <input type="checkbox"/> Realizada
Cultura Organizacional	
Treinamento de servidores em transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Frequente
Promoção de ética e integridade	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Ativa
Eficiência e Eficácia	

Processos para transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existem mais ineficientes <input type="checkbox"/> Eficientes
Monitoramento do impacto das políticas de transparência	<input type="checkbox"/> Inexistência <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Ajustes e melhorias	<input type="checkbox"/> Inexistentes <input type="checkbox"/> Raramente realizados <input type="checkbox"/> Frequentemente realizados
Equidade e Inclusão	
Acesso igualitário à informação	<input type="checkbox"/> Muito desigual <input type="checkbox"/> Desigual <input type="checkbox"/> Parcialmente igualitário <input type="checkbox"/> Igualitário
Consideração de diversidade socioeconômica e geográfica	<input type="checkbox"/> Não considerada <input type="checkbox"/> Pouco considerada <input type="checkbox"/> Moderadamente considerada <input type="checkbox"/> Amplamente considerada

Fonte: dados da pesquisa (2024)

4.2.1 Estudo de caso

Um estudo de caso foi realizado no município de Itabuna, localizado na região sul do estado da Bahia, a aproximadamente 426 km da capital Salvador. Com uma população estimada de 213.685 habitantes (IBGE, 2021), Itabuna destaca-se como um dos principais polos comerciais e de serviços do estado, sendo o quinto município mais populoso da Bahia. A cidade integra, junto com Ilhéus, uma importante região metropolitana que atende a mais de 1 milhão de habitantes de municípios circunvizinhos. Historicamente conhecida pela produção cacaueteira, Itabuna passou por uma significativa diversificação econômica nas últimas décadas, consolidando-se como centro regional de comércio, educação superior e serviços de saúde. A escolha deste município para análise é particularmente relevante devido à sua representatividade econômica e populacional no contexto regional, bem como seus esforços recentes de modernização administrativa e implementação de políticas de transparência. Esta abordagem alinha-se com a perspectiva de Christensen e Lægreid (2015), que argumentam que a implementação bem-sucedida de sistemas de gestão de desempenho depende crucialmente de uma cultura de transparência e *accountability*. Através da análise do portal oficial da prefeitura, buscamos compreender como o município enfrenta o duplo desafio de promover a transparência enquanto implementa mecanismos eficazes de mensuração e gestão de desempenho.

O modelo diagnóstico aplicado neste estudo, inspirado na metodologia "comply-or-explain" de MacNeil e Li (2006), foi adaptado para capturar não apenas aspectos de transparência, mas também indicadores de como a divulgação de informações se relaciona com os processos de tomada de decisão e melhoria contínua na administração municipal. Esta análise oferece insights valiosos sobre como os governos locais podem desenvolver abordagens integradas que promovam simultaneamente a abertura e a eficiência, respondendo às crescentes demandas por uma governança mais responsiva e eficaz (Pollitt, 2006).

4.2.1.1 Aplicação do modelo diagnóstico

Esta análise foi conduzida através de um estudo de caso focado na política de transparência do município de Itabuna, Bahia, utilizando como fonte primária de dados o site oficial da Prefeitura Municipal. A abordagem de estudo de caso seguiu as diretrizes de Yin (2018), que enfatiza a importância de múltiplas fontes de evidência para garantir a validade da pesquisa.

O modelo diagnóstico desenvolvido foi aplicado sistematicamente ao portal de transparência e demais seções relevantes do site da Prefeitura de Itabuna (www.itabuna.ba.gov.br). Para cada elemento do modelo diagnóstico, realizou-se uma avaliação da presença e eficácia dos mecanismos correspondentes na política de transparência municipal. Esta avaliação foi inspirada na metodologia de "conformidade e explicação" (comply-or-explain) proposta por MacNeil & Li (2006), adaptada para o contexto da administração pública municipal.

A análise dos dados seguiu o método de análise de conteúdo qualitativo descrito por Mayring (2004), permitindo uma interpretação sistemática e contextualizada dos documentos e funcionalidades do site. Cada uma das 12 categorias do modelo diagnóstico foi avaliada individualmente, considerando aspectos como:

1. Base Legal e Regulatória: Verificou-se a existência e acessibilidade de leis municipais sobre transparência e acesso à informação.
2. Divulgação Proativa de Informações: Analisou-se a presença de um portal de transparência e a disponibilidade de dados abertos.
3. Mecanismos de Acesso à Informação: Avaliou-se a existência e eficácia de canais para solicitação de informações pelos cidadãos.

4. Qualidade da Informação: Examinou-se a clareza, atualização e completude das informações disponibilizadas.
5. Participação Cidadã: Investigou-se a presença de canais de participação, como consultas públicas online.
6. *Accountability*: Analisou-se a disponibilidade de relatórios de prestação de contas e mecanismos de responsabilização.
7. Gestão de Desempenho: Verificou-se a existência de indicadores de desempenho e metas municipais publicados.
8. Tecnologia e Acessibilidade: Avaliou-se a usabilidade do site e sua acessibilidade para pessoas com deficiência.
9. Proteção de Dados e Segurança: Examinou-se a presença de políticas de proteção de dados pessoais e medidas de segurança da informação.
10. Cultura Organizacional: Buscou-se evidências de promoção de uma cultura de transparência na administração municipal.
11. Eficiência e Eficácia: Analisou-se a otimização dos processos de transparência e prestação de informações.
12. Equidade e Inclusão: Verificou-se a existência de medidas para garantir acesso igualitário à informação.

A aplicação do modelo ao site da Prefeitura de Itabuna permitiu uma avaliação detalhada dos mecanismos de transparência empregados pelo município, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Esta análise não apenas forneceu insights sobre a realidade da transparência pública em nível municipal, mas também testou a aplicabilidade e eficácia do modelo diagnóstico desenvolvido.

Os resultados desta etapa foram sistematizados em uma matriz de avaliação, permitindo uma visualização clara do grau de conformidade do município com cada elemento do modelo diagnóstico. Além disso, foram elaboradas recomendações específicas para aprimorar os mecanismos de transparência do município, baseadas nas lacunas identificadas e nas melhores práticas observadas na literatura.

Esta abordagem metodológica, culminando na aplicação prática do modelo a um caso real, oferece uma perspectiva valiosa sobre os desafios e oportunidades na implementação de mecanismos de transparência eficazes na administração pública municipal. Os resultados obtidos não apenas contribuem para o conhecimento acadêmico sobre governança e transparência pública, mas também fornecem insights

práticos que podem ser utilizados por gestores públicos e cidadãos para promover uma administração mais transparente e responsiva.

4.2.2 Análise dos Resultados

Os resultados obtidos através da aplicação do Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública ao site da prefeitura do município de Itabuna-BA. Este modelo foi desenvolvido para avaliar diversos aspectos da transparência governamental, desde a base legal até a eficiência e eficácia das práticas implementadas. Como destacam Gomes Filho e Gomes (2019), a transparência na administração pública é um pilar fundamental da governança democrática, permitindo o controle social e fortalecendo a confiança entre cidadãos e governo.

A análise sistemática realizada por meio deste modelo permite uma visão detalhada e multifacetada da situação atual da transparência na administração municipal de Itabuna. Os resultados a seguir oferecem insights valiosos sobre as áreas de força e as oportunidades de melhoria na gestão da transparência pública local. Conforme argumenta Zuccolotto (2015), a avaliação constante dos mecanismos de transparência é essencial para identificar lacunas e promover avanços na divulgação de informações públicas. Neste contexto, o presente diagnóstico serve não apenas como uma fotografia do momento atual, mas também como um instrumento para orientar futuras ações e políticas voltadas para o aprimoramento da transparência municipal.

Para operacionalizar a avaliação dos mecanismos de transparência na administração pública, foi desenvolvida uma escala de pontuação que permite mensurar o nível de maturidade de cada critério dentro das 12 dimensões do modelo diagnóstico. A escala foi estruturada em cinco níveis, variando de 0 a 4 pontos, possibilitando uma avaliação gradual e sistemática de cada aspecto analisado.

O nível 0 (Inexistente) indica que o critério não é atendido de forma alguma pela organização, representando uma ausência total do aspecto avaliado. O nível 1 (Inicial) demonstra que existem evidências mínimas de atendimento ao critério, sinalizando os primeiros passos na direção da transparência. No nível 2 (Em desenvolvimento), o critério é parcialmente atendido e existem planos de melhoria em andamento, indicando um comprometimento com o progresso. O nível 3

(Estabelecido) representa um critério que é atendido de forma satisfatória, demonstrando maturidade no aspecto avaliado. Por fim, o nível 4 (Avançado) indica que o critério é plenamente atendido, com práticas exemplares que podem servir de referência para outras organizações.

Para facilitar a interpretação dos resultados agregados, foram estabelecidos quatro intervalos de análise. Pontuações entre 0 e 1 caracterizam uma "Transparência Crítica", indicando necessidade de atenção urgente e melhorias significativas. O intervalo entre 1 e 2 pontos representa uma "Transparência em Desenvolvimento", onde há progresso visível, mas são necessárias melhorias substanciais. Resultados entre 2 e 3 pontos indicam uma "Transparência Estabelecida", demonstrando um bom nível de transparência com oportunidades de aprimoramento. Por fim, pontuações entre 3 e 4 caracterizam uma "Transparência Avançada", representando um excelente nível de transparência com práticas exemplares.

Esta escala de avaliação foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma análise objetiva e padronizada dos mecanismos de transparência, permitindo não apenas diagnosticar a situação atual, mas também identificar oportunidades de melhoria e estabelecer metas claras para o desenvolvimento da transparência na administração pública. A gradação em cinco níveis possibilita uma avaliação nuançada que reconhece tanto os estágios iniciais quanto os mais avançados de implementação da transparência, fornecendo um roteiro claro para o progresso contínuo das organizações públicas neste aspecto fundamental da governança.

Quadro 8 Aplicação do Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública; análise do site da prefeitura do município de Itabuna-BA

Base Legal e Regulatória	
Existência de leis de acesso à informação	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input checked="" type="checkbox"/> Existente
Regulamentações específicas sobre transparência	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Alinhamento com padrões internacionais (ex: OGP)	<input type="checkbox"/> Não alinhado <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente alinhado <input type="checkbox"/> Totalmente alinhado
Divulgação de Informações	
Portais de transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input checked="" type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Publicação de dados abertos (Frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input checked="" type="checkbox"/> Regularmente <input type="checkbox"/> Constantemente

Publicação de dados abertos (Abrangência)	<input type="checkbox"/> Limitada <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Ampla
Relatórios de gestão e desempenho (Frequência)	<input checked="" type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral ou mais
Relatórios de gestão e desempenho (Acessibilidade)	<input checked="" type="checkbox"/> Difícil acesso <input type="checkbox"/> Acesso limitado <input type="checkbox"/> Fácil acesso
Mecanismos de Acesso à Informação	
Canais para solicitação de informações	<input type="checkbox"/> Inexistente <input checked="" type="checkbox"/> Único Canal <input type="checkbox"/> Múltiplos canais
Prazos para resposta	<input checked="" type="checkbox"/> Não definidos <input type="checkbox"/> Definidos
Qualidade da Informação	
Clareza e compreensibilidade dos dados	<input type="checkbox"/> Incompreensível <input checked="" type="checkbox"/> Pouco clara <input type="checkbox"/> Muito clara
Atualização das informações	<input type="checkbox"/> Desatualizada <input checked="" type="checkbox"/> Raramente atualizada <input type="checkbox"/> Regularmente atualizada <input type="checkbox"/> Constantemente atualizada
Participação Cidadã	
Canais de participação (ex: consultas públicas)	<input type="checkbox"/> Inexistente <input checked="" type="checkbox"/> Limitado <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Abrangente
Mecanismos de feedback cidadão	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existe mais ineficaz <input type="checkbox"/> Parcialmente eficaz <input type="checkbox"/> Eficaz
Accountability	
Prestação de contas (frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input checked="" type="checkbox"/> Regularmente <input type="checkbox"/> Constantemente
Prestação de contas (qualidade)	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Responsabilização de gestores	<input type="checkbox"/> Inexistente <input checked="" type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> moderada <input type="checkbox"/> Efetiva
Auditorias e fiscalizações independentes	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular
Gestão de Desempenho	
Indicadores de desempenho	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Poucos e/ou poucos claros <input type="checkbox"/> Vários mas poucos claros <input type="checkbox"/> Vários e claros
Metas e objetivos	<input checked="" type="checkbox"/> Não definidos <input type="checkbox"/> Vagamente definidos <input type="checkbox"/> Parcialmente definidos <input type="checkbox"/> Claramente definidos
Avaliação de resultados	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional

	<input type="checkbox"/> Regular
Tecnologia e Acessibilidade	
Uso de tecnologias para facilitar acesso	<input type="checkbox"/> Não utilizada <input checked="" type="checkbox"/> Pouco utilizada <input type="checkbox"/> Amplamente utilizada
Acessibilidade para pessoas com deficiência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Abrangente
Interfaces intuitivas	<input type="checkbox"/> Não intuitiva <input checked="" type="checkbox"/> Pouco intuitiva <input type="checkbox"/> Moderadamente intuitiva <input type="checkbox"/> Muito intuitiva
Proteção de Dados e Segurança	
Políticas de proteção de dados pessoais	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existe mais inadequada <input type="checkbox"/> Parcialmente adequada <input checked="" type="checkbox"/> Adequada
Medidas de segurança da informação	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Básicas <input checked="" type="checkbox"/> Moderadas <input type="checkbox"/> Avançadas
Classificação de informações sigilosas	<input checked="" type="checkbox"/> Não realizadas <input type="checkbox"/> Realizada
Cultura Organizacional	
Treinamento de servidores em transparência	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Frequente
Promoção de ética e integridade	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Ativa
Eficiência e Eficácia	
Processos para transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existem mais ineficientes <input type="checkbox"/> Parcialmente eficientes <input checked="" type="checkbox"/> Eficientes
Monitoramento do impacto das políticas de transparência	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistência <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Ajustes e melhorias	<input type="checkbox"/> Inexistentes <input checked="" type="checkbox"/> Raramente realizados <input type="checkbox"/> Ocasionalmente realizados <input type="checkbox"/> Frequentemente realizados
Equidade e Inclusão	
Acesso igualitário à informação	<input type="checkbox"/> Muito desigual <input type="checkbox"/> Desigual <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente igualitário <input type="checkbox"/> Igualitário
Consideração de diversidade socioeconômica e geográfica	<input checked="" type="checkbox"/> Não considerada <input type="checkbox"/> Pouco considerada <input type="checkbox"/> Moderadamente considerada <input type="checkbox"/> Amplamente considerada

Fonte: dados da pesquisa (2024)

Após uma análise inicial dos resultados, alguns pontos chamam atenção e merecem destaque:

1. Base legal parcialmente desenvolvida: Existe uma lei de acesso à informação, porém faltam regulamentações específicas sobre transparência.
2. Portal de transparência em desenvolvimento: Embora exista um portal de transparência, ele ainda está em fase de desenvolvimento e aprimoramento.
3. Falta de mecanismos de participação cidadã: Os canais de participação são limitados e não existem mecanismos eficazes de feedback cidadão.
4. Deficiências na gestão de desempenho: Não há indicadores de desempenho, metas claras ou avaliação de resultados.
5. Cultura organizacional pouco voltada para transparência: Ausência de treinamentos para servidores e falta de promoção ativa de ética e integridade.
6. Pontos positivos: Destaca-se a constante atualização das informações disponíveis e a existência de políticas adequadas de proteção de dados pessoais.

Estes aspectos indicam que, embora haja alguns elementos positivos, existem áreas significativas que demandam atenção e melhorias para alcançar um nível satisfatório de transparência na administração pública de Itabuna. Como ressalta Raupp (2016), a mera existência de um portal de transparência não garante a efetividade da transparência pública, sendo necessário um conjunto de ações integradas para promover uma cultura de abertura e responsabilização na gestão pública.

A discussão que se segue tem como objetivo interpretar os dados coletados e contextualizá-los dentro do marco teórico da transparência e governança pública. Através desta análise, examina-se as práticas de transparência adotadas pelo município e como essas práticas se relacionam com os conceitos de administração pública transparente. Esta abordagem busca examinar os mecanismos de transparência implementados e suas implicações para a gestão municipal, considerando o contexto específico de Itabuna e as diretrizes estabelecidas para a transparência na administração pública.

Figura 4 – Escala de Pontuação de Aplicação do Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública

0	1	2	3	4
<p>Inexistente: O critério não é atendido de forma alguma.</p>	<p>Inicial: Há evidências mínimas de atendimento ao critério.</p>	<p>Em desenvolvimento: O critério é parcialmente atendido, com planos de melhoria.</p>	<p>Estabelecido: O critério é atendido de forma satisfatória.</p>	<p>Avançado: O critério é plenamente atendido, com práticas exemplares.</p>

Interpretação dos Resultados

- 0-1: Transparência Crítica - Necessita atenção urgente e melhorias significativas.
- 1-2: Transparência em Desenvolvimento - Há progresso, mas são necessárias melhorias substanciais.
- 2-3: Transparência Estabelecida - Bom nível de transparência, com oportunidades de aprimoramento.
- 3-4: Transparência Avançada - Excelente nível de transparência, com práticas exemplares.

