

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RENATO COSTA

**CONTROLE ABERTO: PROPOSTA CONCEITUAL E AGENDA PARA OS
TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS**

**Florianópolis – SC
Dezembro/2025**

RENATO COSTA

**CONTROLE ABERTO: PROPOSTA CONCEITUAL E AGENDA PARA OS
TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração da Universidade do Estado de
Santa Catarina como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Paula Chies Schommer, Dra.

**Florianópolis – SC
Dezembro/2025**

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Universitária Udesc,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Costa, Renato

Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais
de Contas brasileiros / Renato Costa. -- 2025.
570 p.

Orientador: Paula Chies Schommer

Tese (doutorado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina,
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG,
Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2025.

1. Controle aberto. 2. Tribunais de Contas. 3. Estado aberto. 4.
Governança pública. 5. Maturidade institucional. I. Schommer,
Paula Chies. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro
de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG,
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

RENATO COSTA

**CONTROLE ABERTO: PROPOSTA CONCEITUAL E AGENDA PARA OS
TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora:

Profª. Paula Chies Schommer, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc Esag)

Membros:

Prof. Fabiano Maury Raupp, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc Esag)

Profª. Cecilia Olivieri, Dra.
Universidade de São Paulo (USP EACH)

Prof. Marco Antonio Carvalho Teixeira, Dr.
Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP)

Cons. Adircélio de Moraes Ferreira Júnior, Dr.
Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC)

Florianópolis/SC, 10 de dezembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, pela proteção e pela força em toda esta caminhada.

À minha orientadora, Profa. Dra. Paula Chies Schommer, pela disponibilidade, dedicação, incentivo e grandiosa contribuição para a concretização desta Tese de Doutorado.

À Profa. Dra. Micheline Gaia Hoffmann, pela honra de ter sido seu aluno em disciplina ministrada e, posteriormente, estagiário de docência sob sua supervisão.

Aos meus amores: minha mãe, Terezinha; meu pai, Marcelino; minha esposa, Kris; e meus filhos, Felipe e Bernardo, razão maior da minha vida.

À minha irmã, Simone, ao meu cunhado, Rudmar, e à minha sobrinha e afilhada, Ana Luísa, pelo incentivo, pela presença constante e pelas alegrias compartilhadas.

À minha avó Maria (*in memoriam*), exemplo de fé, simplicidade e perseverança, e à minha madrinha Ausani (*in memoriam*), eterna homenageada, que deixou um legado de humanidade e amor.

Aos colaboradores da Udesc Esag, em especial do PPGA e do Grupo de Pesquisa Politeia, e aos professores doutores Daniel Moraes Pinheiro, Denilson Sell, Elaine Cristina de Oliveira Menezes, Éverton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Fabiano Maury Raupp, Karin Vieira da Silva, Leonardo Secchi, Maurício Custódio Serafim e Rafael Tezza, pelo conhecimento transmitido e pelo constante estímulo à busca pelo saber.

Aos colegas do Curso de Doutorado – Bruna Hamerski, Camila Brehm da Costa Cardoso, Emiliano Valente Reyes, Geovane Teixeira Manoel, Karina Francine Marcelino, Lúgia de Godoy, Sueli Farias Kieling, Thuine Lopes Cardoso e Vinícius Valdir de Sá – pela amizade, companheirismo e trocas acadêmicas ao longo do percurso.

À Atricon, nas pessoas dos conselheiros Adircélio de Moraes Ferreira Junior (TCE/SC), Edilson de Sousa Silva (TCE/RO) e Sebastião Carlos Ranna de Macedo (TCE/ES), assim como das auditoras fiscais Magda Verônica Barbosa Gentil (TCM/GO) e Risodalva Beata de Castro (TCE/MT), pelo apoio e colaboração.

Aos colegas do TCE/SC – Alexandre Thiesen Becsi, Lethicia Gabriella Ferreira de Carvalho, Marcos Vinicius de Carvalho, Michelle Fernanda de Conto El Achkar, Monique Portella, Rafaela Leao Barreto Viana, Ricardo Cardoso da Silva, Rosemari Machado e Valentina Moura de Araujo Berka – pelo apoio e pela convivência profissional.

Por fim, a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para minha formação profissional, cidadã e humana, registro minha mais sincera gratidão.

*Nunca duvide que um pequeno grupo de
pessoas conscientes e engajadas possa
mudar o mundo. De fato, foi sempre assim
que o mundo mudou.*

Margaret Mead

RESUMO

Esta tese examina como os Tribunais de Contas brasileiros (TCBs) vêm respondendo às demandas contemporâneas por abertura institucional e tem como objetivo geral desenvolver uma abordagem teórico-aplicada de Controle Aberto, fundamentada em princípios de Estado Aberto e de governança pública, destinada a avaliar e induzir processos de aprimoramento do desempenho e da legitimidade institucional dos TCBs. Para tanto, apresenta o Controle Aberto como referencial analítico e instrumento operativo voltado à avaliação e ao fortalecimento das dimensões de transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade nessas instituições. A investigação parte da constatação de que, apesar dos avanços normativos e da difusão de instrumentos avaliativos como o Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), inexistia um modelo capaz de integrar sistemicamente essas cinco dimensões e de acompanhar a maturidade institucional dos TCBs. A ausência desse arcabouço limitava a capacidade analítica e indutiva dessas instituições como organizações orientadas à governança aberta e à coprodução do controle público. A pesquisa enfrenta essa lacuna ao desenvolver uma abordagem conceitual e operacional de Controle Aberto orientada à avaliação de níveis de maturidade institucional, concebida para apoiar processos de aprendizagem organizacional e estimular padrões mais consistentes de abertura institucional. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de predominância qualitativa, estruturada em cinco etapas interligadas: construção do referencial teórico do Controle Aberto, articulando Estado Aberto, governança democrática e controle externo, bem como literatura sobre transparência, *accountability*, participação social, integridade e inovação; identificação de critérios, métricas e instrumentos correspondentes às cinco dimensões; elaboração de uma matriz avaliativa complementar ao MMD-TC, organizada em níveis de maturidade; validação de conteúdo com especialistas (seis por dimensão, exceto integridade, validada por quatro) combinando técnicas qualitativas e o coeficiente de validade de conteúdo; e aplicação empírica da proposta aos 33 TCBs, com apoio institucional da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), utilizando questionários mistos, análise documental, estatística descritiva e análise temática. A análise dos 472 critérios do MMD-TC (Ciclo 2024) revelou forte concentração em *accountability* (73,52%) e presença significativa de integridade (48,73%) e transparência (18,22%), enquanto participação social (3,18%) e inovação (9,75%) aparecem de forma marginal, evidenciando desequilíbrios estruturais na avaliação da abertura institucional. As pontuações atribuídas pelos próprios Tribunais confirmam esse padrão, indicando avanços consistentes em transparência e *accountability*, maturidade intermediária em integridade e fragilidades persistentes em participação social e inovação, além de heterogeneidade expressiva entre os TCBs. Os resultados apontam que os principais entraves decorrem menos de lacunas normativas e mais de barreiras culturais e estruturais, como rotinas organizacionais rígidas, baixa integração interna e limitada abertura ao diálogo com a sociedade. A tese demonstra que o Controle Aberto, ao integrar suas dimensões e as relações entre administração pública e sociedade, constitui uma categoria analítica e um instrumento operativo capaz de avaliar e induzir o aprimoramento do desempenho e da legitimidade institucional dos TCBs, reposicionando-os como atores estratégicos de um Estado Aberto, e contribuindo para o fortalecimento da governança pública e da confiança social nas instituições de controle.

Palavras-chave: Controle aberto; Tribunais de Contas; Estado aberto; Governança pública; Maturidade institucional.

ABSTRACT

This thesis examines how Brazilian Courts of Accounts (TCBs) have been responding to contemporary demands for institutional openness and has as its general objective the development of a theoretical-applied approach to Open Oversight, grounded in the principles of Open State and public governance, aimed at evaluating and inducing processes of improvement in the institutional performance and legitimacy of the TCBs. To this end, Open Oversight is presented as both an analytical framework and an operational instrument designed to assess and strengthen the dimensions of transparency, *accountability*, social participation, innovation, and integrity within these institutions. The study is grounded in the recognition that, despite normative advances and the dissemination of evaluative instruments such as the Performance Measurement Framework for Courts of Accounts (MMD-TC), there was no model capable of systematically integrating these five dimensions or of monitoring the institutional maturity of the TCBs. The absence of such a framework constrained the analytical and inductive capacity of these institutions as organizations oriented toward open governance and the co-production of public oversight. The research addresses this gap by developing a conceptual and operational approach to Open Oversight oriented toward the assessment of institutional maturity levels, conceived to support organizational learning processes and to stimulate more consistent patterns of institutional openness. This is an applied study with a predominantly qualitative approach, structured into five interrelated stages: construction of the theoretical framework of Open Oversight, articulating the Open State, democratic governance, and external control, as well as literature on transparency, *accountability*, social participation, integrity, and innovation; identification of criteria, metrics, and instruments corresponding to the five dimensions; development of an evaluative matrix complementary to the MMD-TC, organized according to maturity levels; content validation with experts (six per dimension, except for integrity, validated by four) combining qualitative techniques and the content validity coefficient; and empirical application of the proposal to the 33 TCBs, with institutional support from the Brazilian Association of Members of Courts of Accounts (Atricon), using mixed questionnaires, documentary analysis, descriptive statistics, and thematic analysis. The analysis of the 472 criteria of the MMD-TC (2024 Cycle) revealed a strong concentration on *accountability* (73.52%) and significant presence of integrity (48.73%) and transparency (18.22%), while social participation (3.18%) and innovation (9.75%) appear marginal, indicating structural imbalances in the assessment of institutional openness. The scores assigned by the Courts themselves confirm this pattern, showing consistent advances in transparency and *accountability*, intermediate maturity in integrity, and persistent weaknesses in social participation and innovation, as well as substantial heterogeneity among the TCBs. The findings further indicate that the main obstacles stem less from normative gaps and more from cultural and structural barriers, such as rigid organizational routines, low internal integration, and limited openness to dialogue with society. The dissertation demonstrates that Open Oversight, by integrating its dimensions and redefining the relationships between public administration and society, constitutes both an analytical category and an operational instrument capable of evaluating and inducing improvements in the institutional performance and legitimacy of the TCBs. In doing so, it repositions these institutions as strategic actors of an Open State, contributing to the strengthening of public governance and social trust in oversight institutions.

Keywords: Open oversight; Courts of Accounts; Open state; Public governance; Institutional maturity.

RESUMEN

Esta tesis examina cómo los Tribunales de Cuentas brasileños (TCBs) han venido respondiendo a las demandas contemporáneas de apertura institucional y tiene como objetivo general desarrollar un enfoque teórico-aplicado de Control Abierto, fundamentado en los principios del Estado Abierto y de la gobernanza pública, destinado a evaluar e inducir procesos de mejora del desempeño y de la legitimidad institucional de los TCBs. Con este propósito, el Control Abierto se presenta como un marco analítico y un instrumento operativo orientado a la evaluación y al fortalecimiento de las dimensiones de transparencia, *accountability*, participación social, innovación e integridad en dichas instituciones. La investigación parte de la constatación de que, a pesar de los avances normativos y de la difusión de instrumentos de evaluación como el Marco de Medición del Desempeño de los Tribunales de Cuentas (MMD-TC), no existía un modelo capaz de integrar de manera sistémica estas cinco dimensiones ni de acompañar la madurez institucional de los TCBs. La ausencia de este marco limitaba la capacidad analítica e inductiva de dichas instituciones como organizaciones orientadas a la gobernanza abierta y a la coproducción del control público. La investigación aborda esta laguna mediante el desarrollo de un enfoque conceptual y operativo de Control Abierto orientado a la evaluación de niveles de madurez institucional, concebido para apoyar procesos de aprendizaje organizacional y estimular patrones más consistentes de apertura institucional. Se trata de una investigación aplicada, de predominio cualitativo, estructurada en cinco etapas interrelacionadas: construcción del marco teórico del Control Abierto, articulando Estado Abierto, gobernanza democrática y control externo, así como la literatura sobre transparencia, *accountability*, participación social, integridad e innovación; identificación de criterios, métricas e instrumentos correspondientes a las cinco dimensiones; elaboración de una matriz evaluativa complementaria al MMD-TC, organizada en niveles de madurez; validación de contenido con especialistas (seis por dimensión, excepto integridad, validada por cuatro) combinando técnicas cualitativas y el coeficiente de validez de contenido; y (v) aplicación empírica de la propuesta a los 33 TCBs, con apoyo institucional de la Asociación de los Miembros de los Tribunales de Cuentas de Brasil (Atricon), utilizando cuestionarios mixtos, análisis documental, estadística descriptiva y análisis temático. El análisis de los 472 criterios del MMD-TC (Ciclo 2024) reveló una fuerte concentración en *accountability* (73,52%) y una presencia significativa de integridad (48,73%) y transparencia (18,22%), mientras que la participación social (3,18%) y la innovación (9,75%) aparecen de forma marginal, lo que evidencia desequilibrios estructurales en la evaluación de la apertura institucional. Las puntuaciones atribuidas por los propios Tribunales confirman este patrón, indicando avances consistentes en transparencia y *accountability*, una madurez intermedia en integridad y fragilidades persistentes en participación social e innovación, además de una heterogeneidad significativa entre los TCBs. Los resultados señalan, además, que los principales obstáculos derivan menos de vacíos normativos y más de barreras culturales y estructurales, tales como rutinas organizacionales rígidas, baja integración interna y limitada apertura al diálogo con la sociedad. La tesis demuestra que el Control Abierto, al integrar sus dimensiones y las relaciones entre la administración pública y la sociedad, constituye una categoría analítica y un instrumento operativo capaz de evaluar e inducir la mejora del desempeño y de la legitimidad institucional de los TCBs, reposicionándolos como actores estratégicos de un Estado Abierto, y contribuyendo al fortalecimiento de la gobernanza pública y de la confianza social en las instituciones de control.

Palabras clave: Control abierto; Tribunales de Cuentas; Estado abierto; Gobernanza pública; Madurez institucional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais marcos regulatórios da transparência pública brasileira	37
Figura 2 - Principais marcos regulatórios da integridade pública brasileira	134
Figura 3 - Caracterização da pesquisa proposta	149
Figura 4 - Pressupostos ontológicos, epistemológicos e paradigmáticos	156
Figura 5 - Modelo do Estado Aberto e seus desdobramentos no cenário atual	178
Figura 6 - Modelo do Estado Aberto e seus desdobramentos na perspectiva desta pesquisa	187
Figura 7 - Princípios estruturantes do Controle Aberto	189
Figura 8 - Marcos históricos do MMD-TC	204
Figura 9 - Percentuais acumulados (0 a 2) na pontuação atribuída à transparência	222
Figura 10 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a viabilidade técnica da transparência	224
Figura 11 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade política da transparência	226
Figura 12 - Percentuais acumulados (0 a 2) na pontuação atribuída da <i>accountability</i>	234
Figura 13 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade técnica da <i>accountability</i>	236
Figura 14 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade política da <i>accountability</i>	238
Figura 15 - Percentuais acumulados (0 a 2) na pontuação atribuída da participação social	246
Figura 16 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade técnica da participação social	249
Figura 17 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade política da participação social	252
Figura 18 - Percentuais acumulados (0 a 2) na pontuação atribuída da inovação	259
Figura 19 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade técnica da inovação	261
Figura 20 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade política da inovação	263
Figura 21 - Percentuais acumulados (0 a 2) na pontuação atribuída da integridade	270
Figura 22 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a viabilidade técnica da integridade	272
Figura 23 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a viabilidade política da integridade	274
Figura 24 - Estado Aberto como sistema: articulação integrativa entre	282

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marcos normativos de destaque relacionado à transparência pública no Brasil	38
Quadro 2 - Síntese de classificações teóricas de transparência pública	43
Quadro 3 - Quesitos avaliativos da Escala Brasil Transparente – Avaliação 360º	48
Quadro 4 - Síntese dos quesitos da matriz com os critérios de avaliação do PNTP	49
Quadro 5 - Transparência sob a perspectiva da “direção” nos TCBs.....	52
Quadro 6 - Transparência sob a perspectiva da “variedade” nos TCBs.....	53
Quadro 7 - Transparência sob a perspectiva da “iniciativa” nos TCBs.....	54
Quadro 8 - Transparência sob a perspectiva da “dimensão conceitual” nos TCBs.....	54
Quadro 9 - Transparência sob a perspectiva da “tipologia organizacional” nos TCBs.....	55
Quadro 10 - <i>Accountability</i> formal a ser avaliada no âmbito dos TCBs	73
Quadro 11 - <i>Accountability</i> substantiva a ser avaliada no âmbito dos TCBs.....	74
Quadro 12- Tipologia clássica de participação social na gestão pública	82
Quadro 13 - Tipologia de participação social na gestão pública	86
Quadro 14 - Exemplos de iniciativas de participação cidadã nos TCBs	96
Quadro 15 - Tipo de participação social nos Tribunais de Contas brasileiros	98
Quadro 16 - Tipologias de inovação no setor público.....	108
Quadro 17 - Aspectos internos e externos condicionantes da inovação pública no Brasil	115
Quadro 18 - Exemplos ilustrativos da transformação inovadora no setor público brasileiro	119
Quadro 19 - Tipologias de inovação nos Tribunais de Contas brasileiros	128
Quadro 20 - Classificação da pesquisa em relação aos objetivos específicos.....	151
Quadro 21 - Relação dos Tribunais de Contas brasileiros.....	152
Quadro 22 - Procedimentos de análise dos dados em relação aos objetivos específicos	154
Quadro 23 - Princípios de Governo Aberto adotados por diferentes instituições	177
Quadro 24 - Requisitos e estratégias à institucionalização do Controle Aberto nos TCBs....	195
Quadro 25 - Exemplos de normas contributivas à avaliação da maturidade dos TCBs.....	211
Quadro 26 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a transparência	218
Quadro 27 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a <i>accountability</i>	231
Quadro 28 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a participação social.....	243
Quadro 29 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a inovação	256
Quadro 30 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a integridade.....	267

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à transparência.....	219
Tabela 2 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à transparência	221
Tabela 3 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à transparência.....	223
Tabela 4 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à transparência	225
Tabela 5 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à <i>accountability</i>	232
Tabela 6 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à <i>accountability</i>	233
Tabela 7 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à <i>accountability</i>	235
Tabela 8 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à <i>accountability</i>	237
Tabela 9 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à participação social	244
Tabela 10 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à participação social.....	245
Tabela 11 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à participação social	248
Tabela 12 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à participação social.....	250
Tabela 13 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à inovação.....	257
Tabela 14 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à inovação	258
Tabela 15 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à inovação.....	260
Tabela 16 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à inovação	262
Tabela 17 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à integridade	268
Tabela 18 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à integridade	269
Tabela 19 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à integridade	271
Tabela 20 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à integridade	273

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abracom	Associação Brasileira de Tribunais de Contas dos Municípios
AC	Acre
AGU	Advocacia-Geral da União
AL	Alagoas
AM	Amazonas
Amarribo Brasil	Amigos Associados de Ribeirão Bonito
AP	Amapá
APF	Administração Pública Federal
APT	Administração Pública Tradicional
Atricon	Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil
Audicon	Associação Nacional dos Ministros e Conselheiros Substitutos dos Tribunais de Contas
BA	Bahia
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
CE	Ceará
CEP	Comitê de Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Udesc
CGU	Controladoria-Geral da União
CIDH	Corte Interamericana de Direitos Humanos
CLAD	Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNPTC	Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CNTC	Conselho Nacional dos Tribunais de Contas
CNV	Comissão Nacional da Verdade
coLAB-i	Laboratório de Inovação do Tribunal de Contas da União
Conaci	Conselho Nacional de Controle Interno
Conep	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CPI	Índice de Percepção da Corrupção
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CTICC	Conselho de Transparência, Integridade e Combate à Corrupção
CVC	Coefficiente de Validação de Conteúdo
DF	Distrito Federal
EBT 360°	Escala Brasil Transparente – Avaliação 360°
EFGD	Estratégia Federal de Governo Digital
EFS	Entidades Fiscalizadoras Superiores
EGD	Estratégia de Governo Digital
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
ENCCLA	Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro
ENGd	Estratégia Nacional de Governo Digital

ES	Espírito Santo
Esag	Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GO	Goiás
IA	Inteligência Artificial
IBP	<i>International Budget Partnership</i>
ISC	Instituto Serzedello Correa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
ILTL	Índice Latino-Americano de Transparência Legislativa
INESC	Instituto de Estudos Socioeconômicos
Intosai	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISC	Instituições Superiores de Controle
ITGP	Índice de Transparência e Governança Pública
ITS Rio	Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio de Janeiro
LAI	Lei de Acesso à Informação
LIC	Laboratório de Inovação do Tribunal de Contas do Estado do Ceará
LIMPE	Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência
Lince	Laboratório de Inovação do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina
LISP	Laboratório de Inovação no Setor Público
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MA	Maranhão
MCCE	Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral
MG	Minas Gerais
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MLCTI	Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação
MMD-TC	Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas
MMIP	Modelo de Maturidade em Integridade Pública
MPC	Ministério Público de Contas
MPF	Ministério Público Federal
MPO	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MS	Mato Grosso do Sul
MT	Mato Grosso
NAGS	Normas de Auditoria Governamental
NBASP	Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
NPS	<i>New Public Service</i>
NSP	Novo Serviço Público

OBI	Índice de Transparência Orçamentária
OBS	<i>Open Budget Survey</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCP	<i>Open Contracting Partnership</i>
ODB	Open Data Barometer (Barômetro de Dados Abertos)
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ODI	Open Data Index (Índice de Dados Abertos)
OEА	Organização dos Estados Americanos
OEEC	Organização para a Cooperação Econômica Europeia
OGP	<i>Open Government Partnership</i> (Parceria para Governo Aberto)
OISC/CPLP	Organização das Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
Olacefs	Organização Latino-Americana e do Caribe de EFS
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OPA	<i>Old Public Administration</i>
OPS	Instituto Operação Política Supervisionada
OSB	Observatório Social do Brasil
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
PA	Pará
PB	Paraíba
PE	Pernambuco
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PI	Piauí
PNI	Política Nacional de Inovação
PNPC	Programa Nacional de Prevenção à Corrupção
PNTP	Programa Nacional de Transparência Pública
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PR	Paraná
Prisma Lab	Laboratório de Inovação do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco
QATC	Programa Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas
RGF	Relatório de Gestão Fiscal
RJ	Rio de Janeiro
RLTL	<i>Red Latinoamericana por la Transparencia Legislativa</i>
RN	Rio Grande do Norte
RNSP	Rede Nossa São Paulo
RNTP	Radar Nacional da Transparência Pública
RO	Rondônia
RR	Roraima
RS	Rio Grande do Sul

SAI-PMF	<i>Supreme Auditing Institutes - Performance Measurement Framework</i>
SC	Santa Catarina
SCI	Statistical Capability Index (Índice de Capacidade Estatística)
SE	Sergipe
SIP	Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal
Sitai	Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da APF
SNTC	Sistema Nacional de Tribunais de Contas
SP	São Paulo
STF	Supremo Tribunal Federal
SUS	Sistema Único de Saúde
TCBs	Tribunais de Contas brasileiros
TCE/SC	Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina
TCU	Tribunal de Contas da União
TI Brasil	Transparência Internacional – Brasil
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TO	Tocantins
Udesc	Universidade do Estado de Santa Catarina
UE	União Europeia
UF	Unidade da Federação
UNCAC	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
Unicef	Fundo das Nações Unidas para a Infância

LISTA DE CONCEITOS AUTORAIS E ESTRUTURANTES DA TESE

Esta lista tem por objetivo oferecer, *a priori*, um repertório conceitual sintético que auxilie na compreensão do percurso teórico-analítico adotado. Sua inclusão decorre de sugestões da banca examinadora e visa explicitar, de forma sistematizada, as categorias autorais que sustentam o modelo de Controle Aberto. Os conceitos foram elaborados a partir da articulação entre os referenciais teóricos, contribuições da literatura especializada e diálogos com especialistas, constituindo eixos estruturantes para a análise e interpretação dos achados empíricos:

Accountability no setor público: é o princípio e o processo contínuo pelo qual agentes, órgãos e instituições estatais se obrigam a explicar, justificar e assumir as consequências de seus atos, omissões e decisões no uso do poder e dos recursos que lhes foram delegados pela sociedade, com base em parâmetros legais, éticos e democráticos. Envolve, de forma integrada, a justificação, a responsabilização e a responsividade, manifestando-se em arranjos verticais, horizontais e diagonais de controle. No contexto da governança pública, a *accountability* articula dimensões formais e substantivas, combinando transparência, participação cidadã, integridade e desempenho, de modo a produzir valor público, fortalecer a confiança social e sustentar a legitimidade das instituições democráticas (p. 60-61).