Fonte: dados da pesquisa (2024)

A transparência na administração pública é um tema de crescente importância, tanto no âmbito acadêmico quanto na prática governamental. Como destaca Matias-Pereira (2014), a implementação efetiva de mecanismos de transparência é fundamental para o fortalecimento da democracia e para a promoção da confiança entre cidadãos e governo. Neste sentido, a análise crítica dos resultados obtidos nos permite identificar não apenas as conquistas já alcançadas pela administração municipal de Itabuna, mas também as áreas que ainda demandam atenção e aprimoramento.

A seguir, uma discussão detalhada de cada aspecto avaliado pelo modelo diagnóstico, buscando relacionar os achados empíricos com as perspectivas teóricas relevantes. Esta abordagem nos permitirá compreender melhor os desafios e oportunidades enfrentados pela gestão municipal na implementação de práticas de transparência efetivas.

1. Base Legal e Regulatória:

O município demonstra um atendimento parcial nesta dimensão. Embora possua leis de acesso à informação implementadas (nível 3), apresenta deficiências na regulamentação específica sobre transparência (nível 0) e um alinhamento apenas parcial com padrões internacionais (nível 2). Esta configuração sugere uma fundamentação legal básica, mas com necessidade de aprimoramento no arcabouço regulatório específico. A existência de leis de acesso à informação está em desenvolvimento, o que sugere que há um esforço para implementar a transparência, alinhado com o que Matias-Pereira (2014) destaca sobre a importância da Lei de Acesso à Informação (LAI) no Brasil. No entanto, a falta de regulamentações específicas sobre transparência indica uma lacuna importante, pois como apontam Cunha *et al.* (2021), mecanismos legais são essenciais para a efetiva implementação da política de transparência.

O alinhamento parcial com padrões internacionais como a OGP (Open Government Partnership) sugere que há espaço para melhorias. Borsio Bataglia & Farranha (2019) enfatizam a importância dessas iniciativas internacionais para promover a transparência governamental.

Recomendação: A prefeitura deve desenvolver regulamentações específicas sobre transparência. "mecanismos como portais de transparência, divulgação de dados abertos, auditorias governamentais e canais de participação cidadã são essenciais para a implementação efetiva de uma política de transparência" (Castro, 2013; Luciano *et al.*, 2018; Borsio Bataglia & Farranha, 2019).

2. Divulgação de Informações:

Esta dimensão apresenta resultados mistos. O portal de transparência encontra-se em desenvolvimento (nível 2), com publicação regular de dados abertos, porém com abrangência parcial. Um ponto crítico identificado é a inexistência de relatórios de gestão e desempenho (nível 0), comprometendo significativamente a prestação de contas à sociedade. A existência de portais de transparência em desenvolvimento e a publicação constante de dados abertos são pontos positivos. Como destacam Luciano *et al.* (2018), a disponibilização de informações por meio de portais é fundamental para a transparência. No entanto, a abrangência limitada dessas informações sugere que há necessidade de aprimoramento.

A falta de relatórios de gestão e desempenho é preocupante, pois como apontam de Oliveira & Pisa (2015), esses relatórios são cruciais para a avaliação da eficácia das políticas públicas e a responsabilização dos gestores.

Recomendação: É crucial implementar a publicação regular de relatórios de gestão e desempenho; "a medição de desempenho é fundamental para avaliar a eficácia das políticas públicas, a qualidade dos serviços prestados e a eficiência na alocação dos recursos" (VAN DOOREN *et al.*, 2015).

3. Mecanismos de Acesso à Informação:

A análise revela fragilidades importantes nesta dimensão. Existe apenas um canal único para solicitação de informações (nível 1) e os prazos para resposta não estão claramente definidos (nível 0), indicando necessidade de melhorias substanciais nos mecanismos de interação com o cidadão. A existência de um único canal para solicitação de informações é um passo na direção certa, mas pode ser insuficiente. Matias-Pereira (2014) ressalta a importância de múltiplos canais para garantir o acesso amplo à informação. A falta de prazos definidos para resposta é uma falha significativa, pois como destacam Cunha *et al.* (2021), prazos claros são essenciais para a efetividade do acesso à informação.

Recomendação: A prefeitura deve estabelecer múltiplos canais para solicitação de informações e definir prazos claros para resposta. "a transparência está intrinsecamente relacionada à boa governança pública, que engloba também a participação cidadã, a integridade e a prestação de contas" (Matías-Pereira, 2023).

4. Qualidade da Informação:

A dimensão apresenta desafios significativos, com dados pouco claros (nível 1) e atualizações raras (nível 1), sinalizando a necessidade de aprimoramento na forma como as informações são apresentadas e mantidas. A pouca clareza dos dados e a atualização constante das informações apresentam um contraste interessante. Enquanto a atualização frequente é positiva, a falta de clareza pode comprometer a eficácia da transparência. Como apontam Meijer (2009) e McDermott (2010), é fundamental que os dados sejam apresentados de forma clara e compreensível para os cidadãos.

Recomendação: É necessário aumentar a clareza e compreensibilidade dos dados, uma vez que "é fundamental que os dados sejam apresentados de forma clara,

acessível e compreensível para os cidadãos, facilitando sua participação e controle social" (Meijer, 2009; McDermott, 2010).

5. Participação Cidadã:

A análise revela fragilidades críticas nesta dimensão. Os canais de participação são limitados (nível 1) e há inexistência de mecanismos de feedback cidadão (nível 0), indicando uma lacuna significativa na interação entre governo e sociedade. Esta configuração sugere uma abordagem ainda tradicional e unidirecional da administração pública, distante dos preceitos da governança participativa contemporânea. Os canais limitados de participação e a inexistência de mecanismos de feedback cidadão são pontos críticos. Bovaird & Löffler (2003) enfatizam a importância da participação cidadã ativa nos processos de tomada de decisão e na formulação de políticas públicas.

Recomendação: A prefeitura deve implementar canais mais abrangentes de participação e mecanismos eficazes de feedback cidadão pois "a participação cidadã envolve o envolvimento ativo dos cidadãos nos processos de tomada de decisão e na formulação de políticas públicas" (BOVAIRD; LÖFFLER, 2003).

6. *Accountability*:

Nesta dimensão, observa-se um desempenho variado. Enquanto a prestação de contas ocorre com regularidade (nível 2) e qualidade média (nível 2), a responsabilização de gestores apresenta-se limitada (nível 1) e há ausência de auditorias e fiscalizações independentes (nível 0). Este cenário indica um compromisso parcial com a transparência, mas com deficiências importantes nos mecanismos de controle e responsabilização. A prestação de contas constante, mas com qualidade média, indica um esforço para a transparência, porém com necessidade de melhorias. A responsabilização limitada de gestores e a inexistência de auditorias independentes são preocupantes. Armstrong (2005) e Hood & Heald (2006) ressaltam a importância da *accountability* e da integridade no serviço público.

Recomendação: É crucial implementar auditorias e fiscalizações independentes regulares e melhorar a responsabilização de gestores já que "a transparência também deve ser acompanhada de mecanismos de *accountability* e de uma cultura de integridade e ética no serviço público" (Armstrong, 2005; Hood & Heald, 2006).

7. Gestão de Desempenho:

A dimensão apresenta resultados preocupantes, com inexistência de indicadores de desempenho (nível 0), metas e objetivos não definidos (nível 0) e ausência de avaliação de resultados (nível 0). Esta configuração revela uma lacuna crítica no monitoramento e avaliação das políticas públicas, comprometendo a efetividade da gestão municipal. A inexistência de indicadores de desempenho, metas não definidas e falta de avaliação de resultados são falhas significativas. Van Dooren *et al.* (2015) e Oliveira & Pisa (2015) destacam a importância da medição e gestão de desempenho para a eficácia das políticas públicas.

Recomendação: A prefeitura deve desenvolver e implementar indicadores de desempenho claros, definir metas e objetivos, e realizar avaliações regulares de resultados, modelos como o Balanced Scorecard (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1992), o Prisma de Desempenho (NEELY *et al.*, 2002) e o Modelo de Excelência da EFQM (EFQM, 2013) podem ser adaptados para o setor público.

8. Tecnologia e Acessibilidade:

O município demonstra um desenvolvimento intermediário nesta dimensão. Embora as tecnologias sejam pouco utilizadas (nível 1), há um esforço parcial na acessibilidade para pessoas com deficiência (nível 2). As interfaces são consideradas pouco intuitivas (nível 1), indicando necessidade de modernização e aprimoramento das ferramentas tecnológicas. O uso limitado de tecnologias e a acessibilidade parcial para pessoas com deficiência indicam áreas que necessitam de atenção. Bertot *et al.* (2012) enfatizam o papel crucial da tecnologia na promoção da transparência governamental.

Recomendação: É necessário ampliar o uso de tecnologias para facilitar o acesso à informação e melhorar a acessibilidade para pessoas com deficiência pois "a adoção de mecanismos de transparência, como portais eletrônicos de acesso à informação e a publicação de dados abertos, fortalece a *accountability* e o controle social sobre a gestão pública" (BERTOT *et al.*, 2012; MATÍAS-PEREIRA, 2014).

9. Proteção de Dados e Segurança:

Esta dimensão apresenta resultados contrastantes. Enquanto as políticas de proteção de dados pessoais são consideradas adequadas (nível 4) e as medidas de segurança da informação moderadas (nível 2), há uma ausência na classificação de informações sigilosas (nível 0), sugerindo uma abordagem parcialmente estruturada à segurança da informação. A existência de políticas adequadas de proteção de dados

pessoais e medidas moderadas de segurança da informação são pontos positivos. No entanto, a falta de classificação de informações sigilosas é uma lacuna importante, como apontam Luciano *et al.* (2018).

10. Cultura Organizacional:

Os resultados indicam fragilidades significativas, com inexistência de treinamento de servidores em transparência (nível 0) e limitada promoção de ética e integridade. Este cenário sugere a necessidade de investimentos no desenvolvimento de uma cultura organizacional mais alinhada aos princípios da transparência e governança. A inexistência de treinamento de servidores em transparência e a falta de promoção de ética e integridade são falhas críticas. Matías-Pereira (2023) ressalta a importância de mudanças culturais profundas para a efetiva implementação da governança pública.

Recomendação: A prefeitura deve implementar treinamentos regulares de servidores em transparência e promover ativamente a ética e integridade; "a necessidade de mudanças profundas na cultura organizacional e nos modelos mentais dos gestores públicos" é um desafio crítico a ser superado (Matías-Pereira, 2023).

11. Eficiência e Eficácia:

A dimensão apresenta resultados mistos. Embora os processos para transparência sejam considerados eficientes (nível 3), há inexistência de monitoramento do impacto das políticas de transparência (nível 0) e os ajustes e melhorias são raramente realizados (nível 1), indicando uma abordagem mais reativa que proativa. Processos eficientes para transparência são um ponto positivo, mas a falta de monitoramento do impacto das políticas de transparência e ajustes raramente realizados indicam áreas para melhoria. Neely *et al.* (2005) e Marr (2012) enfatizam a importância da melhoria contínua nos sistemas de medição de desempenho.

Recomendação: É crucial implementar um sistema de monitoramento do impacto das políticas de transparência e realizar ajustes frequentes um vez que "é crucial que os resultados obtidos a partir dos sistemas de medição sejam efetivamente utilizados para orientar ações de melhoria contínua, ajustes estratégicos e a alocação eficiente dos recursos públicos" (NEELY *et al.*, 2005; MARR, 2012).

12. Equidade e Inclusão:

A análise final revela um acesso parcialmente igualitário à informação (nível 2), porém com não consideração da diversidade socioeconômica e geográfica (nível 0). Este cenário indica a necessidade de desenvolver estratégias mais inclusivas e equitativas no acesso à informação pública. O acesso parcialmente igualitário à informação e a falta de consideração da diversidade socioeconômica e geográfica são pontos que merecem atenção. Silva (2022) destaca a importância de considerar a equidade na avaliação da governança pública municipal.

Ao confrontar os resultados obtidos na prática com o arcabouço teórico sobre transparência e governança pública, observa-se tanto pontos de convergência quanto algumas divergências significativas.

Pontos de complementaridade:

1. Base legal em desenvolvimento: A existência de leis de acesso à informação em desenvolvimento alinha-se com a importância atribuída por Matias-Pereira (2014) à Lei de Acesso à Informação (LAI) no Brasil. No entanto, a falta de regulamentações específicas indica que há um caminho a percorrer para atingir o nível de transparência preconizado por Cunha *et al.* (2021).
2. Divulgação de informações: A existência de um portal de transparência em desenvolvimento e a publicação constante de dados abertos corroboram a visão de Luciano *et al.* (2018) sobre a importância desses mecanismos para a transparência governamental.
3. Proteção de dados: A existência de políticas adequadas de proteção de dados pessoais está em linha com as preocupações levantadas por Luciano *et al.* (2018) sobre a segurança da informação no contexto da transparência pública.

Pontos divergentes:

1. Participação cidadã: A limitação dos canais de participação e a inexistência de mecanismos de feedback cidadão contradizem a ênfase dada por Bovaird & Löffler (2003) à importância da participação ativa dos cidadãos nos processos de tomada de decisão.
2. Gestão de desempenho: A inexistência de indicadores de desempenho, metas não definidas e falta de avaliação de resultados divergem significativamente das recomendações de Van Dooren *et al.* (2015) e Oliveira & Pisa (2015) sobre a importância da medição e gestão de desempenho no setor público.

3. Cultura organizacional: A falta de treinamento em transparência e de promoção de ética e integridade contrasta com a ênfase dada por Matías-Pereira (2023) à necessidade de mudanças culturais profundas para a efetiva implementação da governança pública.

A avaliação global do Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Itabuna revela um cenário que oscila entre práticas estabelecidas e lacunas significativas. Das 12 dimensões analisadas, observa-se que apenas algumas alcançaram níveis satisfatórios de maturidade, enquanto a maioria apresenta oportunidades substanciais de melhoria.

Em suma, enquanto alguns aspectos da prática de transparência em Itabuna-BA alinham-se com as recomendações teóricas, há áreas significativas onde a realidade diverge das melhores práticas preconizadas pela literatura. Isso sugere que, embora haja um movimento na direção correta, ainda existem desafios substanciais a serem superados para alcançar um nível de transparência e governança pública alinhado com as expectativas teóricas e as demandas da sociedade contemporânea.

4.2.3 Lições aprendidas com o Estudo de Caso

O estudo de caso do Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Itabuna proporcionou importantes aprendizados sobre a implementação e gestão de mecanismos de transparência na administração pública municipal, revelando desafios e oportunidades que se alinham com a literatura especializada e experiências similares em outros contextos.

Uma das principais lições extraídas relaciona-se à necessidade de uma abordagem holística da transparência pública. Como argumentam Raupp e Pinho (2016), a mera existência de portais e ferramentas tecnológicas não garante uma transparência efetiva, sendo necessária uma estrutura que permita a real democratização do acesso à informação. Esta constatação ficou evidente no caso estudado, onde mesmo com a presença de estruturas básicas de transparência, observaram-se lacunas significativas em dimensões fundamentais como participação cidadã e gestão de desempenho.

A importância da cultura organizacional emerge como outro aprendizado crucial. Conforme destacam Zuccolotto e Teixeira (2019), o sucesso das iniciativas de transparência está intrinsecamente ligado à existência de uma cultura institucional que

valorize e promova a abertura e a *accountability*. O caso de Itabuna demonstrou que a ausência de programas regulares de capacitação e a limitada promoção de valores éticos podem comprometer significativamente a efetividade dos mecanismos de transparência implementados.

No âmbito tecnológico, o estudo reforçou o entendimento de que a acessibilidade e usabilidade são elementos críticos para o sucesso das iniciativas de transparência. Alinhado com as observações de Cruz *et al.* (2016), verificou-se que interfaces pouco intuitivas e limitações na acessibilidade podem criar barreiras significativas ao acesso à informação, mesmo quando os dados estão disponíveis.

A questão da qualidade da informação emerge como outro aprendizado fundamental. Como argumentam Michener e Bersch (2013), não basta disponibilizar dados; é necessário que estes sejam compreensíveis, atualizados e relevantes para o cidadão. O caso estudado evidenciou que a baixa clareza dos dados e a atualização irregular das informações podem comprometer significativamente o objetivo da transparência pública.

No campo da gestão de desempenho, o estudo reforçou as conclusões de Klein *et al.* (2018) sobre a necessidade de estabelecer indicadores claros e sistemas de monitoramento efetivos. A ausência destes elementos no caso estudado evidencia uma lacuna comum em administrações municipais, que compromete a capacidade de avaliar e aprimorar continuamente as políticas de transparência.

A questão da equidade no acesso à informação emerge como uma lição particularmente relevante. Como destacam Gomes e Amorim (2017), a transparência pública deve considerar as diversidades socioeconômicas e geográficas da população. O caso de Itabuna demonstrou que a não consideração dessas diversidades pode resultar em mecanismos de transparência que, embora formalmente adequados, não atendem efetivamente às necessidades de toda a população.