Controle aberto: modelo de governança do controle externo, derivado da concepção de Estado Aberto, que reposiciona os órgãos de controle como instituições orientadas à geração de valor público por meio da interação estruturada com a cidadania. Fundamentado nos princípios da transparência, *accountability*, participação social, integridade e inovação, o modelo supera a lógica estritamente reativa e sancionatória do controle tradicional e incorpora dimensões colaborativas, preventivas, pedagógicas e indutoras de aprendizagem institucional. Ao promover abertura institucional, cultura de integridade e aprimoramento contínuo, o Controle Aberto torna o sistema de controle mais acessível, inclusivo e efetivo, contribuindo para o desenvolvimento institucional progressivo, para a qualificação das políticas públicas e para o fortalecimento da legitimidade democrática no Estado contemporâneo (p. 281).

Estado aberto: paradigma de governança que propõe a atuação coordenada, transparente e participativa de todas as instituições estatais – Executivo, Legislativo, Judiciário e órgãos autônomos – com base nos princípios de integridade, inovação, *accountability* e coprodução do bem público. Origina-se da agenda internacional de Governo Aberto, mas a amplia ao incorporar também as dimensões de Justiça Aberta, Parlamento Aberto, Ciência Aberta e Controle Aberto, promovendo uma abordagem interinstitucional orientada à redução de assimetrias de poder, ao fortalecimento do diálogo com a sociedade e à ampliação da legitimidade democrática (p. 176).

Inovação no setor público: processo contínuo de transformação institucional, organizacional, tecnológica e cultural, protagonizado por múltiplos atores dentro e fora do Estado, que introduz ou aperfeiçoa ideias, arranjos, práticas, serviços, tecnologias e políticas públicas de modo a gerar valor público duradouro. Esse valor público expressa-se na ampliação da legitimidade das decisões, da efetividade e equidade das políticas, da responsividade aos cidadãos e da sustentabilidade ambiental, social e econômica. Inovar, no contexto desta pesquisa, significa ir além da mera adoção de ferramentas tecnológicas, envolvendo experimentação, aprendizagem, gestão responsável do risco e coprodução em redes colaborativas, dentro dos limites da legalidade e da *accountability* democrática. A inovação no setor público pode assumir diferentes tipos (em processos, tecnologias, serviços, conceitos, governança e políticas) e

distintos graus de densidade transformadora (incremental, radical, sistêmica e sustentável), reconfigurando a forma como o Estado se organiza, decide e se relaciona com a sociedade (p. 102).

Integridade pública: alinhamento consistente entre valores, princípios e normas éticas compartilhados e as estruturas, processos e práticas das organizações estatais, de modo a priorizar o interesse público sobre interesses privados, prevenir a corrupção e outros desvios, fortalecer a responsabilidade dos agentes e sustentar a confiança social na ação do Estado. Trata-se de um princípio transversal de governança que articula mecanismos formais – como programas de integridade, gestão de riscos, códigos de conduta, canais de denúncia e instâncias de responsabilização – com dimensões culturais e comportamentais, como cultura organizacional ética, liderança íntegra e aprendizado institucional contínuo, indo além do mero cumprimento de normas (*compliance*) para assegurar coerência entre discurso e prática na administração pública (p. 132-133).

Participação social: processo contínuo, institucionalizado e politicamente orientado de engajamento ativo de cidadãos, grupos e organizações da sociedade civil em todas as fases do ciclo das políticas públicas (da formulação à avaliação), por meio de mecanismos diretos ou representativos, presenciais ou digitais, que permitem influenciar decisões estatais, exercer controle social e coproduzir bens e serviços públicos. Mais do que a existência formal de espaços de escuta, participação social supõe redistribuição efetiva de poder entre Estado e sociedade, com inclusão de sujeitos historicamente marginalizados, produção de deliberação qualificada e geração de efeitos reais sobre as políticas, distinguindo práticas substantivas de arranjos apenas simbólicos ou legitimadores (p. 84).

Transparência pública: dever jurídico-político e a prática institucional contínua de assegurar acesso amplo, tempestivo e qualificado às informações de interesse coletivo produzidas ou custodiadas pelo Estado, em formatos acessíveis, compreensíveis e reutilizáveis. Pressupõe a articulação entre transparência ativa e passiva, visibilidade (disponibilidade efetiva dos dados) e capacidade de inferência (condições para que a sociedade compreenda e use essas informações), de modo a reduzir assimetrias informacionais entre governo e cidadãos. Mais que publicação de documentos, constitui arranjo integrado de normas, processos, tecnologias e práticas organizacionais orientado ao fortalecimento da *accountability*, da integridade e da participação cidadã, devendo ser exercida em equilíbrio com a proteção de dados pessoais e demais restrições legais, para que contribua para o controle social substantivo, a confiança institucional e a efetividade das ações governamentais (p. 41).

Tribunais de Contas brasileiros (TCBs): órgãos autônomos e independentes de controle externo, responsáveis por fiscalizar a gestão dos recursos públicos quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e efetividade, no âmbito da administração direta e indireta. O sistema é composto por 33 cortes (TCU, TCEs, TCMs e TCDF), instituídas segundo o princípio da simetria constitucional, como instituições técnico-especializadas, sem subordinação hierárquica entre si, que atuam em auxílio ao Poder Legislativo, preservando autonomia institucional e decisória (p. 183).

SUMÁRIO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	20
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	28
1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA	29
1.3.1 Objetivo geral	29
1.3.2 Objetivos específicos	29
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E EMPÍRICA DA PESQUISA	30
1.5 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	31
1.6 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA.....	33
1.7 CONTRIBUIÇÃO DA TESE PARA O PPGA DA UDESC ESAG	33
1.8 ESTRUTURA DA TESE	34
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	36
2.1 TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: FUNDAMENTOS, EVOLUÇÃO E APLICAÇÃO NOS TRIBUNAIS DE CONTAS	36
2.1.1 Evolução normativa e histórica da transparência pública no Brasil e no exterior.....	36
2.1.2 Fundamentos conceituais e classificações de transparência pública: perspectivas, dimensões e iniciativas no contexto governamental brasileiro	41
2.1.3 Transparência pública: pilar da participação cidadã e do controle democrático das ações governamentais	45
2.1.4 Avaliação da transparência na administração pública: instrumentos, critérios metodológicos e impacto na governança democrática	46
2.1.5 Transparência aplicada aos Tribunais de Contas: diretrizes institucionais, estratégias avaliativas e indicadores aplicados.....	51
2.2 <i>ACCOUNTABILITY</i> : PERSPECTIVAS TEÓRICAS, DESAFIOS E APLICAÇÕES NOS TRIBUNAIS DE CONTAS	58
2.2.1 Evolução histórica e abordagens contemporâneas do conceito de <i>accountability</i>	58
2.2.2 Modelos teóricos e classificações analíticas da <i>accountability</i> : dimensões, mecanismos e formas de responsabilização na administração pública	62
2.2.3 Desafios na implementação da <i>accountability</i> : disfunções, riscos e (des)equilíbrios institucionais.....	65
2.2.4 Mensuração da <i>accountability</i> no setor público: dimensões conceituais, metodologias avaliativas e desafios institucionais	68
2.2.5 <i>Accountability</i> nos Tribunais de Contas: fundamentos normativos, práticas institucionais e caminhos para uma <i>accountability</i> substantiva e responsiva	71

2.3 PARTICIPAÇÃO CIDADÃ: CAMINHOS PARA A ABERTURA INSTITUCIONAL E A COPRODUÇÃO DO CONTROLE NOS TRIBUNAIS DE CONTAS	78
2.3.1 Participação social na gestão pública: definições, abordagens e tipologias	78
2.3.2 Modelos teóricos e institucionais contemporâneos: governança participativa, <i>accountability</i> social e inovação democrática	84
2.3.3 Entre a teoria, o discurso e a prática: participação cidadã efetiva, simbólica e os dilemas da institucionalização	87
2.3.4 Avaliação da participação social na administração pública: dimensões, indicadores e desafios institucionais.....	91
2.3.5 Participação cidadã nos Tribunais de Contas: potencial de coprodução, desafios estruturais e caminhos para o fortalecimento do controle social.....	93
2.4 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: MODELOS TEÓRICOS E APLICAÇÕES NOS TRIBUNAIS DE CONTAS	101
2.4.1 Inovação no setor público: contextualização, definição e tipologias	101
2.4.2 Condicionantes da inovação no setor público brasileiro: barreiras, oportunidades e dinâmicas institucionais.....	110
2.4.3 Transformação na administração pública brasileira: exemplos de inovação e desafios a superar	117
2.4.4 Avaliação da inovação na administração pública: desafios conceituais, dimensões analíticas e critérios metodológicos.....	121
2.4.5 Inovação nos Tribunais de Contas: análise de práticas, políticas internas e critérios de avaliação institucional	124
2.5 INTEGRIDADE PÚBLICA: PRINCÍPIOS, MECANISMOS E ABORDAGENS NOS TRIBUNAIS DE CONTAS	131
2.5.1 Integridade no setor público brasileiro: evolução conceitual, fundamentos normativos e consolidação institucional	132
2.5.2 <i>Compliance</i> no setor público: fundamentos, funções e limites como instrumento da integridade	135
2.5.3 Cultura organizacional e governança ética no setor público: fundamentos, desafios e implicações para a integridade	138
2.5.4 Diagnóstico e avaliação da integridade institucional: métricas, marcos normativos e experiências nacionais	141
2.5.5 Integridade nos Tribunais de Contas: diretrizes normativas, experiências institucionais e desafios avaliativos.....	144

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	148
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	148
3.2 ONTOLOGIA, EPISTEMOLOGIA E PARADIGMA DA PESQUISA	155
3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DOS DADOS	157
3.4 PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DOS DADOS	166
3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	171
4 RESULTADOS	175
4.1 CONTROLE ABERTO: CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO NOS TRIBUNAIS DE CONTAS	175
4.1.1 Estado Aberto e suas vertentes: fundamentos, convergências e especificidades	176
4.1.2 Controle Aberto como desdobramento do Estado Aberto: pilares teóricos, princípios estruturantes e contribuições à governança pública	185
4.1.3 Controle Aberto como estratégia institucional dos Tribunais de Contas: fundamentos, práticas institucionais e desafios na sua consolidação.....	189
4.2 MMD-TC COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E INDUÇÃO DO CONTROLE ABERTO	197
4.2.1 Da concepção à consolidação: trajetória histórica, evolução normativa e objetivos do MMD-TC.....	197
4.2.2 Estrutura, operacionalização, limites e perspectivas do MMD-TC.....	204
4.3 PRINCÍPIOS ESTRUTURANTES DO CONTROLE ABERTO: EVIDÊNCIAS, ANÁLISE CRÍTICA E PARÂMETROS DE APRIMORAMENTO NO MMD-TC.....	216
4.3.1 Transparência pública no MMD-TC: estado atual, limites estruturais e oportunidades de avanço.....	216
4.3.2 <i>Accountability</i> no MMD-TC: práticas existentes, desafios institucionais e propostas de fortalecimento	228
4.3.3 Participação social no MMD-TC: mecanismos vigentes, análise crítica e proposições de ampliação.....	241
4.3.4 Inovação pública no MMD-TC: práticas identificadas, lacunas metodológicas e recomendações de avanço	255
4.3.5 Integridade pública no MMD-TC: elementos incorporados, fragilidades e perspectivas de aprimoramento.....	266
4.3.6 Controle Aberto no Estado Aberto: articulação sistêmica entre cidadania, poderes e princípios	276
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	285
5.1 Síntese e alcance dos objetivos.....	287

5.2 Contribuições científicas e relevância do estudo.....	288
5.3 Limitações e estratégias de superação	288
5.4 Recomendações, implicações práticas e perspectivas para novas pesquisas.....	291
REFERÊNCIAS	294
APÊNDICE A – ROTEIRO DE BUSCA EM BASES DE DADOS.....	376
APÊNDICE B – RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES DO MMD-TC (CICLO 2024) E OS PRINCÍPIOS DO CONTROLE ABERTO.....	387
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO (AMBIENTES VIRTUAIS)	416
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE O MMD-TC.....	419
APÊNDICE E – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE TRANSPARÊNCIA PÚBLICA	421
APÊNDICE F – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE ACCOUNTABILITY	439
APÊNDICE G – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE PARTICIPAÇÃO SOCIAL.....	451
APÊNDICE H – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO PÚBLICA.....	463
APÊNDICE I – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE INTEGRIDADE	476
APÊNDICE J – MEMÓRIA DE CÁLCULO DO CVC DOS FORMULÁRIOS DE VALIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	488
APÊNDICE K – QUESTIONÁRIO SOBRE TRANSPARÊNCIA NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS	503
APÊNDICE L – QUESTIONÁRIO SOBRE ACCOUNTABILITY NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS	520
APÊNDICE M – QUESTIONÁRIO SOBRE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS	531
APÊNDICE N – QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS	543
APÊNDICE O – QUESTIONÁRIO SOBRE INTEGRIDADE NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS	556
ANEXO A – DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA – CEP/UDESC ...	568
ANEXO B – TERMO DE RESPONSABILIDADE – MMD-TC/ATRICON.....	570

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a proposta e a estrutura desta tese de doutorado, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag), da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). São apresentados o problema e a pergunta de pesquisa, seus objetivos geral e específicos, sua justificativa teórica e empírica, além de aspectos sobre sua originalidade, seu ineditismo e sua relevância. Também apresenta as contribuições do estudo ao PPGA e como a pesquisa está estruturada.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Em um Estado Democrático de Direito, o controle público é elemento tanto da função administrativa quanto da função sociopolítica do Estado, buscando assegurar a aplicação dos recursos públicos conforme os anseios da sociedade, detentora do poder político, e prestando contas do uso do poder que é atribuído aos agentes públicos (Costa, 2014; Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023). Controlar a gestão pública, portanto, não se resume a fiscalizar: trata-se de um poder-dever constitucional, expressão do princípio republicano segundo o qual todo gestor deve responder técnica e eticamente por seus atos (Brasil, 1988; Di Pietro, 2024; Lima, 2023).

A prática do controle é antiga. Nas democracias modernas, o controle político é exercido pelas eleições e pelos mecanismos institucionais de fiscalização interna, externa e social, que sustentam a eficiência, a transparência e a responsividade da gestão pública (Abrucio e Loureiro, 2004; Barddal e Torres, 2020; Silva e Muniz, 2022).

O controle constitui uma das dimensões centrais da *accountability*, pois expressa o dever de justificar, corrigir e responder pelas ações públicas diante da sociedade, promovendo governos íntegros, transparentes e comprometidos com o bem comum (Di Pietro, 2024; Lima, 2023). Quando articulado à governança pública, o controle reforça a confiança institucional e a legitimidade democrática.

A governança pública, por sua vez, possui caráter multidimensional e polissêmico (Dias e Cario, 2014; Teixeira e Gomes, 2019). Buta e Teixeira (2020) a descrevem sob três dimensões complementares: conceitual, como arranjo público que promove a participação dos atores sociais na solução de problemas coletivos sob coordenação estatal; mensurável, pela importância de critérios e indicadores avaliativos que ultrapassem a ótica meramente técnica; e

democrática, orientada não apenas à eficiência, mas à observância dos valores do Estado Democrático de Direito, como transparência, *accountability*, participação, inclusão e equidade social.

A ausência de controles eficazes favorece o uso indevido de recursos e mina a confiança da sociedade nas instituições (Odilla, Petherick e Tonin, 2024; Oliveira e Mendonça, 2020). Daí a importância de práticas de governança pública que mitiguem riscos e ampliem a transparência e a participação social (Castro e Silva, 2017; Mandeli, 2016; Paines, Aguiar e Pinto, 2018). Além disso, a concentração de poder sem freios adequados estimula desvios éticos e reforça a necessidade de programas de integridade, voltados à prevenção e correção de irregularidades por meio de auditorias, códigos de conduta e capacitação ética (Araújo, Santos e Vieira, 2019; Lobo e Ferreira, 2022; Mello, 2022; Silva e Arroyo, 2023).

Montesquieu (1996) já advertia que “só o poder freia o poder”, defendendo a necessidade de um sistema de freios e contrapesos (*checks and balances*), em que os poderes do Estado se limitem e se controlem mutuamente. Essa concepção, consolidada na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789 (MPF, 2025) e reafirmada pela Constituição Federal de 1988 (CRFB/88), que instituiu a clássica tripartição entre Executivo, Legislativo e Judiciário (Brasil, 1988), constitui a base do Estado Democrático de Direito.

O princípio da separação dos poderes não busca eliminar o conflito, mas equilibrá-lo, preservando a integridade das instituições. No Brasil, as tensões entre os poderes fazem parte da própria dinâmica democrática e funcionam como mecanismos de controle recíproco. Contudo, quando essas tensões, ao extrapolarem o campo institucional e se transformam em disputas de supremacia, comprometem a estabilidade democrática. Por isso, a teoria de Montesquieu mantém-se atual, exigindo diálogo permanente e respeito aos limites institucionais para preservar o equilíbrio político (Campis e Schwinn, 2019; Ribeiro, 2019; Silva, 2024).

Bobbio (1997, p. 24-25) amplia essa visão ao sustentar que a “sabedoria institucional da democracia” reside no controle dos governantes pelos governados, um antídoto necessário contra o abuso de poder. Para ele, “os melhores intérpretes do interesse coletivo são os próprios interessados”, evidenciando a importância do controle público exercido pelo cidadão como fundamento do regime democrático.

Nas democracias contemporâneas, contudo, desafios como a desinformação e a erosão institucional fragilizam esse equilíbrio, tornando indispensáveis medidas de fortalecimento da transparência e da participação social (Lucas e Tedesco, 2024; Santos, 2022; V-Dem, 2025),

capazes de ampliar a confiança nas instituições e prevenir abusos (Bennett e Livingston, 2020; Kakutani, 2018; Levitsky e Ziblatt, 2018; Tenove, 2020).

Esse direito de controle social é reafirmado desde o artigo 15 da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão (MPF, 2025), que reconhece à sociedade o poder de exigir contas de todo agente público, até os artigos 31 e 70 a 75 da CRFB/88, que impõem ao Estado e a seus gestores o dever de se submeter à fiscalização (Brasil, 1988). Assim, o controle público, compartilhado entre autoridades e cidadãos, sustenta a legitimidade das decisões administrativas e protege o interesse coletivo, prevenindo desvios e práticas contrárias aos princípios da administração pública (Costa, 2014; Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023).

No contexto brasileiro há inúmeras evidências de má gestão que se manifesta de diversas formas, desde falhas administrativas e processuais até escândalos de corrupção, fraudes contratuais e desvios de recursos, atingindo todos os níveis e poderes do Estado (Aranha, 2019; Batista, Rocha e Santos, 2020; Filgueiras, 2018). Esses fatos evidenciam a urgência de aperfeiçoar os mecanismos de controle para prevenir práticas contrárias ao interesse coletivo e fortalecer a integridade na administração pública.

Ainda que persistam limitações estruturais e culturais, o país tem avançado com instrumentos legais e institucionais voltados à responsabilização e à transparência, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), em 2000, a Lei de Acesso à Informação (LAI), em 2014 e a criação dos portais de transparência. Apesar de resultados desiguais entre esferas e órgãos governamentais, tais medidas representaram importantes marcos para o controle e a abertura da gestão pública. Em paralelo, o engajamento cidadão, individual e coletivo, por meio do controle social, tem se mostrado decisivo para ampliar a transparência, a integridade e a confiança pública (Aranha, 2019; Batista, Rocha e Santos, 2020; Filgueiras, 2018).

No Brasil, distinguem-se duas formas principais de controle: o interno, exercido pela própria administração, responsável por fiscalizar e corrigir seus atos; e o externo, desempenhado por instituições autônomas, como os Tribunais de Contas, os Ministérios Públicos e o Poder Legislativo e Judiciário (Costa, 2014; Di Pietro, 2024; Lima, 2023). Entretanto, é o cidadão quem detém, em última instância, a legitimidade para exercer o controle público, configurando o controle social, uma forma de fiscalização não estatal que concretiza a vontade popular e fortalece a democracia participativa (Bravo e Correia, 2012; Mendes e Branco, 2024; Ranieri, 2023; Rocha e Teixeira, 2016).

Nesse contexto, os Tribunais de Contas brasileiros (TCBs), foco desta tese, ocupam papel relevante no controle externo da administração pública, ao fiscalizar a legalidade, a legitimidade e a eficiência da aplicação dos recursos públicos, conforme os princípios constitucionais e as

diretrizes de uma governança pública responsável (Costa, 2014; Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023). Criados pela Constituição como órgãos técnico-especializados, cabe-lhes a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos entes e entidades da administração direta e indireta (Brasil, 1988).

Embora mantenham interface com os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e atuem como órgãos auxiliares do Legislativo, os TCBs não lhes são hierarquicamente subordinados. Configuram-se como instituições autônomas e independentes, cuja autoridade se fundamenta, em última instância, na sua vinculação ao interesse público e na responsabilidade perante a cidadania – princípio que, longe de limitar sua atuação, fortalece sua legitimidade democrática (Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023; Silva, 2007).

Essa autonomia e independência são questionadas. Estudos apontam processos de politização que ameaçam a imparcialidade e a independência das decisões, sobretudo em decorrência de interferências político-partidárias nas indicações e nomeações de ministros e conselheiros (Azambuja, Teixeira e Nossa, 2018; Gonçalves e Olivieri, 2024; Luz, Guarido Filho e Sousa, 2021; Olivieri, Gonçalves e Casaniga, 2025; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020). Soma-se a isso a persistente dependência orçamentária dos TCBs em relação ao Poder Executivo, que pode restringir sua autonomia administrativa e financeira, afetando a capacidade operacional dessas instituições e limitando a efetividade de suas ações de controle.

Críticas semelhantes têm sido identificadas em contextos internacionais, como França, Alemanha e Espanha, onde a atuação dos órgãos de controle também é afetada por dinâmicas de influência política que comprometem a imparcialidade e a autonomia técnica de suas decisões (Carvalho e Rodrigues, 2018; Morin, 2010; Pierre e Licht, 2019; Seyfried, 2016). Diferentemente do sistema de freios e contrapesos, característico da governança democrática e orientado ao equilíbrio, à independência funcional e à responsabilização recíproca entre os poderes, tais interferências configuram processos de captura institucional. Nessas situações, atores políticos passam a exercer controle indevido sobre instituições que deveriam atuar com neutralidade técnica, o que fragiliza a credibilidade pública, a efetividade do controle externo e, por consequência, a legitimidade democrática dos Tribunais de Contas.

O Brasil conta atualmente com 33 Tribunais de Contas, entre eles o Tribunal de Contas da União (TCU), os Tribunais de Contas dos Estados (TCEs), os Tribunais de Contas dos Municípios (TCMs) e o Tribunal de Contas do Distrito Federal. Todos são órgãos autônomos e independentes, ainda que atuem sob o princípio da simetria constitucional, segundo o qual o modelo de controle previsto na Constituição Federal deve ser replicado nos demais entes

federativos, assegurando coerência e integração entre as cortes (Costa, 2014; Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023).

Embora o TCU seja frequentemente adotado como modelo de boas práticas e referência técnico-institucional, não existe qualquer subordinação hierárquica entre ele e os TCBs, tampouco instâncias superiores de revisão de suas decisões. Essa configuração decorre do princípio do pacto federativo e da autonomia institucional conferida aos TCBs, o que, por um lado, fortalece sua independência funcional e capacidade de adaptação às realidades locais. Por outro lado, essa autonomia federativa acentua a heterogeneidade interpretativa e procedimental entre os tribunais, dificultando a padronização de entendimentos e práticas no âmbito do SNTC. Tal cenário pode comprometer a coerência, a isonomia e a previsibilidade das ações fiscalizatórias, afetando a segurança jurídica e a eficácia sistêmica do controle externo (Costa, 2014; Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023).

A CRFB/88 estabelece que o controle externo é exercido pelo Poder Legislativo, com o auxílio dos Tribunais de Contas, mas essas cortes não estão sujeitas a um controle equivalente ao que exercem sobre seus jurisdicionados, situação que tem suscitado críticas quanto à transparência, *accountability* e integridade de suas próprias práticas (Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023; Machado, 2019). Dessa inquietação emerge a clássica indagação: “quem fiscaliza os fiscalizadores?” ou “quem controla o controlador?”, originada na locução latina “*quis custodiet ipsos custodes?*” (em tradução livre: “quem irá vigiar os próprios vigilantes?”).

Em razão da inexistência de um órgão específico para supervisionar os TCBs, foram apresentadas diversas Propostas de Emenda Constitucional (PECs), entre elas a PEC nº 022/2017, que propõe a criação do Conselho Nacional dos Tribunais de Contas (CNTC), inspirado no modelo do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com a finalidade de coordenar e supervisionar os TCBs (Coutinho, 2016; Lima, Araújo Júnior e Santos, 2024; Lino e Aquino, 2018).

Atualmente, a coordenação nacional dos TCBs é exercida pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), criada em 1992. Sem caráter jurisdicional, a Atricon atua na padronização, integração e modernização das práticas de controle no SNTC (Atricon, 2025). Destacam-se, nesse processo, o Programa Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC) e seu principal instrumento, o Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), que avalia periodicamente o desempenho das cortes com base em referências nacionais e internacionais, como as da *International Organization of Supreme Audit Institutions* (Intosai) e das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público – NBASP (Atricon, 2025; Luz, Guarido Filho e Sousa, 2021; Santos *et al.*, 2019).