Por fim, o estudo reforçou o entendimento de que a transparência é um processo contínuo de aprendizagem e aprimoramento. Como argumentam Figueiras e Almeida (2021), a implementação de mecanismos de transparência deve ser vista como um processo evolutivo, que demanda avaliação constante e adaptação às mudanças nas necessidades da sociedade e nas tecnologias disponíveis.

4.3 Limitações da pesquisa

Embora conduzida com rigor metodológico, a pesquisa apresenta algumas limitações importantes que devem ser consideradas na interpretação dos resultados e no desenvolvimento de estudos futuros. Como destacam Zuccolotto e Teixeira (2019), o reconhecimento das limitações é fundamental para a transparência acadêmica e para o avanço do conhecimento científico. Uma das principais limitações refere-se ao recorte temporal da análise, que focou em um período específico (2023-2024) de funcionamento do Portal da Transparência, o que pode não capturar adequadamente a evolução histórica dos mecanismos de transparência no município. Como apontam Raupp e Pinho (2016), a compreensão longitudinal das práticas de transparência pode revelar padrões e tendências importantes para uma análise mais abrangente.

No âmbito metodológico e operacional, destacam-se limitações significativas relacionadas à impossibilidade de realizar entrevistas presenciais com todos os stakeholders envolvidos no processo de transparência municipal e ao acesso restrito a determinados dados históricos e documentos internos da administração municipal. Conforme argumentam Klein *et al.* (2018), a percepção dos diversos atores - gestores, servidores, sociedade civil - é fundamental para uma compreensão holística dos desafios e oportunidades na implementação de políticas de transparência. Cruz *et al.* (2016) complementam que o acesso limitado a certas informações pode impactar a profundidade da análise e a compreensão dos processos decisórios que influenciaram a configuração atual do portal. Além disso, a impossibilidade de realizar uma análise comparativa com outros municípios de porte similar representa outra limitação importante, pois, como ressaltam Michener e Bersch (2013), estudos comparativos podem fornecer insights valiosos sobre boas práticas e desafios comuns na implementação de mecanismos de transparência.

Quanto aos aspectos técnicos e à perspectiva dos usuários, a pesquisa encontrou limitações relacionadas à impossibilidade de avaliar aspectos mais profundos da infraestrutura tecnológica e da segurança da informação, bem como à restrição a uma amostra reduzida de cidadãos, não sendo possível capturar a diversidade completa de experiências e necessidades da população. Como destacam Cruz *et al.* (2016), a avaliação completa destes aspectos demandaria acesso a sistemas e documentações técnicas nem sempre disponíveis para pesquisadores

externos. Gomes e Amorim (2017) enfatizam a importância de compreender as diferentes perspectivas dos usuários para uma avaliação mais precisa da efetividade dos mecanismos de transparência.

Estas limitações, embora significativas, não invalidam os resultados obtidos, mas devem ser consideradas como oportunidades para pesquisas futuras. Como sugerem Zuccolotto e Teixeira (2019), o reconhecimento das limitações pode orientar o desenvolvimento de novos estudos que complementem e aprofundem o conhecimento sobre transparência pública em nível municipal. É importante ressaltar que algumas das limitações identificadas são inerentes à natureza dos estudos de caso e à complexidade do tema da transparência pública. Como observam Michener e Bersch (2013), a multiplicidade de fatores envolvidos na implementação e avaliação de mecanismos de transparência torna desafiadora uma análise que contemple todas as dimensões possíveis do fenômeno.

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Este capítulo apresenta os resultados práticos e aplicáveis desta pesquisa, materializados em dois Produtos Técnicos-Tecnológicos (PTTs) distintos e complementares. Estes produtos foram desenvolvidos com o objetivo de fornecer ferramentas concretas para a avaliação e aprimoramento dos mecanismos de transparência em órgãos públicos, sendo adaptáveis a diferentes contextos institucionais e esferas administrativas.

O primeiro PTT consiste em um Relatório Técnico Conclusivo (RTC), que sintetiza os resultados da aplicação do Modelo Diagnóstico de Transparência Pública nos órgãos analisados durante o estudo de caso. Este relatório oferece uma visão detalhada da situação atual dos mecanismos de transparência, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias, abrangendo aspectos tecnológicos, organizacionais e de engajamento social (ver Apêndice A1).

O segundo PTT é um Guia Prático de Implementação, desenvolvido com base nas experiências e aprendizados obtidos durante a pesquisa. Este guia fornece um framework metodológico detalhado para a implementação e avaliação de mecanismos de transparência em instituições públicas, servindo como um roteiro para gestores e profissionais que buscam aprimorar suas práticas de transparência e acesso à informação (ver Apêndice A2).

Nas seções seguintes, a pesquisa aponta cada um destes PTTs em detalhes, iniciando com o RTC, seguido pelo Guia Prático de Implementação. Estes produtos representam a culminação prática desta pesquisa, oferecendo ferramentas tangíveis para o fortalecimento da transparência pública no Brasil, permitindo sua aplicação em diferentes contextos e realidades institucionais.

Cada PTT foi estruturado considerando as particularidades e desafios específicos das organizações públicas, mas mantendo a flexibilidade necessária para adaptação a diferentes realidades administrativas. O conjunto destes produtos oferece um caminho prático e sistemático para a modernização e aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência, contribuindo para o fortalecimento da gestão pública e da participação cidadã.

5.1 PTT 1 – Relatório Técnico Conclusivo De Diagnóstico



5.2 PTT 2 – Guia de Aplicação do Modelo Diagnóstico dos Mecanismos de transparência na Administração Pública



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar e propor melhorias para os mecanismos de transparência em órgãos públicos, desenvolvendo um modelo aplicável e adaptável a diferentes contextos institucionais. O percurso investigativo permitiu não apenas compreender os desafios e oportunidades relacionados à transparência pública, mas também desenvolver soluções práticas para seu aprimoramento. A complexidade do tema e sua relevância para a gestão pública contemporânea demandaram uma abordagem multidisciplinar, que considerasse tanto aspectos técnicos quanto dimensões sociais e organizacionais do processo de transparência.

A análise da literatura revelou que a transparência pública transcende a mera disponibilização de informações, constituindo-se como um elemento fundamental para a governança democrática e o controle social. Como evidenciado ao longo da pesquisa, a efetividade dos mecanismos de transparência depende da integração harmoniosa entre aspectos tecnológicos, organizacionais e sociais, corroborando as perspectivas de autores como Zuccolotto e Teixeira (2019) e Michener e Bersch (2013). Esta compreensão mais ampla do conceito de transparência permitiu identificar não apenas os requisitos técnicos necessários, mas também os fatores culturais e organizacionais que influenciam o sucesso das iniciativas de transparência no setor público.

Os resultados obtidos através do estudo de caso demonstraram que, apesar dos avanços significativos na implementação de ferramentas de transparência no setor público brasileiro, ainda existem desafios consideráveis a serem superados. Entre estes, destacam-se a necessidade de modernização tecnológica, a padronização de procedimentos e, principalmente, o desenvolvimento de estratégias efetivas para promover o engajamento cidadão. A análise detalhada destes desafios revelou que muitas das dificuldades enfrentadas pelos órgãos públicos estão relacionadas não apenas a limitações técnicas ou orçamentárias, mas também a questões culturais e organizacionais que precisam ser adequadamente endereçadas para garantir o sucesso das iniciativas de transparência.

A investigação evidenciou que o sucesso das iniciativas de transparência está intrinsecamente ligado à capacidade das instituições em estabelecer processos sistemáticos e sustentáveis. Neste sentido, os Produtos Técnico-Tecnológicos

desenvolvidos - o Relatório Técnico Conclusivo e o Guia Prático de Implementação - representam contribuições significativas para o campo, oferecendo ferramentas concretas para o aprimoramento das práticas de transparência. Estes produtos foram concebidos considerando a diversidade de contextos institucionais existentes no setor público brasileiro, buscando oferecer soluções adaptáveis e escaláveis que possam ser implementadas em diferentes realidades administrativas.

Um achado importante da pesquisa refere-se à necessidade de uma abordagem integrada e multidimensional. A transparência efetiva não se realiza apenas através de soluções tecnológicas avançadas, mas requer também uma estrutura organizacional adequada e, fundamentalmente, estratégias consistentes para promover a participação social. Esta constatação alinha-se às observações de Klein *et al.* (2018) sobre a importância da gestão integrada em iniciativas de modernização administrativa. A experiência demonstrou que o sucesso das iniciativas de transparência depende da capacidade de articular diferentes dimensões da gestão pública, desde aspectos técnicos até questões relacionadas à cultura organizacional e ao engajamento dos servidores e cidadãos.

O plano de ação proposto, estruturado em três fases complementares, reflete a compreensão de que o aprimoramento da transparência é um processo gradual e contínuo. A abordagem escalonada permite não apenas uma implementação mais eficiente das melhorias, mas também facilita a adaptação das propostas às diferentes realidades e capacidades institucionais. O planejamento cuidadoso das etapas de implementação, considerando tanto aspectos técnicos quanto organizacionais, busca garantir a sustentabilidade das iniciativas de transparência no longo prazo, evitando o risco de descontinuidade ou perda de efetividade das ações implementadas.

As limitações encontradas durante a pesquisa, particularmente relacionadas à diversidade de contextos institucionais e à rapidez das mudanças tecnológicas, sugerem a necessidade de estudos complementares. Pesquisas futuras poderiam explorar, por exemplo, o impacto das novas tecnologias emergentes na transparência pública, bem como desenvolver métricas mais precisas para avaliar a efetividade das iniciativas de transparência. A constante evolução tecnológica e as mudanças nas demandas sociais por transparência indicam que este é um campo de estudo que continuará demandando atenção e desenvolvimento de novas soluções nos próximos anos.

Como contribuição original para a literatura acadêmica, esta pesquisa destaca-se pelo desenvolvimento pioneiro de um framework diagnóstico que integra, de forma inédita, doze dimensões críticas da transparência pública em um único modelo de avaliação. Esta abordagem multidimensional visa superar as limitações de modelos anteriores que tradicionalmente focavam em aspectos isolados da transparência. O framework inova ao propor uma metodologia que combina avaliação quantitativa através de indicadores objetivos, análise qualitativa das práticas de transparência e consideração de aspectos emergentes como proteção de dados e acessibilidade digital. A originalidade do modelo também se manifesta em sua capacidade de avaliar simultaneamente aspectos técnicos e culturais da transparência, adaptar-se a diferentes contextos administrativos e gerar diagnósticos acionáveis para melhoria contínua. Esta contribuição teórica-metodológica preenche uma lacuna significativa na literatura sobre transparência pública, oferecendo uma abordagem mais holística e fundamentada que serve como base para futuras pesquisas e aplicações práticas no campo da governança pública.

Como contribuição para o campo teórico, esta pesquisa avança na compreensão da transparência como um fenômeno multifacetado, que demanda uma abordagem sistêmica e integrada. No campo prático, os produtos técnicos desenvolvidos oferecem ferramentas concretas para o aprimoramento da transparência no setor público, sendo adaptáveis a diferentes contextos institucionais. A integração entre teoria e prática permitiu desenvolver soluções que não apenas atendem às exigências legais e normativas, mas também contribuem efetivamente para o fortalecimento da governança democrática e da participação social.

Por fim, destaca-se que o fortalecimento da transparência pública não é apenas uma exigência legal ou administrativa, mas um imperativo democrático. O acesso à informação e a participação cidadã são elementos fundamentais para a construção de uma administração pública mais eficiente, responsável e alinhada com as demandas sociais. Os resultados desta pesquisa contribuem para este objetivo, oferecendo caminhos práticos e sistemáticos para o aprimoramento contínuo dos mecanismos de transparência no setor público brasileiro. A experiência acumulada durante o desenvolvimento deste trabalho demonstra que, apesar dos desafios existentes, é possível construir soluções efetivas para fortalecer a transparência pública, desde que haja comprometimento institucional e uma abordagem adequada às especificidades de cada contexto.

A expectativa é que as contribuições aqui apresentadas possam servir não apenas como referência para futuras pesquisas acadêmicas, mas principalmente como um guia prático para gestores e profissionais empenhados no aperfeiçoamento da transparência pública. O compromisso com uma administração mais transparente e participativa é um desafio permanente, que demanda esforços contínuos de pesquisa, inovação e adaptação às mudanças sociais e tecnológicas. As lições aprendidas e as soluções desenvolvidas nesta pesquisa representam um passo importante nesta direção, oferecendo subsídios concretos para a construção de uma administração pública mais transparente, eficiente e democrática.

REFERÊNCIAS

- ABU-MUSA, A. Exploring the importance and implementation of COBIT processes in Saudi organizations. *Information Management & Computer Security*, v. 17, n. 2, p. 73-95, 2009.
- ALI, S.; GREEN, P. IT Governance Mechanisms in Public Sector Organisations: An Australian Context. *Journal of Global Information Management*, v. 15, n. 4, p. 41-63, 2007.
- ANDRADE, D. G.; CUNHA FILHO, F. M.; ANTUNES, F. R. Transparência e Accountability no setor público: um estudo sobre os portais de transparência das capitais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 45-62, 2020.
- ARENA, M.; AZZONE, G.; BENGIO, I. Performance Measurement for Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 26, n. 2, p. 649-672, 2015.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERTOT, J. C.; JAEGER, P. T.; GRIMES, J. M. Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 264-271, 2010.
- BERTOT, J. C.; JAEGER, P. T.; GRIMMELIKHUIJSEN, S. Transparency and accountability in government: A framework for policy development. *Government Information Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 291-303, 2010.
- BOVAIRD, T.; LÖFFLER, E. Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, v. 69, n. 3, p. 313-328, 2003.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- CAVALCANTI, M. A.; PEREIRA, J. M. Governança pública e transparência: desafios e inovações no contexto brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, v. 12, n. 1, p. 54-73, 2021.
- CASTRO, M. F. Transparência pública no Brasil: análise dos portais de transparência e seus impactos na gestão municipal. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 47, n. 2, p. 231-250, 2013.
- CRESWELL, J. W.; CRESSWELL, J. D. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5. ed. Los Angeles: Sage, 2021.
- CUNHA FILHO, M. C.; ANTUNES, L. F. T. Transparência governamental: um estudo sobre as práticas municipais e a percepção dos cidadãos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 3, p. 673-692, 2021.

- CUNHA, J. A. C. et al. Gestão do desempenho no setor público: uma análise dos modelos teóricos e práticas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 57, n. 1, p. 148-169, 2023.
- DAHLSTROM, C.; LAPEYRONNIE, D. *Transparency and Accountability in Governmental Institutions: Global Perspectives and Challenges*. London: Palgrave Macmillan, 2016.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. 4. ed. London: Routledge, 2015.
- EFQM. *EFQM Excellence Model*. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2013.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PACHECO, F. A. Modelo de apoio à decisão para avaliação da sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 2012.
- FRANCO, L. M. G. et al. Transparência na gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 4, p. 1027-1052, 2014.
- GALVÃO, T. A. *Revisão de literatura: um processo de análise do conhecimento*. *Revista Brasileira de Administração*, 2010.
- GILLAN, S. L.; STARKS, L. T. A survey of shareholder activism: Motivation and empirical evidence. *Contemporary Finance Digest*, v. 2, n. 3, p. 10-34, 1998.
- GRIMMELIKHUIJSEN, S. et al. The state of the art of digital transparency research: A systematic literature review. *Public Administration Review*, v. 80, n. 4, p. 598-609, 2020.
- GRIMMELIKHUIJSEN, S.; PORUMBESCU, G.; HONG, B.; IM, T. The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public Administration Review*, v. 73, n. 4, p. 575-586, 2013.
- HOOD, C.; HEALD, D. *Transparency: The key to better governance?* Oxford: Oxford University Press, 2006.
- JANSSEN, M.; VAN DEN HOVEN, J. Big and Open Linked Data (BOLD) in government: A challenge to transparency and privacy? *Government Information Quarterly*, v. 32, n. 4, p. 363-368, 2015.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- KOCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- LOME, Israel Barbosa; MOURA, Louisi Francis. *Os desafios relacionados à gestão de desempenho no contexto da governança na administração pública*. 2024.

- LUCIANO, E. S.; CASTRO, M. F.; SILVA, J. V. Políticas de transparência pública e governança: uma análise dos desafios para o setor público brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 6, p. 120-136, 2018.
- MARR, B. *Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2012.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Governança no Setor Público*. São Paulo: Atlas, 2014.
- MATÍAS-PEREIRA, J. Transparência e governança pública: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, p. 1-18, 2023.
- MCDERMOTT, P. Building open government. *Government Information Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 401-413, 2010.
- MEIJER, A. Understanding modern transparency. *International Review of Administrative Sciences*, v. 79, n. 4, p. 255-269, 2013.
- MICHELI, P.; MARI, L. The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014.
- MOORE, M. H. *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press, 1995.
- MOULLIN, M. Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 66, n. 4, p. 442-458, 2017.
- MOURA, E. S.; OLIVEIRA, G. P. Fatores críticos para a gestão do desempenho em organizações sem fins lucrativos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 51, n. 2, p. 249-268, 2017.
- MOURA, G. D. et al. Organizational performance evaluation in the public sector: The contribution of performance measurement systems. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 18, p. 1-16, 2019.
- NEELY, A. et al. *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.
- OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.
- OSBORNE, S. P. *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge, 2010.
- POLLITT, C. Performance information for democracy: The missing link? *Evaluation*, v. 12, n. 1, p. 38-55, 2006.
- RAUPP, F. M. A eficácia da transparência governamental: avaliação do Portal da Transparência do governo federal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 5, p. 645-669, 2016.