Estruturado em três pilares, a saber: Resoluções-Diretrizes, MMD-TC e Boas Práticas, o QATC promove padronização, melhoria contínua e inovação compartilhada entre os tribunais. As avaliações, realizadas a cada dois anos, identificam pontos fortes e fragilidades institucionais, orientando planos de ação e ciclos de aprimoramento (Atricon, 2025; Luz, Guarido Filho e Sousa, 2021; Santos *et al.*, 2019).

Essa articulação nacional tem se mostrado importante à consolidação do SNTC, contribuindo para a uniformidade e a qualidade da fiscalização pública. Ainda assim, os TCBs preservam autonomia decisória, atributo indispensável à independência institucional, mas que também explica as variações interpretativas e os diferentes níveis de maturidade entre as cortes brasileiras (Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023; Teixeira, 2020).

O MMD-TC constitui atualmente um dos principais instrumentos de articulação e aprimoramento do SNTC. Desenvolvido pela Atricon, o modelo é aplicado bienalmente de forma voluntária pelos 33 TCBs, com o propósito de avaliar seu desempenho institucional a partir de critérios de governança pública. A iniciativa busca equilibrar autonomia e uniformidade, promovendo padrões nacionais de qualidade e fortalecendo a credibilidade e a confiança pública nas instituições de controle externo (Atricon, 2025; Pascoal, 2016; Urrea e Negreiros, 2024).

Para além de sua função fiscalizadora, os TCBs têm o dever de induzir boas práticas de governança pública, fomentando transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade, princípios essenciais à defesa do interesse coletivo (Ferreira Júnior, 2021). A atuação de cada corte está vinculada à origem dos recursos públicos, cabendo ao TCU fiscalizar verbas federais, enquanto TCEs e TCMs monitoram a aplicação dos recursos estaduais e municipais (Costa, 2014; Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023).

No plano constitucional, as atribuições dos TCBs incluem funções opinativa, julgadora, fiscalizadora, sancionadora, consultiva e informativa, estas últimas voltadas à orientação de gestores e ao apoio técnico ao Legislativo (Brasil, 1988; Costa, 2014; Fernandes, 2016; Guerra, 2019; Lima, 2023). Assim, os TCBs transcendem o papel clássico de auditoria e passam a atuar como agentes estratégicos de governança, influenciando positivamente as transformações sociais, digitais e institucionais do Estado contemporâneo (Ferreira Júnior, 2021).

Diversas instituições nacionais e internacionais têm desempenhado papel decisivo na promoção da transparência pública, no combate à corrupção e no fortalecimento da governança democrática, por meio de parcerias entre governos e sociedade civil. Entre elas, destaca-se a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), fundada em 1961 e sediada em Paris, que promove políticas voltadas ao bem-estar econômico, social e

institucional, com ênfase em governança e integridade (OCDE, 2025). No Brasil, o Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC), criado em 1979, atua na democratização das políticas públicas e do orçamento (INESC, 2025). Já a Transparência Internacional, fundada em 1993, é referência global no enfrentamento à corrupção, sendo responsável pelo Índice de Percepção da Corrupção e, no Brasil, pelo Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP), por meio da seção Transparência Internacional – Brasil, criada em 2016 (TI Brasil, 2025).

A *International Budget Partnership* (IBP), instituída em 1997, coordena o *Open Budget Survey* (OBS), indicador internacional sobre transparência fiscal (IBP, 2025). No contexto brasileiro, organizações como a Amarribo Brasil (1999), a Transparência Brasil (2000) e a Auditoria Cidadã da Dívida (2001) têm contribuído para o controle social, o monitoramento do orçamento público e a fiscalização da dívida estatal (Amarribo Brasil, 2025; Auditoria Cidadã da Dívida, 2025; Transparência Brasil, 2025). Outras iniciativas relevantes incluem o Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral (MCCE), criador da Lei da Ficha Limpa (MCCE, 2025), o Contas Abertas, dedicado ao acompanhamento da execução orçamentária federal (Contas Abertas, 2025), e redes cívicas como a Rede Nossa São Paulo (RNSP) e o Observatório Social do Brasil (OSB), que fortalecem a participação cidadã e o controle social em âmbito local (OSB, 2025; RNSP, 2025).

No plano internacional e regional, destacam-se a *Red Latinoamericana por la Transparencia Legislativa* (RLTL), que avalia a abertura e a *accountability* dos parlamentos (RLTL, 2025), e a *Open Contracting Partnership* (OCP), que promove a transparência nas contratações públicas (OCP, 2025). Mais recentemente, iniciativas como a Fiquem Sabendo, especializada no uso da Lei de Acesso à Informação (LAI), e o Instituto Operação Política Supervisionada (OPS) têm ampliado o alcance do controle social e da fiscalização cidadã (Fiquem Sabendo, 2025; OPS, 2025).

Essas iniciativas convergem com os princípios estruturantes da Parceria para Governo Aberto (*Open Government Partnership* – OGP), lançada em 2011 e sediada em Washington, que reúne governos e sociedade civil para promover transparência, integridade e participação cidadã (CGU, 2025; OGP, 2025). A OGP incentiva a elaboração de planos de ação nacionais com metas claras e mensuráveis, estimulando a corresponsabilização entre Estado e sociedade e institucionalizando uma cultura de governança colaborativa (CGU, 2025; OGP, 2025).

Composta por representantes de governos, empresas, organizações civis e multilaterais, a OGP reúne 150 governos locais de 75 países, alcançando mais de dois bilhões de pessoas. Seu propósito é disseminar os princípios do Governo Aberto, fortalecendo instituições democráticas e consolidando um Estado mais transparente, participativo e íntegro, comprometido com a

eficiência, a responsividade e o engajamento cívico (CGU, 2025; Cruz-Rubio, 2015; OGP, 2025; Oszlak, 2012).

Existem outras iniciativas que têm buscado ampliar a abertura institucional e fortalecer a relação entre Estado e sociedade, ainda que sob nomenclaturas distintas. Cita-se o Parlamento Aberto e a Justiça Aberta, que compartilham os fundamentos do Governo Aberto, voltados à transparência, à participação cidadã e à integridade institucional. O Parlamento Aberto busca tornar os processos legislativos mais acessíveis e participativos, enquanto a Justiça Aberta visa fortalecer a imparcialidade e o controle social sobre o sistema judicial, ampliando o acesso à justiça (Faria e Rehbein, 2015; Machado e Lino, 2021; Machado, Meneguetti e Craveiro, 2022; Oszlak, 2012; Vasconcelos *et al.*, 2023).

Dessas experiências deriva a proposta do Controle Aberto, que adapta os princípios do Governo Aberto ao campo do controle público, especialmente aos TCBs. Trata-se de uma abordagem inovadora que busca aproximar as instituições de controle da sociedade, fortalecendo a transparência, a *accountability*, a participação social, a inovação e a integridade no âmbito dessas organizações.

A adoção dessa abordagem tem potencial para impulsionar uma cultura de governança aberta, tornando o controle mais acessível e colaborativo, além de fortalecer a confiança pública nas instituições fiscalizadoras. No contexto brasileiro, marcado por uma demanda crescente por transparência, participação e controle social (Brasil, 2018; Cordova e Aguirre, 2021; Speck, 2012), o Controle Aberto se apresenta como uma proposta para o aprimoramento da governança pública no SNTC.

Entretanto, sua implementação enfrenta barreiras culturais e institucionais. Muitos TCBs, embora fiscalizem seus jurisdicionados quanto à transparência, à integridade e à participação social, ainda reproduzem internamente modelos organizacionais fechados, pouco permeáveis ao diálogo e à colaboração com a sociedade (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020).

Outro desafio reside na tensão entre a busca por resultados imediatos e o tempo necessário para transformações culturais institucionais mais profundas. Ao contrário de mudanças operacionais ou normativas, as mudanças culturais seguem trajetórias não lineares, marcadas por disputas simbólicas, resistências internas e múltiplas variáveis contextuais. Embora instrumentos como o MMD-TC possam propor métricas, orientar práticas e induzir melhorias, a transformação cultural demanda um processo contínuo de construção institucional, aprendizado organizacional e ressonância com mudanças na cultura política mais ampla. Nesse

sentido, o MMD-TC pode atuar como catalisador da incorporação gradual dos princípios do Controle Aberto às práticas dos TCBs, desde que respeite os ritmos, capacidades e realidades institucionais de cada Tribunal.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A presente pesquisa parte da premissa que os TCBs detêm competência constitucional para o exercício do controle externo sobre seus jurisdicionados, com especial destaque para as dimensões da transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade. No entanto, os mesmos princípios que orientam suas exigências junto às instituições fiscalizadas nem sempre são efetivamente priorizados no âmbito de sua própria governança, o que evidencia um paradoxo institucional: órgãos que cobram práticas abertas e responsáveis, por vezes, não as internalizam com a mesma intensidade. Essa incongruência é particularmente relevante, pois tais dimensões constituem os pilares estruturantes da proposta de Controle Aberto delineada nesta tese, a qual defende a internalização desses valores como condição essencial para a legitimidade, a coerência e a efetividade institucional dos TCBs.

A literatura tem evidenciado essa lacuna, apontando que muitos Tribunais de Contas ainda operam de forma fechada, hierarquizada e distante da sociedade, o que limita seu potencial de inovação e engajamento cívico (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020). Diante disso, a abordagem do Controle Aberto surge como uma proposta inovadora e integrativa, inspirada nos princípios do Governo Aberto, voltada a ampliar a transparência, fortalecer a participação cidadã e estimular a inovação institucional. Mais do que aprimorar a função tradicional de fiscalização, o Controle Aberto busca redefinir a relação entre os TCBs e a sociedade, promovendo confiança, interação e corresponsabilidade no exercício do controle público.

Embora iniciativas pontuais existam, como auditorias internas eventuais e a aplicação bienal do MMD-TC, coordenado pela Atricon, ainda não há um modelo sistemático que promova a aplicação efetiva e integrada dos princípios de transparência, *accountability*, participação, inovação e integridade.

Diante desse contexto, a pergunta de pesquisa que orienta este estudo é: **“como uma abordagem teórico-aplicada de controle aberto pode contribuir para avaliar e aprimorar o desempenho e a legitimidade dos TCBs?”**

1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Em busca de resposta(s) à questão desta pesquisa, traça-se o seguinte objetivo geral: **desenvolver uma abordagem teórico-aplicada de Controle Aberto, fundamentada em princípios de Estado Aberto e de governança pública, destinada a avaliar e induzir processos de aprimoramento do desempenho e da legitimidade institucional dos TCBs.**

Para isso, o presente estudo buscará oferecer uma base teórica e metodológica que permita aos TCBs aprimorarem suas práticas institucionais de forma integrada e alinhada aos padrões contemporâneos de governança democrática.

1.3.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral proposto, delineiam-se os seguintes objetivos específicos:

a) Construir referencial teórico da abordagem de Controle Aberto, a partir da articulação entre fundamentos de Estado Aberto e princípios da governança pública, propondo uma abordagem inédita aplicável aos TCBs;

b) Identificar e analisar os critérios e métricas do MMD-TC relacionados aos princípios do Controle Aberto: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade;

c) Estruturar critérios e métricas identificados em uma matriz avaliativa e complementar ao MMD-TC, visando a mensuração e o monitoramento do grau de implementação dos princípios de Controle Aberto nas dimensões internas e externas dos TCBs;

d) Desenvolver e validar empiricamente a proposta de avaliação do Controle Aberto, por meio da aplicação de instrumentos de coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos junto aos Tribunais de Contas, com o propósito de analisar percepções, práticas institucionais e desafios enfrentados no aprimoramento dos princípios de transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade nessas instituições; e

e) Analisar os resultados empíricos à luz do referencial teórico e das práticas institucionais, propondo ajustes metodológicos e interpretações quanto à maturidade dos TCBs em relação aos princípios do Controle Aberto, considerando a aplicação prática das

recomendações, a viabilidade institucional e as contribuições para o fortalecimento da governança pública democrática.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E EMPÍRICA DA PESQUISA

A presente pesquisa busca preencher uma lacuna teórica e prática sobre o Controle Aberto nos TCBs, articulando fundamentos científicos e aplicabilidade institucional. Do ponto de vista teórico, embora temas como transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade sejam amplamente discutidos na literatura sobre governança pública e Governo Aberto (CGU, 2025; Cruz-Rubio, 2015; OGP, 2025; Oszlak, 2012), observa-se necessidade de mais estudos que os relacionem ao contexto interno dos TCBs sob a ótica do Controle Aberto.

A literatura evidencia ainda limitações culturais e institucionais que dificultam a adoção de práticas mais abertas e participativas nesses órgãos (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020). Buscas exaustivas em bases como: *Science Direct (Elsevier)*, *SciELO*, *Scopus*, *Spell*, *Oasis.br*, *ProQuest*, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Banco de Teses da Capes, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e *Google Acadêmico*, confirmaram a ausência de trabalhos com os descritores "Controle Aberto", "controle externo aberto" ou "controles abertos", inclusive em idiomas estrangeiros (inglês e espanhol) e uso de operadores booleanos, reforçam a inédita contribuição científica desta tese ao campo da administração pública.

No plano empírico, a pesquisa responde às dificuldades dos TCBs em adotar práticas internas coerentes com os princípios que fiscalizam externamente, buscando gerar subsídios para aprimorar sua transparência, prestação de contas, participação, inovação e integridade (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020).

A justificativa também se apoia na trajetória acadêmica e profissional do autor, amplamente voltada ao controle público. Com mais de três décadas de experiência no serviço público, sendo 19 anos como auditor fiscal de controle externo no TCE/SC, sua atuação prática confere legitimidade e profundidade à investigação. É graduado em Ciências Contábeis, Direito e Administração Pública, possui diversas especializações e mestrado acadêmico voltado a temas

relacionados à gestão pública. Em sua dissertação intitulada “Decisões dos Tribunais de Contas como garantia do uso de critérios sustentáveis nas contratações públicas” (Costa, 2014), analisou o papel dos TCBs na promoção de políticas públicas sustentáveis e destacou a relevância desses órgãos na incorporação de critérios de sustentabilidade nas contratações governamentais, reafirmando o compromisso institucional com a responsabilidade socioambiental e a boa governança.

Vinculada ao Grupo de Pesquisa Politeia da Udesc Esag, a presente tese se insere nas discussões contemporâneas sobre *accountability*, transparência, inovação e governança pública, contribuindo teórica e empiricamente para o fortalecimento institucional dos TCBs e para o aperfeiçoamento do SNTC. Assim, a justificativa teórica repousa em seu potencial de contribuição científica à administração pública, enquanto a justificativa empírica se ancora no impacto prático esperado, especialmente na oferta de subsídios para o aprimoramento das práticas internas e da governança dos TCBs.

1.5 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A presente pesquisa distingue-se por seu caráter original, inédito e propositivo, ao desenvolver e aplicar, de forma sistemática, a abordagem do Controle Aberto no contexto dos TCBs, temática ainda não explorada pela literatura acadêmica nacional e internacional. Situada na interseção entre administração pública, controle externo e governança democrática, a tese avança além das concepções tradicionais de fiscalização ao investigar como os TCBs podem internalizar, mensurar e institucionalizar práticas de transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade, alinhadas aos princípios estruturantes do Estado Aberto.

O ineditismo da pesquisa manifesta-se em três planos complementares. No plano conceitual, a tese formula o Controle Aberto como uma categoria analítica própria, inexistente até então na produção científica, ampliando o paradigma do Estado Aberto ao campo do controle externo e reposicionando os Tribunais de Contas como instituições coprodutoras de valor público. No plano teórico, o estudo articula de modo integrativo literaturas que tradicionalmente dialogam de forma fragmentada – governança pública, *accountability*, governo aberto, inovação no setor público e coprodução do controle – oferecendo um enquadramento relacional e sistêmico capaz de explicar a abertura institucional como um processo contínuo e não como um atributo isolado. No plano metodológico-aplicado, a pesquisa

rompe com abordagens meramente normativas ou descritivas ao propor instrumentos concretos de avaliação e aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, o produto central da tese consiste no desenvolvimento e validação de uma abordagem teórico-aplicada de avaliação do Controle Aberto, materializada em uma proposta avaliativa estruturada por níveis de maturidade institucional, concebidas para serem complementares ao MMD-TC. Esse produto traduz princípios abstratos da governança democrática em critérios, métricas e indicadores operacionais, passíveis de aplicação empírica, comparação interinstitucional e uso estratégico pelos próprios TCBs como ferramenta de diagnóstico, planejamento e melhoria contínua.

A relevância da pesquisa extrapola o campo acadêmico. Do ponto de vista institucional e prático, o estudo oferece subsídios concretos para o aprimoramento das políticas, diretrizes e práticas internas dos Tribunais de Contas, ao identificar assimetrias de maturidade, fragilidades estruturais e potencialidades ainda pouco exploradas, especialmente nas dimensões de participação social e inovação. Ao evidenciar que a consolidação do controle externo depende não apenas de normas e procedimentos, mas também de cultura organizacional, capacidades institucionais, liderança e interação qualificada com a sociedade, a tese contribui para orientar processos de mudança organizacional mais consistentes e sustentáveis.

As buscas realizadas em bases acadêmicas nacionais e internacionais – como *SciELO*, *Scopus*, *Web of Science*, *Spell*, *Oasis.br*, *ProQuest*, Banco de Teses da Capes e *Google Acadêmico* – confirmaram a inexistência de estudos que utilizem os descritores “Controle Aberto”, “controle externo aberto” ou formulações equivalentes aplicadas aos órgãos de controle, reforçando o caráter pioneiro desta investigação. Tal lacuna evidencia a contribuição científica da tese para o campo da administração pública, ao inaugurar uma agenda de pesquisa voltada à avaliação da abertura institucional no controle externo.

Sob a perspectiva social e democrática, a pesquisa contribui para o fortalecimento da cidadania ativa e da coprodução do controle público, ao propor mecanismos que ampliam a transparência qualificada, a explicação pública das decisões e a participação social nos processos de fiscalização. Ao fazê-lo, o estudo reforça a legitimidade democrática dos TCBs e amplia seu papel como instituições estratégicas na promoção da confiança pública, da responsabilização e da integridade no Estado contemporâneo.

Em síntese, a originalidade da tese reside não apenas na formulação conceitual do Controle Aberto, mas sobretudo em sua capacidade de transformar esse conceito em um referencial operativo, cientificamente fundamentado e empiricamente validado, apto a orientar

práticas institucionais, induzir inovação no controle externo e fortalecer a governança pública democrática no Brasil.

1.6 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Diante da natureza qualitativa, construtivo-propositiva e inovadora desta investigação, formulam-se proposições teóricas e empíricas que orientam o percurso analítico da pesquisa. Parte-se da premissa de que a construção de um referencial teórico sobre o Controle Aberto, fundamentado nos princípios do Estado Aberto, pode suprir uma lacuna ainda não explorada pela literatura nacional e internacional.

Propõe-se, ainda, que a sistematização de critérios, métricas e instrumentos relativos à transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade permitirá desenvolver um modelo teórico-aplicado voltado aos TCBs. A estruturação desses princípios em uma matriz avaliativa, inspirada no MMD-TC, tende a criar oportunidades de aprimoramento das práticas institucionais.

A validação empírica da proposta, mediante a escuta de representantes dos TCBs, organizações da sociedade civil e especialistas, poderá conferir maior legitimidade e aplicabilidade aos critérios propostos. A incorporação dessas práticas favorece a consolidação de uma cultura organizacional aberta, orientada à transparência substantiva, à responsividade e à coprodução do controle público.

Os resultados esperados devem contribuir para o SNTC, especialmente para a Atricon, possibilitando a inclusão da abordagem do Controle Aberto nos futuros ciclos do MMD-TC. Por fim, a identificação de barreiras culturais, técnicas e normativas permitirá propor estratégias de superação, promovendo o reposicionamento dos TCBs como instituições indutoras de um processo contínuo de inovação e democratização do controle público.

1.7 CONTRIBUIÇÃO DA TESE PARA O PPGA DA UDESC ESAG

Esta tese estabelece um elo consistente entre a academia e a prática profissional, ao investigar um tema inédito na literatura e propor soluções aplicáveis ao aprimoramento das práticas internas e da inovação institucional dos TCBs. Sua contribuição é, portanto, mútua, pois amplia o alcance científico e formativo do PPGA da Udesc Esag e oferece resultados concretos ao setor público, especialmente ao SNTC.

A pesquisa dialoga com temas da administração pública contemporânea, tais como controle, transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade pública. Esses estão em consonância com trabalhos desenvolvidas no âmbito do Grupo de Pesquisa Politeia da Udesc Esag, vinculado ao PPGA, do qual o autor é membro ativo. Em particular, o estudo articula-se com projetos como o Radar LAI (Lei de Acesso à Informação), o EquiGov (equidade em serviços públicos), a Justiça Aberta e o Parlamento Aberto. Relaciona-se, em particular, com tese de Camila Pagani (2022) e trabalhos relativos a *accountability* e controle (Menezes *et al.*, 2025; Rocha *et al.*, 2019; Rocha *et al.*, 2021; Santos e Schommer, 2023; Schommer e Quiñonez, 2024; Souza e Schommer, 2023; Squio e Hoffmann, 2021), os quais são citados ao longo da tese.

Em conformidade com a Resolução nº 001/2015 do Colegiado do PPGA, esta tese insere-se na área de concentração “Organizações e Esfera Pública” e na linha de pesquisa “Administração Pública e Sociedade”, reforçando seu alinhamento aos objetivos acadêmicos do programa.

Embora não vinculada formalmente ao convênio entre o TCE/SC e a Udesc Esag no âmbito do mestrado profissional, a tese se soma a um conjunto expressivo de estudos produzidos a partir dessa parceria. Diversos servidores do TCE/SC, entre eles: Andreza de Moraes Machado, Denise Regina Struecker, Gláucia da Cunha, Juliana Francisconi Cardoso, Leonardo Valente Favaretto, Luciane Beiro de Souza Machado, Marcelo Brognoli da Costa, Marcos André Alves Monteiro, Marisaura Rebelatto dos Santos, Paula Antunes Dal Pont, Rafael Tachini de Melo, Roberto Silveira Fleischmann e Thais Schmitz Serpa, defenderam dissertações no PPGA voltadas ao controle e à governança pública, demonstrando a relevância e a continuidade desse diálogo produtivo entre academia e instituições de controle.

1.8 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese de doutorado está organizada em cinco capítulos. O **Capítulo 1** trouxe a **Introdução** desta pesquisa, contextualizando o tema da pesquisa, definindo o problema e a pergunta de pesquisa, bem como seus objetivos gerais e específicos. Também o Capítulo 1 apresentou as justificas da pesquisa, sua relevância e suas contribuições esperadas tanto para o PPGA da Udesc Esag e tanto para a área da administração pública.

O **Capítulo 2** será dedicado à **Fundamentação Teórica** dos temas em estudo e reunirá conteúdos bibliográficos que envolvem a administração pública. Como: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade, além de abordar teorias sobre

controle e governança pública com foco nos TCBs. Ainda, o Capítulo 2 apresentará a proposta conceitual de Controle Aberto.

No **Capítulo 3** são apresentados os **Procedimentos Metodológicos** utilizados pela presente pesquisa, descrevendo detalhadamente a metodologia científica adotada, os instrumentos utilizados na coleta dos dados e os procedimentos de análise dos dados coletados.

O **Capítulo 4** apresentará os **Resultados da Pesquisa**, expondo a discussão dos achados à luz da teoria, especificamente relacionando-os à abordagem do Controle Aberto de acordo com as categorias de análise estabelecidas previamente.

No **Capítulo 5** serão apresentadas as **Conclusões** e as **Recomendações** desta tese de doutorado, expondo, de forma sintética, a(s) resposta(s) à pergunta de pesquisa e as principais contribuições teóricas e práticas desta investigação. Além disso, o Capítulo 5 apontará as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, esta tese relacionará as **Referências** de suporte dos estudos, seguidas de **Apêndices** e de **Anexos**, nos quais são incluídos documentos relevantes utilizados ao longo da pesquisa, como: questionários, roteiro de entrevistas semiestruturadas, termos de consentimento para ambientes virtuais, declaração de ciência e concordância do Cep/Udesc e termo de responsabilidade sobre os dados do MMD-TC do ciclo de 2024.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a base teórica de suporte da pesquisa, incluindo referenciais bibliográficos nacionais e internacionais, sobre transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade no setor público, especialmente nos TCBs. Embora se concentre na discussão teórica para a sustentação da investigação científica, buscou-se, sempre que pertinente, estabelecer diálogos com a realidade institucional dos TCBs, incorporando reflexões pontuais que conectam teoria e prática.

2.1 TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: FUNDAMENTOS, EVOLUÇÃO E APLICAÇÃO NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

A transparência é princípio central da governança democrática, ao viabilizar o acesso qualificado à informação e fomentar práticas públicas íntegras, eficientes e voltadas ao interesse coletivo. Atua como vetor de *accountability*, legitimidade e confiança social, fortalecendo o controle e a participação cidadã (Cappelli, Oliveira e Nunes, 2023; Pinheiro e Jankowitsch, 2023). Nos TCBs, assume papel estratégico, orientando tanto a fiscalização externa quanto a conduta institucional interna.