SILVA, F. R. Transparência e controle social: um estudo sobre os portais de transparência dos municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 429-449, 2022.

SILVA, L. C. S. Governança pública e accountability: o Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun). *Revista de Políticas Públicas*, v. 26, n. 2, p. 220-245, 2022.

SILVA, L. M. Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun): uma proposta para municípios brasileiros. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 1, p. 191-217, 2022.

STIGLITZ, J. E. *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*. New York: W.W. Norton, 2013.

TAVARES, L.; FREITAS, M. J. *Desafios e avanços na governança pública: teoria e prática no contexto brasileiro*. Brasília: ENAP, 2020.

VAN DOOREN, W.; BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. *Performance management in the public sector*. 2. ed. London: Routledge, 2015.

WONG, W.; WELCH, E. Does E-Government Promote Accountability? A Comparative Analysis of Website Openness and Government Accountability. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, v. 17, n. 2, p. 275-297, 2004.

WORTHY, B.; BEN, W. Understanding transparency: an updated review of the potential benefits and risks of public sector transparency. *International Journal of Public Administration*, v. 42, n. 11, p. 923-935, 2019.

YIN, R. K. *Case study research: Design and methods*. 6. ed. London: SAGE Publications, 2018.

APENDICE – A - Relatório Técnico Conclusivo De Diagnóstico



**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO DE
DIAGNÓSTICO DE MECANISMOS DE
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**



**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO DE
DIAGNÓSTICO**

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO DE DIAGNÓSTICO

Relatório técnico apresentado por Israel Barbosa Lome ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap UTFPR), sob orientação da docente Dr.a Louisi Francis Moura



SUMÁRIO

Resumo	03
Público-alvo da proposta	05
Contexto	06
Descrição da situação-problema	08
Objetivos da proposta de intervenção	10
Aplicação do modelo	12
Diagnóstico e análise	15
Proposta de intervenção	21
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	23
Referências	24
Protocolo de recebimento	25

RESUMO

O relatório apresenta uma análise abrangente dos mecanismos de transparência na administração pública, estruturada em doze dimensões fundamentais de avaliação. Estas dimensões abrangem aspectos legais, operacionais, tecnológicos e culturais, compondo um modelo diagnóstico que possibilita avaliar de forma detalhada a eficácia dos processos de transparência governamental e identificar áreas prioritárias para aprimoramento. O estudo, com foco no município de Itabuna-BA, oferece insights relevantes sobre a aplicação prática do modelo diagnóstico e destaca tanto avanços quanto lacunas importantes, servindo como referência para outras administrações municipais e também para instâncias estaduais e federais.

A análise revelou um cenário heterogêneo, onde algumas áreas demonstram progressos importantes, enquanto outras enfrentam deficiências estruturais. Entre os pontos positivos identificados, destacam-se a existência de políticas adequadas de proteção de dados pessoais e a presença de processos eficientes para transparência. No entanto, o diagnóstico evidenciou fragilidades em áreas como a classificação de informações sigilosas, o uso limitado de tecnologias para facilitar o acesso à informação, a falta de programas específicos de capacitação em transparência para servidores e a ausência de estratégias que considerem a diversidade socioeconômica e geográfica da população para garantir um acesso equitativo à informação pública. Essas deficiências, especialmente nas dimensões de participação cidadã e gestão de desempenho, indicam que, embora existam práticas de transparência em andamento, ainda há um longo caminho para alcançar um nível de transparência alinhado às melhores práticas e demandas da sociedade.

Fundamentado nesses achados, o relatório propõe recomendações específicas para cada uma das doze dimensões avaliadas. As ações sugeridas incluem a implementação de sistemas de classificação de informações sigilosas, o que contribuiria para proteger informações sensíveis enquanto se mantém a transparência em outras áreas; a ampliação do uso de tecnologias e plataformas intuitivas para facilitar o acesso e a compreensão das informações pelos cidadãos; e o desenvolvimento de programas regulares de capacitação para servidores, com o intuito de consolidar uma cultura organizacional voltada para a transparência e integridade. Além disso, o documento enfatiza a importância de estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação de impacto, que permitam acompanhar o progresso das políticas de transparência e promover ajustes sempre que necessário. Outra recomendação relevante é a criação de estratégias de inclusão e equidade no acesso à informação, garantindo que toda a população, independentemente de sua localização ou condição socioeconômica, tenha acesso igualitário às informações governamentais.



Para assegurar a eficácia na implementação das melhorias propostas, o relatório define uma estrutura de responsabilidades, com papéis e atribuições claramente distribuídos entre diferentes instâncias da administração pública. A participação de um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por representantes das áreas de governança, auditoria interna, compliance e comunicação institucional, é considerada essencial para garantir uma abordagem integrada e eficiente. O sucesso das ações recomendadas depende do comprometimento institucional, da coordenação adequada entre os atores envolvidos e do monitoramento contínuo dos resultados. Este monitoramento permitirá ajustes estratégicos e contribuirá para o fortalecimento de uma gestão pública mais transparente, eficiente e orientada às necessidades da sociedade.

Em última instância, a aplicação das recomendações contidas neste relatório representa um passo significativo para a consolidação de práticas de transparência que contribuam para a democratização do acesso à informação e o fortalecimento da governança pública no Brasil. O documento conclui destacando que a transparência é um processo contínuo de adaptação e aprimoramento, fundamental para que a administração pública possa responder com eficácia às demandas dos cidadãos, promovendo uma gestão mais ética, eficiente e democrática.

As recomendações apresentadas pelo relatório refletem um esforço em direção a uma administração pública mais participativa e responsiva, alinhada aos princípios democráticos de transparência e accountability. Ao implementar as sugestões propostas, os gestores públicos poderão promover uma governança mais robusta, que fortaleça a confiança dos cidadãos e fomente o controle social. Dessa forma, o guia busca ser uma ferramenta prática e abrangente para o desenvolvimento de políticas de transparência que transcendam a mera disponibilização de dados e promovam um acesso claro, acessível e completo à informação pública.



PÚBLICO ALVO

O público alvo deste relatório técnico são gestores públicos, pesquisadores em administração pública, e profissionais envolvidos na implementação e avaliação de políticas de transparência governamental. O guia busca oferecer uma ferramenta prática e estruturada para aprimorar a eficácia dos mecanismos de transparência na administração pública, promovendo a accountability e a participação cidadã. Além disso, destina-se a estudantes e acadêmicos interessados em explorar modelos diagnósticos aplicados ao setor público, com foco no contexto brasileiro.



A transparência governamental é fundamental para fortalecer a confiança pública, garantindo que os cidadãos tenham acesso a informações claras e precisas sobre as ações do governo, o que promove uma gestão mais ética, responsável e alinhada aos interesses coletivos.



CONTEXTO

Este relatório técnico visa oferecer um guia prático para a aplicação de um modelo diagnóstico de mecanismos de transparência na administração pública. A crescente demanda por transparência e accountability no setor público, especialmente em contextos municipais, tem impulsionado o desenvolvimento de ferramentas que possam avaliar e aprimorar a divulgação de informações governamentais.

No Brasil, a transparência governamental é essencial para fortalecer a democracia e aumentar a confiança entre cidadãos e governo. No entanto, a simples existência de leis de acesso à informação não garante sua efetividade. Este relatório surge da necessidade de identificar lacunas e propor melhorias significativas nos mecanismos de transparência, utilizando um modelo abrangente que considera aspectos legais, operacionais e culturais.

O estudo de caso realizado no município de Itabuna, Bahia, ilustra a aplicação prática desse modelo, destacando tanto os desafios quanto as boas práticas no contexto brasileiro. Este documento pretende servir como uma referência para outros municípios que buscam aprimorar suas práticas de governança pública, contribuindo para uma administração mais eficiente e responsiva às necessidades dos cidadãos.

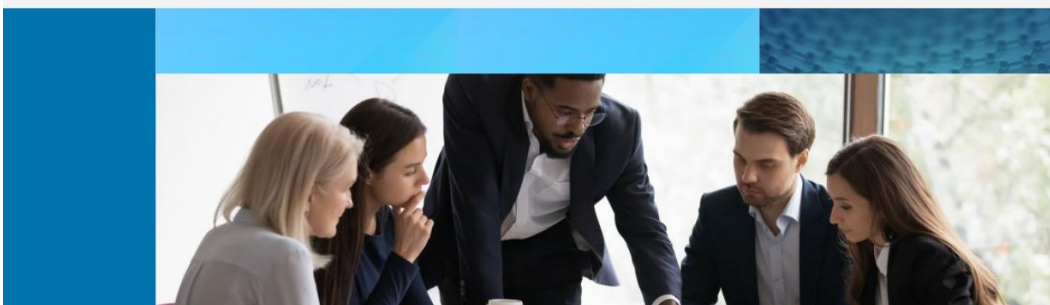


A transparência governamental é reconhecida como um elemento central para fortalecer a governança democrática, promover o controle social e consolidar a confiança entre cidadãos e governo. No Brasil, este princípio tem sido cada vez mais valorizado, impulsionado por legislações como a Lei de Acesso à Informação (LAI) e pela criação de portais de transparência que se tornaram obrigatórios em diferentes níveis da administração pública. Segundo o estudo analisado, a transparência não é apenas uma questão de disponibilizar dados, mas sim de apresentar informações de forma clara, acessível e completa, garantindo que os cidadãos possam acompanhar e avaliar a gestão pública e, assim, exercer o controle social (Lome & Moura, 2024)

A administração pública brasileira enfrenta desafios na implementação efetiva de mecanismos de transparência, especialmente em administrações municipais, onde frequentemente faltam recursos técnicos e operacionais adequados. No estudo de caso examinado, foram identificadas lacunas como a ausência de relatórios de desempenho regular, baixa clareza das informações publicadas e limitações na promoção da participação cidadã. Apesar desses desafios, o estudo destaca avanços importantes, como a existência de políticas de proteção de dados pessoais e o uso de tecnologias que facilitam o acesso a informações, ainda que de forma limitada (Lome & Moura, 2024)

Este Guia de Aplicação de um Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública é desenvolvido com base na experiência analisada, oferecendo uma ferramenta prática e abrangente para avaliar e melhorar os mecanismos de transparência em todas as esferas governamentais. O modelo diagnóstico proposto é composto por 12 dimensões que abrangem aspectos legais, operacionais, tecnológicos e culturais, permitindo uma análise detalhada da eficácia dos mecanismos de transparência em diferentes contextos da administração pública. O modelo possibilita identificar áreas que necessitam de melhorias, como a inclusão de canais efetivos para a participação cidadã, a publicação regular de dados de desempenho e a melhoria na clareza e acessibilidade das informações.

O objetivo deste guia é apoiar não apenas as administrações municipais, mas todas as instâncias da administração pública – incluindo órgãos estaduais e federais – a implementar práticas de transparência mais robustas. Ao oferecer diretrizes baseadas nas dimensões do modelo diagnóstico, este guia orienta gestores públicos na criação de ambientes organizacionais mais transparentes e acessíveis. Ele também visa garantir a conformidade com exigências legais e regulatórias, promover o engajamento dos cidadãos e fortalecer a accountability governamental. Como destacado pelo estudo, o modelo não se limita à avaliação do estado atual dos mecanismos de transparência, mas também serve como base para o desenvolvimento de ações de melhoria contínua que atendam às demandas sociais por maior clareza e participação no setor público.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A administração pública enfrenta desafios significativos em relação à transparência e à accountability. Embora existam leis e ferramentas voltadas para a divulgação de informações, a efetividade desses mecanismos muitas vezes é limitada. A falta de clareza, a irregularidade na publicação de dados e a baixa participação cidadã comprometem a confiança entre cidadãos e governo.

No contexto brasileiro, como observado no estudo de caso de Itabuna, Bahia, essas dificuldades são evidentes. Relatórios de gestão e desempenho não são divulgados regularmente, e as informações disponíveis frequentemente carecem de clareza e acessibilidade. Além disso, a participação cidadã na fiscalização das ações governamentais é limitada, o que enfraquece o controle social e a responsabilização dos gestores públicos.

Essas lacunas na transparência comprometem a eficácia das políticas públicas e a governança. Sem indicadores claros e metas definidas, a gestão de desempenho se torna ineficiente, prejudicando a implementação de melhorias e a prestação de contas à sociedade. Portanto, há uma necessidade urgente de aprimorar os mecanismos de transparência e fortalecer a gestão de desempenho para garantir uma administração pública mais aberta, responsável e eficaz.

A implementação efetiva de mecanismos de transparência é fundamental para o fortalecimento da democracia, como destaca Matias-Pereira (2014). No entanto, a análise do Portal de Transparência do município estudado revela que, mesmo com a existência de tecnologias moderadas para facilitar o acesso às informações, ainda existem barreiras significativas para a efetiva participação e controle social, comprometendo assim o princípio básico da transparência governamental.

O modelo diagnóstico aplicado identificou que, além das questões de divulgação de informações, há uma carência significativa na gestão de desempenho da administração municipal. A falta de indicadores claros e metas definidas dificulta a avaliação objetiva dos resultados das políticas públicas implementadas. Esta situação não apenas compromete a efetividade das ações governamentais, mas também impossibilita uma adequada responsabilização dos gestores públicos.

No contexto da governança pública em nível local, como aponta Silva (2022), é crucial promover uma gestão mais eficiente e responsiva às necessidades dos cidadãos. Contudo, as lacunas identificadas no estudo demonstram que, apesar da existência de uma política de proteção de dados pessoais, ainda há um longo caminho a ser percorrido para alcançar um nível satisfatório de transparência e accountability, especialmente no que diz respeito à clareza das informações disponibilizadas e à promoção da participação cidadã efetiva.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

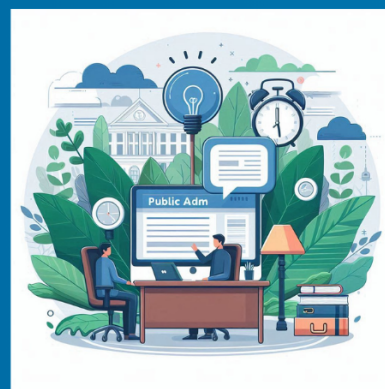
A presente proposta tem como finalidade estabelecer diretrizes claras e práticas para a avaliação de mecanismos de transparência na administração pública. Este guia prático apresenta um modelo diagnóstico que visa avaliar e aprimorar tais mecanismos, fortalecendo a governança, promovendo a accountability e aumentando a confiança entre cidadãos e governo. Considerando as lacunas identificadas no estudo e a necessidade crescente de fortalecer a governança pública, busca-se oferecer ferramentas e metodologias que possibilitem uma gestão mais transparente e eficiente, promovendo tanto o aprimoramento dos processos internos quanto o fortalecimento da participação cidadã no controle social. A partir de um estudo de caso realizado em um município brasileiro, este guia oferece uma metodologia estruturada, baseada em doze dimensões-chave, que abrange aspectos legais, operacionais, tecnológicos e culturais, com vistas a orientar gestores públicos, pesquisadores e demais interessados na implementação de políticas de transparência mais efetivas.

Objetivos

O objetivo geral é fornecer um guia prático de aplicação do modelo diagnóstico para avaliação e aprimoramento dos mecanismos de transparência na administração pública, visando fortalecer a governança e promover maior efetividade na prestação de contas à sociedade. Os objetivos específicos incluem: apresentar uma metodologia estruturada para diagnóstico dos mecanismos de transparência, baseada nas 12 dimensões identificadas na pesquisa; oferecer diretrizes para implementação de melhorias na gestão de desempenho e divulgação de informações públicas; estabelecer parâmetros para avaliação da eficácia dos mecanismos existentes; propor estratégias para aumentar a participação cidadã e o controle social; orientar a adequação dos portais de transparência às necessidades de clareza e acessibilidade das informações; e fornecer instrumentos para o monitoramento contínuo da efetividade das práticas de transparência governamental.

12 DIMENSÕES

1. Base Legal e Regulatória
2. Divulgação Proativa de Informações
3. Mecanismos de Acesso à Informação
4. Qualidade da Informação
5. Participação Cidadã
6. Accountability
7. Gestão de Desempenho
8. Tecnologia e Acessibilidade
9. Proteção de Dados e Segurança
10. Cultura Organizacional
11. Eficiência e Eficácia
12. Equidade e Inclusão



FUNÇÃO DAS 12 DIMENSÕES

Base Legal e Regulatória

Avalia a existência e aplicação de leis e regulamentos que sustentam a transparência e o acesso à informação pública.

Divulgação Proativa de Informações

Verifica a publicação de dados governamentais de forma acessível e regular, incluindo relatórios de gestão e desempenho.

Mecanismos de Acesso à Informação

Avalia a existência de canais através dos quais os cidadãos podem solicitar e obter informações do governo.

Qualidade da Informação

Mede a clareza, precisão e compreensibilidade das informações disponibilizadas ao público.