Na sequência, abordam-se os seguintes subtópicos: evolução normativa e histórica da transparência pública; fundamentos conceituais e classificações no contexto governamental brasileiro; transparência como pilar da participação cidadã e do controle democrático; instrumentos e critérios de avaliação da transparência na administração pública; e aplicação da transparência nos TCBs.

2.1.1 Evolução normativa e histórica da transparência pública no Brasil e no exterior

Nas últimas décadas, a transparência pública tem evoluído significativamente, acompanhando a transição gradual de uma “cultura do sigilo” para uma cultura de abertura e acesso à informação. Essa mudança, impulsionada tanto por reformas administrativas quanto por pressões sociais, consolidou a transparência como um dos pilares de uma governança democrática e responsável (Alves, Costa e Matos, 2023; Fedorenko, 2023; Souza e Fischer, 2020).

No plano internacional, a transparência foi incorporada como direito humano fundamental. A Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), em seu artigo 19, reconheceu o direito de buscar, receber e difundir informações como parte essencial da liberdade e da dignidade humana. Esse entendimento foi reforçado pelo Pacto Internacional

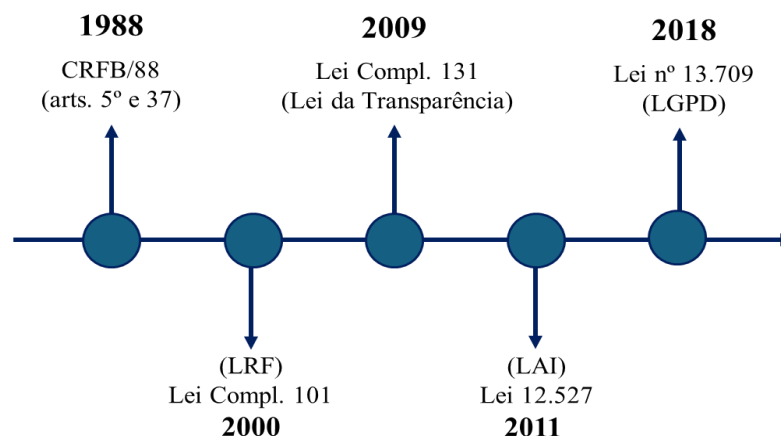
sobre Direitos Civis e Políticos (1966), internalizado no Brasil pelo Decreto nº 592/1992 (Brasil, 1992; Unicef, 2025). Na União Europeia, o Tratado de Maastricht (1993) e os artigos 10, 11 e 15 das versões posteriores do Tratado da União Europeia reafirmaram o princípio da administração aberta e transparente (UE, 2025). De modo convergente, a Organização dos Estados Americanos (OEA) aprovou, em 2000, a Declaração Interamericana de Princípios de Liberdade de Expressão, reconhecendo o acesso à informação como direito essencial à democracia (OEA, 2025).

No Brasil, a CRFB/88 consolidou a publicidade como princípio da administração pública (art. 37, *caput*), inaugurando um marco para o fortalecimento do controle social, da *accountability* e da participação cidadã (Brasil, 1988). A partir dos anos 1990, as reformas do Estado deram novo impulso à institucionalização da transparência, em sintonia com o cenário internacional (Marino *et al.*, 2017; Siqueira *et al.*, 2025).

Dentre os marcos desse processo, destaca-se a LRF (Lei Complementar nº 101/2000), que estabeleceu a divulgação de dados fiscais como instrumento de controle e racionalidade na gestão pública (Brasil, 2000). Mais adiante, a promulgação da LAI (Lei nº 12.527/2011), fruto de construção participativa entre governo e sociedade, que regulamentou o direito constitucional de acesso às informações públicas (art. 5º, XXXIII) e teve papel importante para os trabalhos da Comissão Nacional da Verdade (CNV), permitindo a abertura de documentos antes sigilosos (Brasil, 2011; Calderon, 2013; Campos e Rodrigues, 2020; Di Marco e Terci, 2023; Gruman, 2012; Jardim, Silva e Cotão, 2024; Rodrigues, 2020; Vianna Junior *et al.*, 2019). A Lei Complementar nº 131/2009, também conhecida como Lei da Transparência, que determinou a divulgação em tempo real, pela internet, das informações sobre execução orçamentária e financeira (Brasil, 2009). E a Lei nº 13.709/2018, denominada Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que regula o tratamento de dados pessoais sensíveis.

A Figura 1 apresenta a linha do tempo desses marcos regulatórios que consolidam o regime jurídico da transparência pública no Brasil:

Figura 1 - Principais marcos regulatórios da transparência pública brasileira



Fonte: elaborada pelo autor.

O Quadro 1 a seguir sintetiza os principais marcos normativos que compõem o arcabouço jurídico da transparência pública no Brasil:

Quadro 1 - Marcos normativos de destaque relacionado à transparência pública no Brasil

Normativo	Denominação e assunto da norma
Constituição Federal de 1988	▪ Art. 5º, XIV, XXXIII e XXXIV: transparência como direito fundamental ▪ Art. 37, <i>caput</i> e §3º: transparência como princípio da admin. pública
Lei Complementar nº 101/2000	▪ Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) ▪ Obrigatoriedade de divulgação de dados fiscais
Lei Complementar nº 131/2009	▪ Lei da Transparência ou Lei Capiberibe ▪ Execução orçamentária e financeira em tempo real
Lei Complementar nº 135/2010	▪ Lei da Ficha Limpa ▪ Transparência e inelegibilidade de candidatos
Lei nº 8.159/1991	▪ Lei de Arquivos ▪ Acesso da sociedade aos arquivos públicos
Lei nº 8.666/1993 (Revogada p/Lei nº 14.133/2021)	▪ Lei de Licitações e Contratos ▪ Publicação de editais e contratos em licitações
Lei nº 9.051/1995	▪ Lei do Fornecimento de Certidões ▪ Divulgação de certidões públicas
Lei nº 9.507/1997	▪ Lei do <i>Habeas Data</i> ▪ Direito de acesso a informações
Lei nº 9.755/1998	▪ Divulgação dos dados e informações das contas públicas ▪ Criação de "homepage" pelo TCU
Lei nº 9.784/1999	▪ Lei do Processo Administrativo Federal ▪ Normas básicas de processos administrativos
Lei nº 10.180/2001	▪ Sistema de Planejamento e Orçamento Federal ▪ Transparência na execução do orçamento
Lei nº 11.111/2005 (Revogada p/Lei nº 12.527/2011)	▪ Lei sobre Classificação de Documentos Públicos ▪ Critérios para acesso a documentos classificados
Lei nº 12.527/2011	▪ Lei de Acesso à Informação (LAI) ▪ Obrigatoriedade de transparência ativa e passiva às informações
Lei nº 12.813/2013	▪ Lei de Conflito de Interesses ▪ Declaração de conflitos de interesse
Lei nº 12.965/2014	▪ Marco Civil da Internet ▪ Direitos e deveres dos usuários de internet
Lei nº 13.303/2016	▪ Lei das Estatais ▪ Governança e transparência em empresas estatais
Lei nº 13.334/2016	▪ Lei do Programa de Parcerias de Investimentos ▪ Transparência em parcerias público-privadas
Lei nº 13.460/2017	▪ Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público ▪ Direitos dos usuários de serviços públicos
Lei nº 13.709/2018	▪ Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) ▪ Proteção de dados pessoais
Lei nº 14.129/2021	▪ Lei do Governo Digital ▪ Digitalização dos serviços públicos
Lei nº 14.133/2021	▪ Nova Lei de Licitações ▪ Exigência de divulgação em licitações e contratos
Decreto nº 5.482/2005 (Revogado p/Decr. nº 11.529/2023)	▪ Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) ▪ Transparência de movimentações financeiras
Decreto nº 5.687/2006	▪ Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção ▪ Aumentar a transparência na administração pública
Decreto nº 6.029/2007	▪ Código de Conduta da Alta Administração Federal ▪ Transparência e ética na Alta Administração Federal
Decreto nº 7.185/2010 (Revogado p/Decr. nº 10.540/2020)	▪ Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública ▪ Integração e compartilhamento de dados de segurança
Decreto nº 7.724/2012	▪ Decreto Regulamentador da LAI ▪ Procedimentos e prazos para acesso à informação
Decreto nº 8.777/2016	▪ Política Nacional de Dados Abertos ▪ Disponibilização de dados em formato aberto

Normativo	Denominação e assunto da norma
Decreto nº 9.094/2017	▪ Decreto de Simplificação do Atendimento ▪ Simplificação de atendimento ao cidadão
Decreto nº 10.046/2019	▪ Política de Governança de Dados ▪ Compartilhamento de dados entre órgãos do governo
Decreto nº 10.332/2020 (Revogado p/Decr. nº 12.198/2024)	▪ Estratégia de Governo Digital ▪ Digitalização de serviços e acesso a dados
Decreto nº 10.540/2020	▪ Modelo de Governança Contábil e Orçamentária ▪ Padronização de informações contábeis e financeiras
Decreto nº 11.529/2023	▪ Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da administração pública Federal ▪ Política de Transparência e Acesso à Informação da administração pública Federal
Decreto nº 12.198/2024	▪ Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 ▪ Infraestrutura Nacional de Dados, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Fonte: elaborado pelo autor com base no Portal da Legislação federal (Brasil, 2025).

A consolidação do direito à informação como princípio estruturante da administração pública representa uma transformação profunda nas relações entre Estado e sociedade. Mais do que um avanço jurídico, reflete uma mudança cultural que rompe com a antiga lógica do sigilo e afirma o paradigma da abertura institucional, segundo o qual os governos têm o dever de garantir acesso amplo, efetivo e qualificado a informações de interesse coletivo, observadas as restrições legais (Bernardes, Santos e Rover, 2015; Contreras, Michener e Niskier, 2018; Silva, 2023).

Esse movimento é sustentado por um conjunto de marcos regulatórios que, ao longo dos anos, promoveram maior transparência, fortaleceram a *accountability* e ampliaram os espaços para o controle social. O objetivo é ampliar a capacidade dos cidadãos de fiscalizar a gestão pública e exigir integridade, eficiência e resultados concretos (Bernardes, Santos e Rover, 2015; Contreras, Michener e Niskier, 2018; Silva, 2023).

Entretanto, o processo está longe de ser linear. Persistem assimetrias entre os entes federativos, carência de padrões uniformes e problemas na qualidade e inteligibilidade das informações divulgadas. Em muitos casos, os dados públicos são incompletos, desatualizados ou de difícil compreensão, o que compromete a utilidade social da transparência e fragiliza a confiança nas instituições (Bernardes, Santos e Rover, 2015; Contreras, Michener e Niskier, 2018).

A essas limitações somam-se desafios contemporâneos, como a desinformação, que ameaça não apenas o direito à informação, mas também o vínculo de confiança entre Estado e sociedade. A proliferação de notícias falsas, intensificada durante a pandemia da Covid-19, minou a credibilidade das fontes oficiais e dificultou o desenvolvimento de políticas baseadas em evidências (Allcott e Gentzkow, 2017; Braga, 2018; Falcão e Souza, 2021; Ferrari e Boarini,

2020; Pennycook e Rand, 2019). Nesse cenário, a transparência pública emerge como antídoto à desinformação, ao promover integridade informacional e reforçar a responsabilidade comunicativa do Estado.

Para alcançar esse propósito, cresce a associação entre transparência e tecnologias digitais. Países de diferentes contextos têm investido em plataformas abertas e acessíveis que garantem a difusão e o uso cidadão da informação. No Brasil, o Portal da Transparência do Governo Federal, criado pela CGU em 2004, tornou-se uma referência nacional, ao disponibilizar dados sobre orçamento, gastos e transferências em linguagem simples e compreensível, ampliando o engajamento cívico e fortalecendo o controle social (CGU, 2025; Martins, 2013; Regly e Souza, 2022).

No cenário internacional, alguns países se destacam pela adoção de práticas avançadas de governança aberta e digital. A Estônia é considerada referência global, com um modelo baseado na integração de sistemas e no acesso em tempo real a dados e serviços públicos, o que reduz burocracias e amplia a participação cidadã (Kattel e Mergel, 2018; Margetts e Naumann, 2017). No Reino Unido, o *Open Data Institute* (ODI) desempenha papel central ao promover o uso estratégico de dados abertos para fomentar a inovação pública e privada, fortalecendo a prestação de serviços e a gestão baseada em evidências (Kattel e Mergel, 2018; Margetts e Naumann, 2017).

Entre as iniciativas multilaterais, destaca-se a OGP, lançada em 2011, que reúne governos e organizações da sociedade civil em torno da transparência ativa, da integridade institucional e da participação democrática. A OGP tem promovido reformas importantes voltadas à abertura governamental e à corresponsabilidade na gestão pública (CGU, 2025; OGP, 2025).