Participação Cidadã

Examina a existência de mecanismos que promovem o envolvimento dos cidadãos na governança e nas decisões públicas.

Accountability

Analisa a prestação de contas dos gestores públicos, incluindo a frequência e qualidade das auditorias e relatórios de desempenho.

Gestão de Desempenho

Avalia a definição e acompanhamento de indicadores de desempenho, metas e a avaliação de resultados das políticas públicas.

Tecnologia e Acessibilidade

Verifica o uso de tecnologias para facilitar o acesso às informações e a inclusão de pessoas com deficiência no processo de transparência.

Proteção de Dados e Segurança

Examina as políticas de proteção de dados pessoais e as medidas de segurança adotadas para proteger informações sensíveis.

Cultura Organizacional

Avalia a promoção de uma cultura interna de transparência, ética e integridade entre os servidores públicos.

Eficiência e Eficácia

Mede a otimização dos processos de transparência e a capacidade da administração de gerar resultados concretos e benéficos à sociedade

Equidade e Inclusão

Verifica se a transparência atinge de forma igualitária todos os segmentos da população, considerando diversidade socioeconômica e geográfica.



APLICAÇÃO DO MODELO DIAGNÓSTICO

Esta análise foi conduzida através de um estudo de caso focado na política de transparência do município de Itabuna, Bahia, utilizando como fonte primária de dados o site oficial da Prefeitura Municipal. A abordagem de estudo de caso seguiu as diretrizes de Yin (2018), que enfatiza a importância de múltiplas fontes de evidência para garantir a validade da pesquisa. O modelo diagnóstico desenvolvido foi aplicado sistematicamente ao portal de transparência e demais seções relevantes do site da Prefeitura de Itabuna (www.itabuna.ba.gov.br). Para cada elemento do modelo diagnóstico, realizou-se uma avaliação da presença e eficácia dos mecanismos correspondentes na política de transparência municipal. Esta avaliação foi inspirada na metodologia de "conformidade e explicação" (comply-or-explain) proposta por MacNeil & Li (2006), adaptada para o contexto da administração pública municipal.

A análise dos dados seguiu o método de análise de conteúdo qualitativo descrito por Mayring (2004), permitindo uma interpretação sistemática e contextualizada dos documentos e funcionalidades do site. Cada uma das 12 categorias do modelo diagnóstico foi avaliada individualmente, considerando aspectos como:

- 1. Base Legal e Regulatória:** Verificou-se a existência e acessibilidade de leis municipais sobre transparência e acesso à informação.
- 2. Divulgação Proativa de Informações:** Analisou-se a presença de um portal de transparência e a disponibilidade de dados abertos.
- 3. Mecanismos de Acesso à Informação:** Avaliou-se a existência e eficácia de canais para solicitação de informações pelos cidadãos.
- 4. Qualidade da Informação:** Examinou-se a clareza, atualização e completude das informações disponibilizadas.
- 5. Participação Cidadã:** Investigou-se a presença de canais de participação, como consultas públicas online.
- 6. Accountability:** Analisou-se a disponibilidade de relatórios de prestação de contas e mecanismos de responsabilização.
- 7. Gestão de Desempenho:** Verificou-se a existência de indicadores de desempenho e metas municipais publicados.
- 8. Tecnologia e Acessibilidade:** Avaliou-se a usabilidade do site e sua acessibilidade para pessoas com deficiência.
- 9. Proteção de Dados e Segurança:** Examinou-se a presença de políticas de proteção de dados pessoais e medidas de segurança da informação.
- 10. Cultura Organizacional:** Buscou-se evidências de promoção de uma cultura de transparência na administração municipal.
- 11. Eficiência e Eficácia:** Analisou-se a otimização dos processos de transparência e prestação de informações.
- 12. Equidade e Inclusão:** Verificou-se a existência de medidas para garantir acesso igualitário à informação.

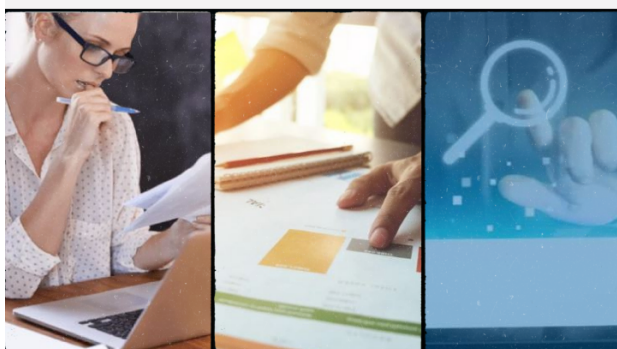


APLICAÇÃO DO MODELO DIAGNÓSTICO

Para operacionalizar a avaliação dos mecanismos de transparência na administração pública, foi desenvolvida uma escala de pontuação que permite mensurar o nível de maturidade de cada critério dentro das 12 dimensões do modelo diagnóstico. A escala foi estruturada em cinco níveis, variando de 0 a 4 pontos, possibilitando uma avaliação gradual e sistemática de cada aspecto analisado.

O nível 0 (Inexistente) indica que o critério não é atendido de forma alguma pela organização, representando uma ausência total do aspecto avaliado. O nível 1 (Inicial) demonstra que existem evidências mínimas de atendimento ao critério, sinalizando os primeiros passos na direção da transparência. No nível 2 (Em desenvolvimento), o critério é parcialmente atendido e existem planos de melhoria em andamento, indicando um comprometimento com o progresso. O nível 3 (Estabelecido) representa um critério que é atendido de forma satisfatória, demonstrando maturidade no aspecto avaliado. Por fim, o nível 4 (Avançado) indica que o critério é plenamente atendido, com práticas exemplares que podem servir de referência para outras organizações.

Para facilitar a interpretação dos resultados agregados, foram estabelecidos quatro intervalos de análise. Pontuações entre 0 e 1 caracterizam uma "Transparência Crítica", indicando necessidade de atenção urgente e melhorias significativas. O intervalo entre 1 e 2 pontos representa uma "Transparência em Desenvolvimento", onde há progresso visível, mas são necessárias melhorias substanciais. Resultados entre 2 e 3 pontos indicam uma "Transparência Estabelecida", demonstrando um bom nível de transparência com oportunidades de aprimoramento. Por fim, pontuações entre 3 e 4 caracterizam uma "Transparência Avançada", representando um excelente nível de transparência com práticas exemplares.



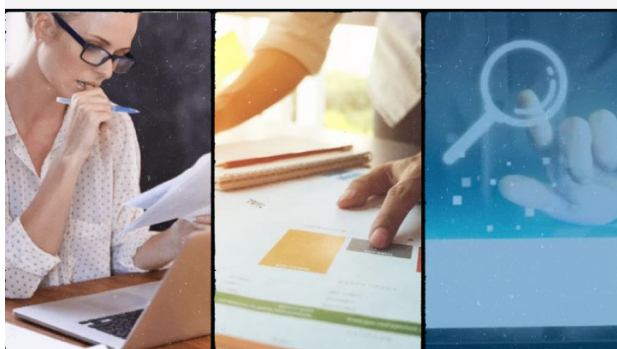
APLICAÇÃO DO MODELO DIAGNÓSTICO**Escala de Pontuação**

Para cada critério dentro das 12 dimensões do modelo, utilize a seguinte escala de pontuação:

0	1	2	3	4
<p>Inexistente: O critério não é atendido de forma alguma.</p>	<p>Inicial: Há evidências mínimas de atendimento ao critério.</p>	<p>Em desenvolvimento: O critério é parcialmente atendido, com planos de melhoria.</p>	<p>Estabelecido: O critério é atendido de forma satisfatória.</p>	<p>Avançado: O critério é plenamente atendido, com práticas exemplares.</p>

Interpretação dos Resultados

- 0-1: Transparência Crítica - Necessita atenção urgente e melhorias significativas.
- 1-2: Transparência em Desenvolvimento - Há progresso, mas são necessárias melhorias substanciais.
- 2-3: Transparência Estabelecida - Bom nível de transparência, com oportunidades de aprimoramento.
- 3-4: Transparência Avançada - Excelente nível de transparência, com práticas exemplares.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

APLICAÇÃO DO MODELO DIAGNOSTICO NO SITE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE ITABUNA-BA

Base Legal e Regulatória	
Existência de leis de acesso à informação	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input checked="" type="checkbox"/> Existente
Regulamentações específicas sobre transparência	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Alinhamento com padrões internacionais (ex: OGP)	<input type="checkbox"/> Não alinhado <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente alinhado <input type="checkbox"/> Totalmente alinhado
Divulgação de Informações	
Portais de transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input checked="" type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Publicação de dados abertos (Frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input checked="" type="checkbox"/> Regularmente <input type="checkbox"/> Constantemente
Publicação de dados abertos (Abrangência)	<input type="checkbox"/> Limitada <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Ampla
Relatórios de gestão e desempenho (Frequência)	<input checked="" type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral ou mais

Relatórios de gestão e desempenho (Acessibilidade)	<input checked="" type="checkbox"/> Difícil acesso <input type="checkbox"/> Acesso limitado <input type="checkbox"/> Fácil acesso
Mecanismos de Acesso à Informação	
Canais para solicitação de informações	<input type="checkbox"/> Inexistente <input checked="" type="checkbox"/> Único Canal <input type="checkbox"/> Múltiplos canais
Prazos para resposta	<input checked="" type="checkbox"/> Não definidos <input type="checkbox"/> Definidos
Qualidade da Informação	
Clareza e compreensibilidade dos dados	<input type="checkbox"/> Incompreensível <input checked="" type="checkbox"/> Pouco clara <input type="checkbox"/> clara
Atualização das informações	<input type="checkbox"/> Desatualizada <input checked="" type="checkbox"/> Raramente atualizada <input type="checkbox"/> Regularmente atualizada <input type="checkbox"/> Constantemente atualizada
Participação Cidadã	
Canais de participação (ex: consultas públicas)	<input type="checkbox"/> Inexistente <input checked="" type="checkbox"/> Limitado <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Abrangente
Mecanismos de feedback cidadão	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existe mais ineficaz <input type="checkbox"/> Parcialmente eficaz <input type="checkbox"/> Eficaz
Accountability	
Prestação de contas (frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input checked="" type="checkbox"/> Regularmente <input type="checkbox"/> Constantemente

Prestação de contas (qualidade)	<input type="checkbox"/> Baixa <input checked="" type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Responsabilização de gestores	<input type="checkbox"/> Inexistente <input checked="" type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> moderada <input type="checkbox"/> Efetiva
Auditorias e fiscalizações independentes	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular
Gestão de Desempenho	
Indicadores de desempenho	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Poucos e/ou poucos claros <input type="checkbox"/> Vários mas poucos claros <input type="checkbox"/> Vários e claros
Metas e objetivos	<input checked="" type="checkbox"/> Não definidos <input type="checkbox"/> Vagamente definidos <input type="checkbox"/> Parcialmente definidos <input type="checkbox"/> Claramente definidos
Avaliação de resultados	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular
Tecnologia e Acessibilidade	
Uso de tecnologias para facilitar acesso	<input type="checkbox"/> Não utilizada <input checked="" type="checkbox"/> Pouco utilizada <input type="checkbox"/> Amplamente utilizada
Acessibilidade para pessoas com deficiência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input checked="" type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Abrangente
Interfaces intuitivas	<input type="checkbox"/> Não intuitiva <input checked="" type="checkbox"/> Pouco intuitiva <input type="checkbox"/> Moderadamente intuitiva <input type="checkbox"/> Muito intuitiva
Proteção de Dados e Segurança	
Políticas de proteção de dados pessoais	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existe mais inadequada <input type="checkbox"/> Parcialmente adequada <input checked="" type="checkbox"/> Adequada

Medidas de segurança da informação	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Básicas <input checked="" type="checkbox"/> Moderadas <input type="checkbox"/> Avançadas
Classificação de informações sigilosas	<input checked="" type="checkbox"/> Não realizadas <input type="checkbox"/> Realizada
Cultura Organizacional	
Treinamento de servidores em transparência	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Frequente
Promoção de ética e integridade	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Ativa
Eficiência e Eficácia	
Processos para transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existem mais ineficientes <input type="checkbox"/> Parcialmente eficientes <input checked="" type="checkbox"/> Eficientes
Monitoramento do impacto das políticas de transparência	<input checked="" type="checkbox"/> Inexistência <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Ajustes e melhorias	<input type="checkbox"/> Inexistentes <input checked="" type="checkbox"/> Raramente realizados <input type="checkbox"/> Ocasionalmente realizados <input type="checkbox"/> Frequentemente realizados
Equidade e Inclusão	
Acesso igualitário à informação	<input type="checkbox"/> Muito desigual <input type="checkbox"/> Desigual <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente igualitário <input type="checkbox"/> Igualitário
Consideração de diversidade socioeconômica e geográfica	<input checked="" type="checkbox"/> Não considerada <input type="checkbox"/> Pouco considerada <input type="checkbox"/> Moderadamente considerada <input type="checkbox"/> Amplamente considerada

ANÁLISE

Base Legal e Regulatória

O município demonstra um atendimento parcial nesta dimensão. Embora possua leis de acesso à informação implementadas (nível 3), apresenta deficiências na regulamentação específica sobre transparência (nível 0) e um alinhamento apenas parcial com padrões internacionais (nível 2). Esta configuração sugere uma fundamentação legal básica, mas com necessidade de aprimoramento no arcabouço regulatório específico. A existência de leis de acesso à informação está em desenvolvimento, o que sugere que há um esforço para implementar a transparência, alinhado com o que Matias-Pereira (2014) destaca sobre a importância da Lei de Acesso à Informação (LAI) no Brasil. No entanto, a falta de regulamentações específicas sobre transparência indica uma lacuna importante, pois como apontam Cunha et al. (2021), mecanismos legais são essenciais para a efetiva implementação da política de transparência.

O alinhamento parcial com padrões internacionais como a OGP (Open Government Partnership) sugere que há espaço para melhorias. Borsio Bataglia & Farranha (2019) enfatizam a importância dessas iniciativas internacionais para promover a transparência governamental.

Mecanismos de Acesso à Informação

A análise revela fragilidades importantes nesta dimensão. Existe apenas um canal único para solicitação de informações (nível 1) e os prazos para resposta não estão claramente definidos (nível 0), indicando necessidade de melhorias substanciais nos mecanismos de interação com o cidadão. A existência de um único canal para solicitação de informações é um passo na direção certa, mas pode ser insuficiente. Matias-Pereira (2014) ressalta a importância de múltiplos canais para garantir o acesso amplo à informação. A falta de prazos definidos para resposta é uma falha significativa, pois como destacam Cunha et al. (2021), prazos claros são essenciais para a efetividade do acesso à informação.

Participação Cidadã

A análise revela fragilidades críticas nesta dimensão. Os canais de participação são limitados (nível 1) e há inexistência de mecanismos de feedback cidadão (nível 0), indicando uma lacuna significativa na interação entre governo e sociedade. Esta configuração sugere uma abordagem ainda tradicional e unidirecional da administração pública, distante dos preceitos da governança participativa contemporânea. Os canais limitados de participação e a inexistência de mecanismos de feedback cidadão são pontos críticos. Bovaird & Löffler (2003) enfatizam a importância da participação cidadã ativa nos processos de tomada de decisão e na formulação de políticas públicas.

Gestão de Desempenho

A dimensão apresenta resultados preocupantes, com inexistência de indicadores de desempenho (nível 0), metas e objetivos não definidos (nível 0) e ausência de avaliação de resultados (nível 0). Esta configuração revela uma lacuna crítica no monitoramento e avaliação das políticas públicas, comprometendo a efetividade da gestão municipal. A inexistência de indicadores de desempenho, metas não definidas e falta de avaliação de resultados são falhas significativas. Van Dooren et al. (2015) e Oliveira & Pisa (2015) destacam a importância da medição e gestão de desempenho para a eficácia das políticas públicas.

Divulgação de Informações

Esta dimensão apresenta resultados mistos. O portal de transparência encontra-se em desenvolvimento (nível 2), com publicação regular de dados abertos, porém com abrangência parcial. Um ponto crítico identificado é a inexistência de relatórios de gestão e desempenho (nível 0), comprometendo significativamente a prestação de contas à sociedade. A existência de portais de transparência em desenvolvimento e a publicação constante de dados abertos são pontos positivos. Como destacam Luciano et al. (2018), a disponibilização de informações por meio de portais é fundamental para a transparência. No entanto, a abrangência limitada dessas informações sugere que há necessidade de aprimoramento.

A falta de relatórios de gestão e desempenho é preocupante, pois como apontam de Oliveira & Pisa (2015), esses relatórios são cruciais para a avaliação da eficácia das políticas públicas e a responsabilização dos gestores.

Qualidade da Informação

A dimensão apresenta desafios significativos, com dados pouco claros (nível 1) e atualizações raras (nível 1), sinalizando a necessidade de aprimoramento na forma como as informações são apresentadas e mantidas. A pouca clareza dos dados e a atualização constante das informações apresentam um contraste interessante. Enquanto a atualização frequente é positiva, a falta de clareza pode comprometer a eficácia da transparência. Como apontam Meijer (2009) e McDermott (2010), é fundamental que os dados sejam apresentados de forma clara e compreensível para os cidadãos.

Accountability

Nesta dimensão, observa-se um desempenho variado. Enquanto a prestação de contas ocorre com regularidade (nível 2) e qualidade média (nível 2), a responsabilização de gestores apresenta-se limitada (nível 1) e há ausência de auditorias e fiscalizações independentes (nível 0). Este cenário indica um compromisso parcial com a transparência, mas com deficiências importantes nos mecanismos de controle e responsabilização. A prestação de contas constante, mas com qualidade média, indica um esforço para a transparência, porém com necessidade de melhorias. A responsabilização limitada de gestores e a inexistência de auditorias independentes são preocupantes. Armstrong (2005) e Hood & Heald (2006) ressaltam a importância da accountability e da integridade no serviço público.

Tecnologia e Acessibilidade

O município demonstra um desenvolvimento intermediário nesta dimensão. Embora as tecnologias sejam pouco utilizadas (nível 1), há um esforço parcial na acessibilidade para pessoas com deficiência (nível 2). As interfaces são consideradas pouco intuitivas (nível 1), indicando necessidade de modernização e aprimoramento das ferramentas tecnológicas. O uso limitado de tecnologias e a acessibilidade parcial para pessoas com deficiência indicam áreas que necessitam de atenção. Bertot et al. (2012) enfatizam o papel crucial da tecnologia na promoção da transparência governamental.



ANÁLISE

Proteção de Dados e Segurança

Esta dimensão apresenta resultados contrastantes. Enquanto as políticas de proteção de dados pessoais são consideradas adequadas (nível 4) e as medidas de segurança da informação moderadas (nível 2), há uma ausência na classificação de informações sigilosas (nível 0), sugerindo uma abordagem parcialmente estruturada à segurança da informação. A existência de políticas adequadas de proteção de dados pessoais e medidas moderadas de segurança da informação são pontos positivos. No entanto, a falta de classificação de informações sigilosas é uma lacuna importante, como apontam Luciano et al. (2018).

Eficiência e Eficácia

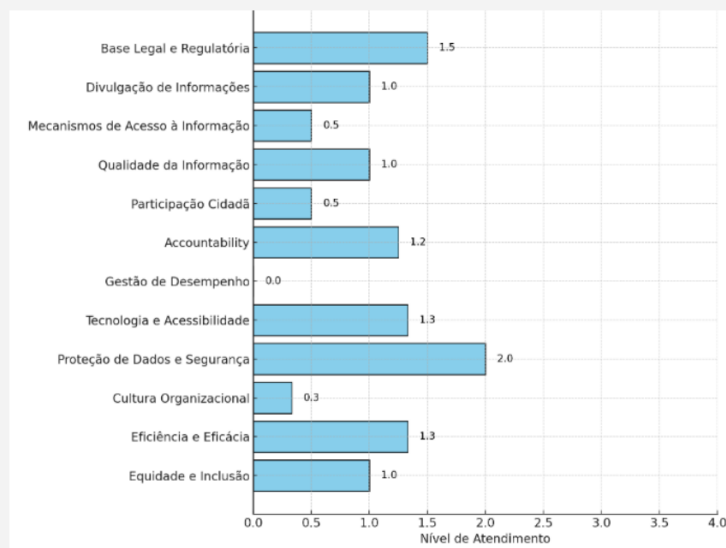
A dimensão apresenta resultados mistos. Embora os processos para transparência sejam considerados eficientes (nível 3), há inexistência de monitoramento do impacto das políticas de transparência (nível 0) e os ajustes e melhorias são raramente realizados (nível 1), indicando uma abordagem mais reativa que proativa. Processos eficientes para transparência são um ponto positivo, mas a falta de monitoramento do impacto das políticas de transparência e ajustes raramente realizados indicam áreas para melhoria. Neely et al. (2005) e Marr (2012) enfatizam a importância da melhoria contínua nos sistemas de medição de desempenho.

Cultura Organizacional

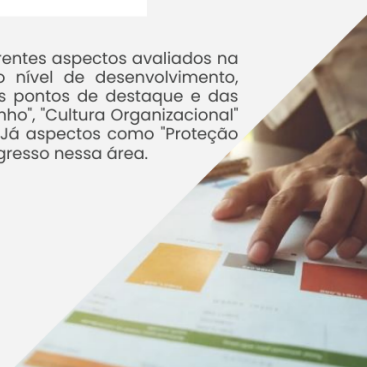
Os resultados indicam fragilidades significativas, com inexistência de treinamento de servidores em transparência (nível 0) e limitada promoção de ética e integridade. Este cenário sugere a necessidade de investimentos no desenvolvimento de uma cultura organizacional mais alinhada aos princípios da transparência e governança. A inexistência de treinamento de servidores em transparência e a falta de promoção de ética e integridade são falhas críticas. Matias-Pereira (2023) ressalta a importância de mudanças culturais profundas para a efetiva implementação da governança pública.

Equidade e Inclusão

A análise final revela um acesso parcialmente igualitário à informação (nível 2), porém com não consideração da diversidade socioeconômica e geográfica (nível 0). Este cenário indica a necessidade de desenvolver estratégias mais inclusivas e equitativas no acesso à informação pública. O acesso parcialmente igualitário à informação e a falta de consideração da diversidade socioeconômica e geográfica são pontos que merecem atenção. Silva (2022) destaca a importância de considerar a equidade na avaliação da governança pública municipal.

NÍVEIS DE MATURIDADE DAS DIMENSÕES DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

O gráfico acima representa visualmente o nível de atendimento dos diferentes aspectos avaliados na implementação de transparência no município. Cada barra reflete o nível de desenvolvimento, variando de 0 a 4, para cada aspecto. Isso facilita a compreensão dos pontos de destaque e das áreas que requerem melhorias significativas, como "Gestão de Desempenho", "Cultura Organizacional" e "Participação Cidadã", que apresentam baixos níveis de atendimento. Já aspectos como "Proteção de Dados e Segurança" estão em um nível mais avançado, indicando progresso nessa área.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Base Legal e Regulatória

A prefeitura deve desenvolver regulamentações específicas sobre transparência. "mecanismos como portais de transparência, divulgação de dados abertos, auditorias governamentais e canais de participação cidadã são essenciais para a implementação efetiva de uma política de transparência" (Castro, 2013; Luciano et al., 2018; Borsio Bataglia & Farranha, 2019).

Mecanismos de Acesso à Informação

A prefeitura deve estabelecer múltiplos canais para solicitação de informações e definir prazos claros para resposta. "a transparência está intrinsecamente relacionada à boa governança pública, que engloba também a participação cidadã, a integridade e a prestação de contas" (Matias-Pereira, 2023).

Participação Cidadã

A prefeitura deve implementar canais mais abrangentes de participação e mecanismos eficazes de feedback cidadão pois "a participação cidadã envolve o envolvimento ativo dos cidadãos nos processos de tomada de decisão e na formulação de políticas públicas" (BOVAIRD; LÖFFLER, 2003).

Gestão de Desempenho

: A prefeitura deve desenvolver e implementar indicadores de desempenho claros, definir metas e objetivos, e realizar avaliações regulares de resultados, modelos como o Balanced Scorecard (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1992), o Prisma de Desempenho (NEELY et al., 2002) e o Modelo de Excelência da EFQM (EFQM, 2013) podem ser adaptados para o setor público.

Proteção de Dados e Segurança

É necessário implementar um sistema de classificação de informações sigilosas, mantendo as boas práticas já existentes de proteção de dados pessoais. Deve-se estabelecer critérios claros para classificação das informações (ultrasecreto, secreto, reservado), definir procedimentos de manuseio específicos para cada nível e treinar os servidores nesses protocolos. Como apontam Luciano et al. (2018), a gestão adequada de informações sigilosas é fundamental para garantir tanto a transparência quanto a segurança dos dados sensíveis.

Eficiência e Eficácia

É crucial implementar um sistema de monitoramento do impacto das políticas de transparência e realizar ajustes frequentes um vez que "é crucial que os resultados obtidos a partir dos sistemas de medição sejam efetivamente utilizados para orientar ações de melhoria contínua, ajustes estratégicos e a alocação eficiente dos recursos públicos" (NEELY et al., 2005; MARR, 2012).

Divulgação de Informações

É crucial implementar a publicação regular de relatórios de gestão e desempenho; "a medição de desempenho é fundamental para avaliar a eficácia das políticas públicas, a qualidade dos serviços prestados e a eficiência na alocação dos recursos" (VAN DOOREN et al., 2015).

Qualidade da Informação

É necessário aumentar a clareza e compreensibilidade dos dados, uma vez que "é fundamental que os dados sejam apresentados de forma clara, acessível e compreensível para os cidadãos, facilitando sua participação e controle social" (Meijer, 2009; McDermott, 2010).

Accountability

É crucial implementar auditorias e fiscalizações independentes regulares e melhorar a responsabilização de gestores já que "a transparência também deve ser acompanhada de mecanismos de accountability e de uma cultura de integridade e ética no serviço público" (Armstrong, 2005; Hood & Heald, 2006).

Tecnologia e Acessibilidade

É necessário ampliar o uso de tecnologias para facilitar o acesso à informação e melhorar a acessibilidade para pessoas com deficiência pois "a adoção de mecanismos de transparência, como portais eletrônicos de acesso à informação e a publicação de dados abertos, fortalece a accountability e o controle social sobre a gestão pública" (BERTOT et al., 2012; MATÍAS-PEREIRA, 2014).

Cultura Organizacional

A prefeitura deve implementar treinamentos regulares de servidores em transparência e promover ativamente a ética e integridade; "a necessidade de mudanças profundas na cultura organizacional e nos modelos mentais dos gestores públicos" é um desafio crítico a ser superado (Matias-Pereira, 2023).

Equidade e Inclusão

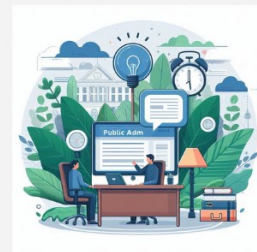
A prefeitura deve desenvolver uma estratégia abrangente que considere as diferentes realidades socioeconômicas e geográficas do município no acesso à informação. Isto inclui: criar pontos de acesso físico em diferentes regiões, principalmente nas mais vulneráveis; disponibilizar informações em múltiplos formatos e linguagens acessíveis; e estabelecer canais alternativos de comunicação para atender diferentes perfis da população. Como destaca Silva (2022), a verdadeira transparência só é alcançada quando considera as diversidades locais e garante acesso equitativo a todos os cidadãos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação global do Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Itabuna revela um cenário que oscila entre práticas estabelecidas e lacunas significativas. Das 12 dimensões analisadas, observa-se que apenas algumas alcançaram níveis satisfatórios de maturidade, enquanto a maioria apresenta oportunidades substanciais de melhoria.

Em suma, enquanto alguns aspectos da prática de transparência em Itabuna-BA alinham-se com as recomendações teóricas, há áreas significativas onde a realidade diverge das melhores práticas preconizadas pela literatura. Isso sugere que, embora haja um movimento na direção correta, ainda existem desafios substanciais a serem superados para alcançar um nível de transparência e governança pública alinhado com as expectativas teóricas e as demandas da sociedade contemporânea.



A avaliação dos mecanismos de transparência na administração pública representa um processo fundamental para garantir a efetividade e o aprimoramento contínuo da gestão pública. Este diagnóstico permite identificar lacunas, pontos fortes e oportunidades de melhoria nos sistemas e processos existentes, possibilitando o desenvolvimento de estratégias mais assertivas para a promoção da transparência governamental. Além disso, a análise sistemática destes mecanismos contribui para a otimização dos recursos públicos, uma vez que permite direcionar investimentos e esforços para áreas que realmente necessitam de intervenção.

O diagnóstico dos mecanismos de transparência também é crucial para o fortalecimento da participação social e do controle democrático. Ao avaliar a eficácia dos canais de comunicação, a acessibilidade das informações e a qualidade dos dados disponibilizados, a administração pública pode adequar suas práticas às necessidades reais dos cidadãos. Esta avaliação sistemática permite compreender como a informação está chegando ao público-alvo e se os mecanismos utilizados estão cumprindo seu papel de promover a transparência de forma efetiva e equitativa.

Por fim, a avaliação constante dos mecanismos de transparência serve como instrumento para a modernização e evolução da gestão pública. Em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas e sociais, o diagnóstico regular permite que a administração pública se mantenha atualizada e responsiva às novas demandas da sociedade. Este processo avaliativo contribui para a construção de uma cultura organizacional mais voltada à transparência e à prestação de contas, elementos essenciais para uma governança pública efetiva e para o fortalecimento da confiança entre governo e sociedade.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Grupo Multidisciplinar

A implementação do modelo diagnóstico de mecanismos de transparência deve ser conduzida por um grupo de trabalho multidisciplinar. Esse grupo precisa contar com a participação de representantes de diferentes áreas da administração pública, garantindo que todas as dimensões do modelo sejam abordadas. Membros de departamentos como governança, auditoria interna, compliance, e comunicação institucional devem compor esse time, trazendo diferentes perspectivas e expertises para garantir a eficácia da aplicação.

Coordenação e Liderança

Para coordenar as atividades e garantir o alinhamento de todos os setores envolvidos, é recomendável que um departamento específico assuma a liderança do processo. Geralmente, a Controladoria-Geral ou uma Comissão de Transparência assume essa função, garantindo que as iniciativas sejam executadas conforme as diretrizes do modelo diagnóstico. Esses órgãos também são responsáveis por acompanhar o progresso, realizar ajustes conforme necessário e garantir a conformidade com as melhores práticas de governança pública.

Participação dos Departamentos

Cada departamento envolvido desempenha um papel essencial na implementação. O setor de tecnologia da informação, por exemplo, será responsável por ajustar as plataformas digitais e garantir a acessibilidade do portal de transparência. Já a equipe de comunicação institucional pode assegurar que as informações sejam divulgadas de forma clara e acessível ao público. Os auditores internos e o compliance monitoram e avaliam a adequação das práticas implementadas à legislação vigente e às normas de transparência pública.



REFERÊNCIAS

- Armstrong, E. (2005). Integrity, transparency and accountability in public administration: Recent trends, regional and international developments and emerging issues. United Nations, Department of Economic and Social Affairs.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2012). Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 6(1), 78–91.
- Borsio Bataglia, R., & Farranha, A. C. (2019). Transparência governamental e inovação institucional: o caso do Open Government Partnership (OGP). *Revista de Administração Pública*, 53(3), 560–578.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: Indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313–328.
- Castro, M. F. (2013). Governança e transparência na administração pública: uma análise de sua aplicabilidade. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 1–18.
- Cunha, E. S., Martins, R. L., & Pires, L. D. (2021). A importância da regulamentação na implementação de políticas de transparência pública. *Cadernos de Administração Pública*, 12(3), 245–261.
- Filgueiras, F., & Almeida, J. M. (2021). Transparência e governança pública: desafios e perspectivas para o Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 36(107), e3610702.
- Gomes, E., & Amorim, M. (2017). A equidade no acesso à informação como pilar da governança pública: desafios para a transparência. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 203–219.
- Hood, C., & Heald, D. (2006). *Transparency: The Key to Better Governance?* Oxford University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Klein, A., Peters, T., & Schumann, M. (2018). Indicadores de desempenho no setor público: uma análise comparativa. *Gestão e Desenvolvimento*, 15(2), 45–58.
- Luciano, E., Tavares, R., & Silva, C. (2018). Segurança da informação e proteção de dados no contexto da transparência pública. *Revista de Estudos em Administração Pública*, 24(1), 49–66.
- LOME, Israel Barbosa; MOURA, Louisi Francis. Transparência e governança pública: uma avaliação dos mecanismos utilizados por uma prefeitura no Nordeste Brasileiro.
- Marr, B. (2012). Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know. Financial Times/Prentice Hall.
- Matias-Pereira, J. (2014). *Manual de Governança Pública: Transparência e Controle Social na Administração Pública*. Atlas.
- Matias-Pereira, J. (2023). *Transparência e accountability na gestão pública brasileira: desafios e perspectivas*. Fundação Getúlio Vargas.
- McDermott, P. (2010). Transparency and public value—Making government information accessible. *Proceedings of the European Conference on e-Government*, 14, 233–240.
- Meijer, A. J. (2009). Understanding modern transparency. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 255–269.
- Michener, G., & Bersch, K. (2013). Identifying transparency. *Information Polity*, 18(3), 233–242.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times/Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263.
- Oliveira, A., & Piza, A. (2015). Relatórios de desempenho como instrumento de transparência e accountability no setor público. *Revista Gestão e Políticas Públicas*, 5(1), 89–110.
- Raupp, M. A., & Pinho, J. A. G. de. (2016). Accountability e controle social: Avaliação e monitoramento de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, 50(6), 1089–1108.
- Silva, P. (2022). Avaliação da governança pública municipal: transparência e equidade no acesso à informação. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 32(1), 55–78.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge.
- Zuccolotto, R., & Teixeira, M. A. (2019). A cultura organizacional como fator crítico na implementação da transparência pública. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 34(101), 1–12.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À
Secretaria de governo
Prefeitura Municipal de Itabuna

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Guia de Aplicação de um Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública”, derivado da dissertação de mestrado “TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA AVALIAÇÃO DOS MECANISMOS DE TRANSPARENCIA”, de autoria de “Israel Barbosa Lome”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Processo/Tecnologia” e seu propósito é fornecer um método simples e eficaz para diagnosticar os mecanismos de transparência utilizados pela administração pública em portais de transparência.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.coord@utfpr.edu.br.

Cidade, UF ____ de _____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Nome completo, título

Orientador: Nome completo, título

Universidade Federal

xx de xxxxx de 20xx



**APENDICE – B - Guia de Aplicação de um Modelo Diagnóstico dos
Mecanismos de Transparência na Administração Pública**



GUIA DE APLICAÇÃO DE UM MODELO DIAGNÓSTICO DE MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GUIA DE APLICAÇÃO DE UM MODELO DIAGNÓSTICO DOS MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Guia de aplicação apresentado apresentado por Israel
Barbosa Lome ao Mestrado Profissional em Administração
Pública em Rede Nacional (Profiap UTFPR), sob orientação da
docente Dr.a Louisi Francis Moura



SUMÁRIO

Resumo	03
Introdução	04
Função das 12 dimensões	05
Como Executar o Diagnóstico	06
Estrutura do Modelo	07
Modelo Diagnóstico	08
Interpretar os Resultados	12
Recomendações	13
Implementação de Melhorias	14
Monitoramento e Reavaliação	15
Responsáveis pela aplicação	17
Considerações Finais	18
Apêndice	19
Protocolo de recebimento	21

RESUMO

Este guia é uma ferramenta indispensável para avaliar e melhorar os mecanismos de transparência na gestão pública. Baseado em um modelo diagnóstico abrangente e testado em um estudo de caso realizado em um município do nordeste brasileiro, este guia oferece uma abordagem prática e eficiente para medir a eficácia das políticas de transparência governamental. Com foco em 12 dimensões essenciais, como base legal, envolvimento cidadão e gestão de desempenho, ele ajuda a identificar falhas e sugerir melhorias que reforçam a governança, aumentando a prestação de contas e a eficiência na administração pública.

Público Alvo:

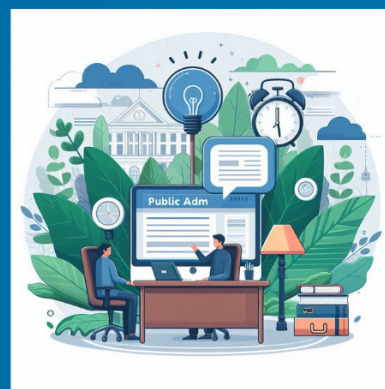
Este guia foi desenvolvido para gestores públicos, profissionais de governança e transparência, auditores internos, além de pesquisadores e acadêmicos que atuam na área de administração pública. Ele é especialmente útil para líderes que buscam implementar práticas mais eficientes de prestação de contas e melhorar os mecanismos de transparência em suas instituições, abrangendo órgãos municipais, estaduais e federais.

Benefícios para a Administração Pública:

A adoção deste guia traz diversos benefícios para a administração pública, incluindo a melhoria dos processos de transparência, aumento da confiança dos cidadãos e maior accountability dos gestores. Ao identificar lacunas nos mecanismos de divulgação de informações e na gestão de desempenho, o guia facilita a implementação de estratégias que promovem uma gestão pública mais eficiente, participativa e responsiva às necessidades da sociedade, resultando em um uso mais transparente e eficaz dos recursos públicos.

12 DIMENSÕES

1. Base Legal e Regulatória
2. Divulgação Proativa de Informações
3. Mecanismos de Acesso à Informação
4. Qualidade da Informação
5. Participação Cidadã
6. Accountability
7. Gestão de Desempenho
8. Tecnologia e Acessibilidade
9. Proteção de Dados e Segurança
10. Cultura Organizacional
11. Eficiência e Eficácia
12. Equidade e Inclusão



Introdução

Quais os principais benefícios que este guia oferece?

Este guia apresenta uma metodologia prática e abrangente para avaliar e aprimorar os mecanismos de transparência na administração pública. Baseado em um modelo diagnóstico composto por 12 dimensões, ele permite que gestores identifiquem lacunas e oportunidades de melhoria nos processos de divulgação de informações, participação cidadã e gestão de desempenho. Ao fornecer uma ferramenta estruturada e validada, o guia auxilia as organizações públicas a fortalecerem suas práticas de transparência, promovendo maior accountability, eficiência e confiança pública. A aplicação deste modelo oferece uma visão detalhada e estratégica da situação atual da transparência institucional, ajudando a promover boas práticas que atendem às demandas legais e sociais.

Por que é importante realizar uma avaliação dos mecanismos de transparência na administração pública?

Avaliar os mecanismos de transparência na administração pública oferece inúmeras vantagens que impactam diretamente a qualidade da gestão e a confiança dos cidadãos nas instituições. Primeiramente, essa avaliação permite identificar gaps nas práticas de divulgação de informações, garantindo que a sociedade tenha acesso a dados claros e relevantes sobre a utilização dos recursos públicos. Ao mensurar o desempenho da transparência, as instituições podem melhorar a prestação de contas (accountability), tornando seus processos mais acessíveis e compreensíveis para o público.

Além disso, a avaliação contínua dos mecanismos de transparência fortalece a governança, estimulando uma cultura de integridade e ética no serviço público. Através dessa prática, é possível não só melhorar a eficiência da administração ao otimizar a divulgação de informações, mas também aumentar a participação cidadã, criando canais mais eficazes para o engajamento da sociedade nas decisões públicas. Ao se comprometer com a transparência, a administração pública promove maior confiança entre governo e cidadãos, resultando em uma gestão mais eficiente, responsável e democrática.

Quais as razões para minha instituição adotar este modelo de diagnóstico?

Este modelo de diagnóstico oferece uma abordagem estruturada e multifacetada para avaliar os mecanismos de transparência na administração pública. A transparência é um pilar essencial da governança democrática, permitindo o controle social e aumentando a confiança entre cidadãos e governo. Ao utilizar este modelo, sua instituição pode identificar não apenas a presença formal de mecanismos de transparência, mas também avaliar sua eficácia real e impacto prático. Além disso, o modelo facilita a identificação de áreas que necessitam de melhorias, como a clareza das informações, a participação cidadã e a responsabilização dos gestores, o que é crucial para promover uma administração pública mais responsiva e eficiente.

FUNÇÃO DAS 12 DIMENSÕES

Base Legal e Regulatória

Avalia a existência e aplicação de leis e regulamentos que sustentam a transparência e o acesso à informação pública.

Divulgação Proativa de Informações

Verifica a publicação de dados governamentais de forma acessível e regular, incluindo relatórios de gestão e desempenho.

Mecanismos de Acesso à Informação

Avalia a existência de canais através dos quais os cidadãos podem solicitar e obter informações do governo.

Qualidade da Informação

Mede a clareza, precisão e compreensibilidade das informações disponibilizadas ao público.

Participação Cidadã

Examina a existência de mecanismos que promovem o envolvimento dos cidadãos na governança e nas decisões públicas.

Accountability

Analisa a prestação de contas dos gestores públicos, incluindo a frequência e qualidade das auditorias e relatórios de desempenho.

Gestão de Desempenho

Avalia a definição e acompanhamento de indicadores de desempenho, metas e a avaliação de resultados das políticas públicas.

Tecnologia e Acessibilidade

Verifica o uso de tecnologias para facilitar o acesso às informações e a inclusão de pessoas com deficiência no processo de transparência.

Proteção de Dados e Segurança

Examina as políticas de proteção de dados pessoais e as medidas de segurança adotadas para proteger informações sensíveis.

Cultura Organizacional

Avalia a promoção de uma cultura interna de transparência, ética e integridade entre os servidores públicos.

Eficiência e Eficácia

Mede a otimização dos processos de transparência e a capacidade da administração de gerar resultados concretos e benéficos à sociedade

Equidade e Inclusão

Verifica se a transparência atinge de forma igualitária todos os segmentos da população, considerando diversidade socioeconômica e geográfica.



COMO EXECUTAR O DIAGNÓSTICO NA MINHA INSTITUIÇÃO?

06

- 1** O primeiro passo consiste em analisar o que o portal de transparência da sua instituição já oferece. Verifique quais informações estão publicadas, a regularidade dessas publicações e como estão organizadas. Identifique, por exemplo, a existência de relatórios de gestão, dados abertos e canais de solicitação de informação. Esse mapeamento inicial fornecerá uma visão geral da situação atual do portal
- 2** Com o mapeamento feito, aplique o modelo diagnóstico do guia, que envolve 12 dimensões como a clareza das informações divulgadas, a acessibilidade dos dados, e a presença de mecanismos de participação cidadã. Para cada dimensão, avalie se o portal cumpre os critérios estabelecidos, verificando a qualidade e abrangência das informações fornecidas
- 3** Com base nos resultados da aplicação do modelo diagnóstico, elabore um plano de ação para corrigir falhas e aprimorar os mecanismos de transparência. Priorize ações que melhorem a navegabilidade do portal, a clareza das informações, feedback dos usuários, e o acesso aos dados relevante
- 4** Após definir as ações prioritárias, inicie a implementação das melhorias no portal de transparência. Isso pode incluir ajustes na interface para torná-la mais intuitiva, a ampliação da quantidade de informações divulgadas ou a criação de novos canais para solicitação de dados. Certifique-se de que as alterações atendam às necessidades dos usuários e estejam alinhadas às melhores práticas de governança pública
- 5** Por fim, implemente mecanismos de monitoramento contínuo para acompanhar a efetividade das melhorias aplicadas. Estabeleça metas e indicadores que permitam medir o uso do portal, a satisfação dos usuários e a acessibilidade das informações. Realize avaliações periódicas para garantir que o portal continue a cumprir seu papel de promover a transparência pública

ESTRUTURA DO MODELO

O MODELO É DIVIDIDO EM 12 DIMENSÕES PRINCIPAIS, CADA UMA FOCANDO EM UM ASPECTO ESPECÍFICO DA TRANSPARÊNCIA

Cada categoria principal do modelo é composta por vários critérios específicos que ajudam a avaliar diferentes aspectos da transparência dentro daquela área. Esses critérios são projetados para fornecer uma avaliação abrangente. Por exemplo:

1. Base Legal e Regulatória:
 - Existência de leis de acesso à informação
 - Regulamentações específicas sobre transparência
 - Alinhamento com padrões internacionais
2. Divulgação de Informações:
 - Existência de portais de transparência
 - Frequência de publicação de dados
 - Abrangência das informações divulgadas
 - Publicação de relatórios de gestão e desempenho
3. Mecanismos de Acesso à Informação:
 - Canais disponíveis para solicitação de informações
 - Prazos definidos para resposta
4. Qualidade da Informação:
 - Clareza e compreensibilidade dos dados
 - Frequência de atualização das informações

Cada um desses critérios específicos é então avaliado usando uma escala que geralmente varia de "inexistente" a "totalmente implementado" ou "muito eficaz". Isso permite uma avaliação detalhada e nuançada de cada aspecto da transparência, facilitando a identificação precisa de áreas que necessitam de melhoria e aquelas que já estão bem desenvolvidas.

Para cada critério, há opções de resposta que indicam o nível de implementação ou eficácia, geralmente variando de "inexistente" a "totalmente implementado" ou "eficaz".



Base Legal e Regulatória	
Existência de leis de acesso à informação	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Regulamentações específicas sobre transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Alinhamento com padrões internacionais (ex: OGP)	<input type="checkbox"/> Não alinhado <input type="checkbox"/> Parcialmente alinhado <input type="checkbox"/> Alinhado
Divulgação de Informações	
Portais de transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Publicação de dados abertos (Frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Regularmente <input type="checkbox"/> Constantemente
Publicação de dados abertos (Abrangência)	<input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Ampla
Relatórios de gestão e desempenho (Frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral ou mais
Relatórios de gestão e desempenho (Acessibilidade)	<input type="checkbox"/> Difícil acesso <input type="checkbox"/> Acesso limitado <input type="checkbox"/> Fácil acesso
Mecanismos de Acesso à Informação	
Canais para solicitação de informações	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Único Canal <input type="checkbox"/> Múltiplos canais
Prazos para resposta	<input type="checkbox"/> Não definidos <input type="checkbox"/> Definidos

Qualidade da Informação	
Clareza e compreensibilidade dos dados	<input type="checkbox"/> Incompreensível <input type="checkbox"/> Pouco clara <input type="checkbox"/> clara
Atualização das informações	<input type="checkbox"/> Desatualizada <input type="checkbox"/> Raramente atualizada <input type="checkbox"/> Regularmente atualizada <input type="checkbox"/> Constantemente atualizada
Participação Cidadã	
Canais de participação (ex: consultas públicas)	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitado <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Abrangente
Mecanismos de feedback cidadão	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existe mais ineficaz <input type="checkbox"/> Parcialmente eficaz <input type="checkbox"/> Eficaz
Accountability	
Prestação de contas (frequência)	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Regularmente <input type="checkbox"/> Constantemente
Prestação de contas (qualidade)	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Responsabilização de gestores	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> moderada <input type="checkbox"/> Efetiva
Auditorias e fiscalizações independentes	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular

Gestão de Desempenho	
Indicadores de desempenho	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Poucos e/ou poucos claros <input type="checkbox"/> Vários mas poucos claros <input type="checkbox"/> Vários e claros
Metas e objetivos	<input type="checkbox"/> Não definidos <input type="checkbox"/> Vagamente definidos <input type="checkbox"/> Parcialmente definidos <input type="checkbox"/> Claramente definidos
Avaliação de resultados	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular
Tecnologia e Acessibilidade	
Uso de tecnologias para facilitar acesso	<input type="checkbox"/> Não utilizada <input type="checkbox"/> Pouco utilizada <input type="checkbox"/> Amplamente utilizada
Acessibilidade para pessoas com deficiência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Abrangente
Interfaces intuitivas	<input type="checkbox"/> Não intuitiva <input type="checkbox"/> Pouco intuitiva <input type="checkbox"/> Moderadamente intuitiva <input type="checkbox"/> Intuitiva
Proteção de Dados e Segurança	
Políticas de proteção de dados pessoais	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existe mais inadequada <input type="checkbox"/> Parcialmente adequada <input type="checkbox"/> Adequada
Medidas de segurança da informação	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Básicas <input type="checkbox"/> Moderadas <input type="checkbox"/> Avançadas
Classificação de informações sigilosas	<input type="checkbox"/> Não realizadas <input type="checkbox"/> Realizada

Cultura Organizacional	
Treinamento de servidores em transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Frequente
Promoção de ética e integridade	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Moderada <input type="checkbox"/> Ativa
Eficiência e Eficácia	
Processos para transparência	<input type="checkbox"/> Inexistente <input type="checkbox"/> Existem mais ineficientes <input type="checkbox"/> Parcialmente eficientes <input type="checkbox"/> Eficientes
Monitoramento do impacto das políticas de transparência	<input type="checkbox"/> Inexistência <input type="checkbox"/> Em desenvolvimento <input type="checkbox"/> Existente
Ajustes e melhorias	<input type="checkbox"/> Inexistentes <input type="checkbox"/> Raramente realizados <input type="checkbox"/> Ocasionalmente realizados <input type="checkbox"/> Frequentemente realizados
Equidade e Inclusão	
Acesso igualitário à informação	<input type="checkbox"/> Muito desigual <input type="checkbox"/> Desigual <input type="checkbox"/> Parcialmente igualitário <input type="checkbox"/> Igualitário
Consideração de diversidade socioeconômica e geográfica	<input type="checkbox"/> Não considerada <input type="checkbox"/> Pouco considerada <input type="checkbox"/> Moderadamente considerada <input type="checkbox"/> Amplamente considerada

A nálise dos Resultados:

a) Identificação de pontos fortes e fracos:

- Com base nas respostas do checklist, revisar cada categoria do modelo, destacando áreas bem avaliadas e aquelas que necessitam melhorias.
- Por exemplo, se a atualização das informações é constante, isso é um ponto forte, enquanto a falta de relatórios de gestão é uma fraqueza.

b) Comparação com padrões legais e melhores práticas:

- Verificar o alinhamento com a Lei de Acesso à Informação (LAI) e outras regulamentações pertinentes.
- Comparar os resultados com os padrões da Open Government Partnership (OGP) e outras referências internacionais.

c) Avaliação da eficácia dos mecanismos existentes:

- Analisar a eficiência dos processos de transparência existentes.
- Avaliar o impacto das políticas de transparência atuais na participação cidadã e na accountability.

d) Identificação de lacunas críticas:

- Destacar áreas com ausência total ou significativa de mecanismos de transparência, como a falta de auditorias independentes ou indicadores de desempenho.

e) Análise da qualidade e acessibilidade da informação:

- Clareza dos dados: Exemplo prático: Avaliar se os dados orçamentários são apresentados de forma compreensível para o cidadão comum, com gráficos e explicações em linguagem simples.
- Acessibilidade: Exemplo prático: Verificar se o site possui recursos de acessibilidade para pessoas com deficiência, como opções de alto contraste ou leitura de tela.

f) Avaliação da cultura organizacional:

- Treinamento em transparência: Exemplo prático: Verificar se há registros de treinamentos regulares para servidores sobre práticas de transparência e atendimento ao cidadão.
- Promoção de ética e integridade: Exemplo prático: Analisar a existência e eficácia de um código de ética para servidores públicos e canais de denúncia de irregularidades.

g) Análise da equidade e inclusão:

- Acesso igualitário à informação: Exemplo prático: Verificar se há versões das informações principais em diferentes idiomas ou formatos para atender à diversidade da população.
- Consideração da diversidade socioeconômica: Exemplo prático: Analisar se existem pontos de acesso público à internet em diferentes regiões da cidade para cidadãos que não possuem acesso em casa.

h) Avaliação da gestão de desempenho:

- Existência de metas e objetivos: Exemplo prático: Verificar se o plano estratégico do órgão está publicado com metas claras e mensuráveis para cada área de atuação.
- Avaliação de resultados: Exemplo prático: Analisar se há publicação regular de relatórios comparando os resultados alcançados com as metas estabelecidas.

Ao realizar esta análise detalhada, o órgão público poderá obter uma visão clara e abrangente do estado atual de seus mecanismos de transparência, identificando áreas específicas que necessitam de melhoria e aquelas que já estão alinhadas com as melhores práticas. Esta análise fornecerá a base para o desenvolvimento de recomendações específicas e acionáveis na próxima etapa.



DESENVOLVIMENTO DE RECOMENDAÇÕES

- **Base Legal:**

Desenvolver regulamentações específicas sobre transparência e alinhar-se com padrões internacionais, como a Open Government Partnership (OGP).

- **Divulgação de Informações:**

Implementar relatórios regulares de gestão e ampliar as informações no portal, incluindo áreas como obras públicas.

- **Acesso à Informação:**

Criar múltiplos canais de solicitação, como aplicativos e chatbots, e definir prazos claros para respostas.

- **Participação Cidadã:**

Criar plataformas de participação online, como o orçamento participativo, e mecanismos de feedback para os cidadãos.

- **Gestão de Desempenho:**

Desenvolver indicadores claros e definir metas mensuráveis em um painel de indicadores públicos.

- **Tecnologia e Acessibilidade:**

Facilitar o acesso por meio de aplicativos e melhorar a acessibilidade para pessoas com deficiência no site.

- **Cultura Organizacional:**

Promover treinamentos em transparência e programas de ética e integridade para os servidores.

- **Equidade e Inclusão:**

Garantir o acesso igualitário à informação e adaptar os conteúdos para públicos com diferentes realidades socioeconômicas.

Cada recomendação inclui exemplos simples que podem ser adaptados conforme a realidade de cada órgão, facilitando a implementação de uma gestão mais transparente e acessível. A ideia é aplicar essas melhorias de forma gradual, com acompanhamento contínuo, ajudando a fortalecer a confiança dos cidadãos e promover uma maior participação pública.

➤ **Essas ações, quando implementadas gradualmente e monitoradas, ajudam a construir uma administração mais transparente e eficiente.**



IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

A implementação de melhorias no portal de transparência deve seguir um processo gradual e estratégico, priorizando as ações de maior impacto e considerando os recursos disponíveis. Com base na análise do modelo diagnóstico aplicado, o processo pode ser dividido em etapas práticas, conforme o contexto de cada instituição.

Identificação de Prioridades

Após a análise do portal, identifique as áreas com as maiores lacunas de transparência. O diagnóstico apontou, por exemplo, a falta de múltiplos canais de solicitação de informações e a ausência de relatórios de gestão e desempenho. Priorize melhorias que aumentem a acessibilidade e a clareza das informações públicas.

Definição de Metas e Prazos

Defina metas claras e mensuráveis para cada área que precisa de aprimoramento, estabelecendo prazos realistas. Por exemplo, implementar relatórios trimestrais de desempenho pode ser uma meta de curto prazo, enquanto a criação de novos canais de participação cidadã pode ser algo mais complexo, exigindo mais tempo.

Desenvolvimento de um Plano de Ação

Crie um plano de ação detalhado para cada melhoria necessária. Inclua as responsabilidades da equipe, os recursos técnicos e financeiros necessários e os prazos de execução. No caso de acessibilidade, o plano pode incluir a implementação de recursos como leitores de tela e opções de alto contraste no portal.

Execução das Melhorias

Execute as melhorias conforme o plano de ação, começando pelos itens prioritários. Por exemplo, a ampliação dos canais de solicitação de informações e a implementação de prazos claros para resposta podem ser ações rápidas de grande impacto. Utilize tecnologias que facilitem o acesso dos cidadãos, como aplicativos móveis ou chatbots.

Monitoramento Contínuo

Após a implementação, é essencial monitorar regularmente o desempenho do portal. Estabeleça indicadores de sucesso para cada melhoria aplicada, como o número de usuários que acessam os novos canais ou a taxa de retorno dos feedbacks dos cidadãos. Isso garantirá que os ajustes tenham o impacto esperado.

Reavaliação e Ajustes

Periodicamente, reavalie o portal usando o mesmo modelo diagnóstico para verificar se as melhorias foram eficazes. Faça ajustes necessários conforme as demandas dos cidadãos e a evolução das práticas de transparência e governança pública.

MONITORAMENTO E REAVALIAÇÃO

Após a implementação das melhorias no portal de transparência, é crucial estabelecer um processo contínuo de monitoramento e reavaliação para garantir que as mudanças estejam trazendo os resultados esperados e promovendo a melhoria contínua das práticas de transparência.

Definição de Indicadores de Desempenho

O primeiro passo é definir indicadores claros para acompanhar o impacto das melhorias. Indicadores como o número de acessos ao portal, a frequência de solicitações de informação e o tempo de resposta às solicitações são fundamentais. Também podem ser utilizados indicadores de satisfação dos cidadãos com a usabilidade do portal e a clareza das informações.

Acompanhamento Regular

Monitore regularmente o desempenho do portal com base nos indicadores estabelecidos. Esse acompanhamento deve ser feito em intervalos periódicos, como mensal ou trimestralmente, e deve avaliar não apenas o volume de uso do portal, mas também a qualidade da interação dos cidadãos com os mecanismos de transparência. Por exemplo, verificar se as solicitações de informações estão sendo respondidas dentro dos prazos estabelecidos.

Coleta de Feedback Cidadão

Um dos aspectos mais importantes do monitoramento é o feedback dos usuários. Implemente mecanismos no portal para que os cidadãos possam avaliar os serviços e a acessibilidade das informações, como enquetes ou sistemas de classificação após a solicitação de dados. Esse feedback fornecerá dados valiosos para a reavaliação das melhorias.

Análise de Resultados e Desempenho

Com base nos indicadores e no feedback dos cidadãos, analise os resultados obtidos. Compare o desempenho atual do portal com os dados coletados antes das melhorias, verificando se houve progresso. Identifique áreas que ainda precisam de ajustes ou que não atingiram o desempenho esperado, como falhas no processo de resposta a pedidos de informação ou pouca participação em consultas públicas.

Ajustes Contínuos

À medida que os resultados forem analisados, realize os ajustes necessários para melhorar continuamente o portal. Caso os indicadores mostrem que as metas não foram alcançadas, identifique as causas e aplique correções. Por exemplo, se os usuários relatam dificuldade em navegar no portal, pode ser necessário revisar a interface e torná-la mais intuitiva.

Reavaliação com o Modelo Diagnóstico

Periodicamente, reavalie o portal utilizando o mesmo modelo diagnóstico aplicado inicialmente. Isso permitirá medir o progresso desde a primeira análise e identificar novas áreas para melhorias. A reavaliação deve ser feita de forma regular, garantindo que a transparência e a governança pública continuem a evoluir de acordo com as melhores práticas.





O monitoramento é uma etapa fundamental no processo de aprimoramento dos mecanismos de transparência, pois permite acompanhar, em tempo real, os impactos das melhorias implementadas. Sem esse acompanhamento contínuo, seria difícil medir se as ações realizadas realmente estão gerando os resultados esperados, como a maior acessibilidade à informação e o aumento na participação cidadã. Além disso, o monitoramento assegura que eventuais falhas ou gargalos no sistema possam ser identificados e corrigidos prontamente, evitando que problemas não resolvidos comprometam a confiança dos cidadãos na administração pública.



MONITORAMENTO DO PROCESSO

O monitoramento contínuo aumenta a capacidade de adaptação da administração pública a novas demandas e desafios. Com o avanço das tecnologias e o crescimento das expectativas dos cidadãos em relação à transparência, o portal e os demais mecanismos de governança precisam ser ajustados periodicamente. O monitoramento oferece uma visão clara de como as mudanças na sociedade e nas normas regulatórias impactam o funcionamento do sistema de transparência, permitindo que a administração responda de maneira proativa e eficiente. Isso torna a transparência um processo dinâmico, sempre em evolução e alinhado às melhores práticas.



"Monitorar é garantir que a transparência não seja apenas um compromisso, mas uma prática contínua que fortalece a confiança e a eficiência na administração pública."

RESPONSÁVEIS PELA APLICAÇÃO DESTE MODELO DE DIAGNÓSTICO

Grupo Multidisciplinar

A implementação do modelo diagnóstico de mecanismos de transparência deve ser conduzida por um grupo de trabalho multidisciplinar. Esse grupo precisa contar com a participação de representantes de diferentes áreas da administração pública, garantindo que todas as dimensões do modelo sejam abordadas. Membros de departamentos como governança, auditoria interna, compliance, e comunicação institucional devem compor esse time, trazendo diferentes perspectivas e expertises para garantir a eficácia da aplicação.

Coordenação e Liderança

Para coordenar as atividades e garantir o alinhamento de todos os setores envolvidos, é recomendável que um departamento específico assuma a liderança do processo. Geralmente, a Controladoria-Geral ou uma Comissão de Transparência assume essa função, garantindo que as iniciativas sejam executadas conforme as diretrizes do modelo diagnóstico. Esses órgãos também são responsáveis por acompanhar o progresso, realizar ajustes conforme necessário e garantir a conformidade com as melhores práticas de governança pública.

Participação dos Departamentos

Cada departamento envolvido desempenha um papel essencial na implementação. O setor de tecnologia da informação, por exemplo, será responsável por ajustar as plataformas digitais e garantir a acessibilidade do portal de transparência. Já a equipe de comunicação institucional pode assegurar que as informações sejam divulgadas de forma clara e acessível ao público. Os auditores internos e o compliance monitoram e avaliam a adequação das práticas implementadas à legislação vigente e às normas de transparência pública.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

▶ "Avanço na Governança Transparente e Participativa" resume o impacto geral do modelo

A implementação do Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública representa um avanço significativo na promoção da governança transparente e participativa. Ao abordar 12 dimensões críticas, desde a base legal até a equidade e inclusão, este modelo oferece uma abordagem abrangente e sistemática para avaliar e aprimorar as práticas de transparência. A aplicação deste guia não apenas facilita o cumprimento das obrigações legais, mas também fomenta uma cultura de abertura e responsabilidade dentro das instituições públicas, aumentando a confiança dos cidadãos e fortalecendo o tecido democrático da sociedade.

▶ "Lições Aprendidas: Flexibilidade e Melhoria Contínua" enfoca as principais descobertas durante a implementação.

Uma das principais lições aprendidas durante o desenvolvimento e aplicação deste modelo é a importância da flexibilidade e da melhoria contínua. O diagnóstico revelou que a transparência não é um estado final a ser alcançado, mas um processo em constante evolução que requer monitoramento e ajustes regulares. A participação ativa de equipes multidisciplinares e o engajamento dos cidadãos no processo de avaliação e aprimoramento dos mecanismos de transparência demonstraram ser fundamentais para o sucesso da iniciativa. Além disso, ficou evidente que a tecnologia, quando bem aplicada, pode ser uma poderosa aliada na promoção da acessibilidade e da divulgação proativa de informações.

▶ "Vantagens da Aplicação: Eficiência, Padronização e Responsividade" destaca os benefícios específicos para os órgãos da administração pública.

As vantagens da aplicação deste modelo nos órgãos da administração pública são múltiplas e impactantes. Primeiramente, proporciona uma estrutura clara e mensurável para avaliar o estado atual da transparência, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Isso permite uma alocação mais eficiente de recursos e esforços. Em segundo lugar, o modelo promove uma padronização das práticas de transparência entre diferentes órgãos, facilitando comparações e o compartilhamento de melhores práticas. Por fim, a implementação deste guia contribui para uma administração pública mais responsiva e eficiente, capaz de tomar decisões baseadas em evidências e de prestar contas de forma mais efetiva à sociedade. Ao fortalecer os mecanismos de transparência, este modelo não apenas melhora a governança pública, mas também estimula a participação cidadã e o

Apêndice A – Sistema de Pontuação do Modelo Diagnóstico

Escala de Pontuação

Para cada critério dentro das 12 dimensões do modelo, utilize a seguinte escala de pontuação:

0	1	2	3	4
<p>Inexistente: O critério não é atendido de forma alguma.</p>	<p>Inicial: Há evidências mínimas de atendimento ao critério.</p>	<p>Em desenvolvimento: O critério é parcialmente atendido, com planos de melhoria.</p>	<p>Estabelecido: O critério é atendido de forma satisfatória.</p>	<p>Avançado: O critério é plenamente atendido, com práticas exemplares.</p>

Interpretação dos Resultados

- 0-1: Transparência Crítica – Necessita atenção urgente e melhorias significativas.
- 1-2: Transparência em Desenvolvimento – Há progresso, mas são necessárias melhorias substanciais.
- 2-3: Transparência Estabelecida – Bom nível de transparência, com oportunidades de aprimoramento.
- 3-4: Transparência Avançada – Excelente nível de transparência, com práticas exemplares.

Apêndice B – Perguntas Frequentes (FAQ)

1 Q: Por que é importante implementar este modelo diagnóstico?

Este modelo permite uma avaliação abrangente e sistemática dos mecanismos de transparência em sua instituição, identificando pontos fortes e áreas de melhoria. Isso contribui para uma gestão mais eficiente, aumento da confiança pública e cumprimento de obrigações legais.

2 Q: Quanto tempo leva para implementar o modelo completo?

O tempo de implementação varia dependendo do tamanho e complexidade da organização. Em geral, pode levar de 3 a 6 meses para uma implementação completa, incluindo a fase de diagnóstico inicial e o desenvolvimento de um plano de ação.

3 Q: Precisamos implementar todas as 12 dimensões de uma vez?

Não necessariamente. Embora seja ideal abordar todas as dimensões para uma visão completa, você pode começar com as dimensões mais críticas ou aquelas exigidas por lei, e gradualmente implementar as demais.

4 Q: Como podemos garantir o engajamento dos servidores neste processo?

Promova treinamentos regulares, comunique claramente os benefícios da transparência, reconheça esforços individuais e departamentais, e inclua metas de transparência nas avaliações de desempenho.

5 Q: Que recursos são necessários para implementar este modelo?

Os recursos variam, mas geralmente incluem: uma equipe dedicada, suporte da alta administração, investimento em tecnologia para melhorar portais de transparência, e orçamento para treinamentos e possíveis consultorias externas.

6 Q: Como lidar com informações sensíveis ou sigilosas durante o processo de transparência?

Desenvolva políticas claras de classificação de informações, treine os servidores sobre o manuseio adequado de dados sensíveis, e implemente medidas de segurança robustas. A transparência deve ser equilibrada com a proteção de informações legitimamente sigilosas.

7 Q: Com que frequência devemos reavaliar nossos mecanismos de transparência?

Recomenda-se uma reavaliação completa anual, com monitoramento contínuo e ajustes menores ao longo do ano conforme necessário.

8 Q: Como podemos medir o sucesso da implementação deste modelo?

Além da pontuação do modelo, considere métricas como aumento no número de acessos ao portal de transparência, redução no tempo de resposta a pedidos de informação, feedback positivo dos cidadãos, e melhorias em rankings de transparência governamental.

9 Q: Este modelo é aplicável a organizações de todos os tamanhos?

Sim, o modelo é flexível e pode ser adaptado para organizações de diferentes portes. Instituições menores podem focar inicialmente nas dimensões mais relevantes para seu contexto.

10 Q: Como podemos garantir a sustentabilidade das melhorias de transparência a longo prazo?

Integre as práticas de transparência à cultura organizacional, estabeleça processos claros, mantenha treinamentos regulares, e assegure o comprometimento contínuo da liderança com a transparência.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À
Diretoria de Integridade e Transparência
Universidade Federal do Sul da Bahia

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Guia de Aplicação de um Modelo Diagnóstico de Mecanismos de Transparência na Administração Pública”, derivado da dissertação de mestrado “TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA AVALIAÇÃO DOS MECANISMOS DE TRANSPARENCIA”, de autoria de “Israel Barbosa Lome”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Processo/Tecnologia” e seu propósito é fornecer um método simples e eficaz para diagnosticar os mecanismos de transparência utilizados pela administração pública em portais de transparência.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.coord@utfpr.edu.br.

Cidade, UF ____ de _____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Israel Barbosa Lome

Orientadora: Profa. Dra. Louisi Francis
Moura

Universidade Tecnológica Federal do
Paraná

xx de xxxxx de 2024