O Brasil é membro fundador da OGP e ampliou sua adesão para além do governo federal, incluindo estados como Goiás e Santa Catarina, e municípios como São Paulo, Osasco, Contagem e Vitória da Conquista. Paralelamente, organizações da sociedade civil, entre elas Fiquem Sabendo, Transparência Brasil, Transparência Internacional – Brasil e a Abraji, têm desempenhado papel relevante na promoção do direito à informação e na defesa de maior abertura dos dados públicos (CGU, 2025; OGP, 2025).

No âmbito federal, a CGU consolidou-se como indutora da política de transparência governamental, por meio de instrumentos como o Portal da Transparência, o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (*e-SIC*) e o Painel de Correição, todos reconhecidos internacionalmente por organismos como a OGP e a OCDE (CGU, 2025; OGP, 2025).

Essas experiências demonstram que a transparência vai muito além da simples divulgação de dados. Ela requer uma infraestrutura sólida (normativa, tecnológica e institucional) que

assegure não apenas o acesso, mas também a compreensão e o uso social da informação. Investir em transparência ativa, tecnologias emergentes e no combate à desinformação é essencial para construir uma comunicação pública íntegra, fortalecer o engajamento cívico e restaurar a confiança nas instituições democráticas.

2.1.2 Fundamentos conceituais e classificações de transparência pública: perspectivas, dimensões e iniciativas no contexto governamental brasileiro

A transparência pública consolidou-se como um dos pilares centrais da governança democrática, por viabilizar o acesso qualificado à informação e favorecer a responsabilização e o controle social (Koppell, 2005; Rocha *et al.*, 2021; Sfeir, 2024). Ela atua como elemento essencial para ampliar a participação cidadã nos processos decisórios do Estado, desde a formulação até a avaliação das políticas públicas (Alves *et al.*, 2021; Maximiano e Nohara, 2017; Pinho *et al.*, 2023). O direito à informação, portanto, não é apenas um fim em si, mas um instrumento de viabilização de outros direitos, sem o qual a cidadania ativa se restringe ao que o Estado decide divulgar.

Transparência pública, neste trabalho, é o dever jurídico-político e a prática institucional contínua de assegurar acesso amplo, tempestivo e qualificado às informações de interesse coletivo produzidas ou custodiadas pelo Estado, em formatos acessíveis, compreensíveis e reutilizáveis. Pressupõe a articulação entre transparência ativa e passiva, visibilidade (disponibilidade efetiva dos dados) e capacidade de inferência (condições para que a sociedade compreenda e use essas informações), de modo a reduzir assimetrias informacionais entre governo e cidadãos. Mais que publicação de documentos, constitui arranjo integrado de normas, processos, tecnologias e práticas organizacionais orientado ao fortalecimento da *accountability*, da integridade e da participação cidadã, devendo ser exercida em equilíbrio com a proteção de dados pessoais e demais restrições legais, para que contribua para o controle social substantivo, a confiança institucional e a efetividade das ações governamentais.

Sua interdependência com a *accountability* é evidente, pois não há responsabilização efetiva sem transparência. Esta fornece os meios para que cidadãos e instituições possam monitorar e avaliar a conduta dos agentes públicos (Filgueiras, 2011; Martins *et al.*, 2018; O'Donnell, 1998; Silva *et al.*, 2023). Fox (2007) reforça que a transparência amplia a capacidade de vigilância social sobre o poder público, tornando os gestores mais *accountable*, desde que a informação seja acessível, compreensível e socialmente útil.

Ao reduzir as assimetrias informacionais entre Estado e sociedade, a transparência fortalece o escrutínio público, estimula práticas éticas e responsivas e favorece a eficiência

administrativa. Também amplia a atuação de múltiplos atores, como universidades, organizações civis, jornalistas e cidadãos, que passam a exercer controle contínuo sobre a gestão pública, consolidando uma cultura de corresponsabilidade democrática (Casarotto, Elias e Gimenes, 2023; Michener e Bersch, 2013; Oliveira Júnior *et al.*, 2024).

Para que cumpra essa função, contudo, as informações devem ser disponibilizadas em formatos abertos, acessíveis e atualizados, de modo a garantir sua interoperabilidade e reuso. Essa estrutura informacional é o que permite que os dados sejam analisados, reinterpretados e empregados em diferentes contextos, fortalecendo tanto a inovação cívica quanto o controle social qualificado (CGU, 2025; OGP, 2025).

A transparência pública não deve ser entendida apenas como um dever jurídico, mas como um mecanismo estruturante da governança democrática. Sua efetividade ultrapassa a simples publicação de dados, exigindo clareza, relevância e capacidade de gerar engajamento social. Assim, o aprofundamento teórico e empírico sobre o tema contribui não só para o aperfeiçoamento institucional, mas também para o fortalecimento de uma administração pública mais aberta, participativa e orientada ao interesse coletivo (Alves *et al.*, 2021; Maximiano e Nohara, 2017; Pinho *et al.*, 2023).

Apesar de sua relevância, a transparência permanece um conceito complexo e multifacetado, cujo significado e aplicação variam conforme os contextos institucionais, jurídicos e políticos. Não há um modelo único, mas diferentes formas de materialização, condicionadas pelas realidades de cada Estado. Seus efeitos, por vezes sutis e graduais, são difíceis de mensurar, dada a fragmentação institucional e os distintos níveis de maturidade dos sistemas de informação governamental (Batista, Rocha e Santos, 2020; Kreutz e Lock, 2020; Michener, 2019; Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015).

Diante dessa complexidade, o debate contemporâneo tem buscado refinar conceitualmente o tema, superando visões reducionistas que equiparam transparência à mera divulgação de dados. Novas classificações e abordagens teóricas buscam delimitar seus elementos constitutivos e revelar suas dimensões funcionais (Antônio, 2020; Pinho *et al.*, 2023; Rodrigues, 2020; Siqueira, Bermejo e Silva, 2024).

Entre essas contribuições, Michener e Bersch (2013) destacam dois pilares da transparência efetiva: a visibilidade, referente à disponibilidade e completude das informações públicas, e a inferabilidade, ligada à capacidade de compreensão e uso social dos dados. A informação, portanto, só se torna transparente quando é acessível e inteligível, permitindo sua conversão em conhecimento cívico e instrumento de controle democrático.

De forma complementar, Hood e Heald (2006) ampliam a análise ao identificar diferentes direções da transparência – ascendente (da base para o topo), descendente (do topo para a base),

interna (intraorganizacional) e externa (voltada ao público) – e suas variedades, que podem ser contínuas, retroativas, nominais ou efetivas. Essas distinções evidenciam sua natureza multidimensional e sua função como alicerce da *accountability* pública.

Com base nessas perspectivas, compreende-se que a transparência não é um fim em si mesma, mas um instrumento essencial à responsabilização democrática. Sua efetividade depende da articulação entre normas claras, informações úteis e um ambiente institucional favorável ao uso crítico e transformador dos dados públicos (Kreutz e Lock, 2020; Michener, 2019; Rodrigues, 2020; Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015).

Sob a ótica normativa, Yazigi (1999) distinguiu dois regimes fundamentais de transparência pública, ambos incorporados pela LAI, a transparência ativa, caracterizada pela divulgação espontânea e contínua de informações pelos órgãos públicos, e a transparência passiva, que depende de solicitações formais dos cidadãos. Essas duas formas são complementares e indispensáveis à efetivação do direito à informação e ao fortalecimento do controle democrático.

A discussão foi ampliada por Rodrigues (2020), que propôs uma classificação organizacional da transparência com base em dois critérios: o grau de abertura institucional e o potencial de apropriação social da informação. A partir desses eixos, o autor identifica quatro categorias principais:

- a) Transparência plena, que representa o ideal normativo de acesso total, com dados íntegros, acessíveis e facilmente reutilizáveis;
- b) Transparência nominal, que embora exista formalmente, encontra barreiras práticas como linguagem técnica, baixa usabilidade ou estruturação inadequada dos dados;
- c) Transparência condicionada, dependente de solicitação formal e sujeita a entraves administrativos ou operacionais; e
- d) Transparência na atribuição e gestão do sigilo, marcada por opacidade nos critérios de restrição de acesso, o que gera incertezas sobre o que pode ou não ser acessado.

A diversidade dessas classificações teóricas reflete a complexidade do fenômeno e a necessidade de se adotar lentes analíticas múltiplas para compreendê-lo em sua totalidade. Para sistematizar essas contribuições, o Quadro 2, apresentado a seguir, organiza os principais modelos teóricos da transparência pública com base em cinco eixos analíticos: direção, variedade, iniciativa, dimensão conceitual e tipologia organizacional.

Quadro 2 - Síntese de classificações teóricas de transparência pública

Categoria	Subclassificação	Referências de base
Direção	Transparência vertical para cima	Hood e Heald, 2006
	Transparência vertical para baixo	
	Transparência horizontal para dentro	
	Transparência horizontal para fora	

Categoria	Subclassificação	Referências de base
Variedade	Transparência de eventos <i>versus</i> processos	Hood e Heald, 2006
	Transparência retroativa <i>versus</i> tempestiva	
	Transparência nominal <i>versus</i> efetiva	
Iniciativa	Transparência ativa	Yazigi, 1999
	Transparência passiva	
Dimensão Conceitual	Visibilidade da informação	Michener e Bersch, 2013
	Capacidade de inferência	
Tipologia Organizacional	Transparência plena	Rodrigues, 2020
	Transparência nominal	
	Transparência condicionada	
	Transparência na atribuição e gestão do sigilo	

Fonte: adaptado pelo autor do Quadro 1 de Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015.

O Quadro 2 evidencia que a transparência pública é um fenômeno de natureza multifacetada, cuja efetividade depende da articulação entre dimensões institucionais, políticas, tecnológicas e culturais. Ao integrar diferentes classificações teóricas e dimensões analíticas, o modelo oferece base conceitual sólida para o aperfeiçoamento teórico e subsídios práticos para a avaliação crítica das iniciativas de transparência, permitindo identificar distintos graus de abertura informacional, fortalecer a *accountability* e orientar políticas públicas em consonância com os princípios do Governo Aberto.

Contudo, a existência de arcabouços legais e tecnológicos não assegura, por si só, a efetividade da transparência. Estudos demonstram que variáveis como a qualidade da informação, a usabilidade das plataformas, a atualização dos dados e a capacidade institucional são determinantes para o êxito das iniciativas (Gomes e Silva, 2022; Klein, Klein e Luciano, 2018; Rocha *et al.*, 2023; Silva, Soares e Barbosa Neto, 2025). Informações precisas, inteligíveis e verificáveis fortalecem competências democráticas essenciais, como a formulação de preferências políticas, a interpretação crítica e a deliberação cidadã.

Quando os dados públicos carecem de qualidade, o sistema de informação estatal se fragiliza, limitando o uso social das informações e enfraquecendo os mecanismos de responsabilização institucional. Nesses casos, garantir a qualidade informacional deixa de ser uma questão meramente técnica, assumindo contornos éticos e políticos, um requisito indispensável à cultura do Governo Aberto e à democracia substantiva (Gomes e Silva, 2022; Klein, Klein e Luciano, 2018; Rocha *et al.*, 2023; Silva, Soares e Barbosa Neto, 2025).

No plano subnacional, a desigualdade entre os entes federativos agrava o quadro. Barreiras estruturais, técnicas e institucionais dificultam a consolidação de práticas padronizadas e sustentáveis. Apesar de diretrizes normativas claras, muitos municípios ainda enfrentam carência de infraestrutura, como conectividade precária, falta de equipamentos e escassez de pessoal qualificado. Em diversos casos, os portais de transparência são meramente

formais, desatualizados ou terceirizados, o que fragiliza sua integração às rotinas administrativas e reduz sua efetividade (Baraldi, Borgert e Fabre, 2019; Bartoluzzio *et al.*, 2019; Batista, Pinheiro e Lima, 2024; Dias *et al.*, 2020; Leal *et al.*, 2023).

Além das limitações materiais, persistem entraves culturais e políticos. A resistência à abertura da informação ainda é presente em muitas administrações, marcada pela ausência de curadoria e pela fragmentação dos sistemas. De outro lado, a população enfrenta obstáculos de letramento digital e cívico, o que limita sua capacidade de usar os dados públicos de forma crítica. Em alguns contextos, a transparência é inclusive instrumentalizada como ferramenta de marketing político, perdendo sua função de controle e prestação de contas (Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, 2020; Ghezzi, Silva e Ziviani, 2019; Gomes e Silva, 2022; Klein, Klein e Luciano, 2018; Rocha *et al.*, 2023; Silva, Soares e Barbosa Neto, 2025).

Consolidar uma cultura de transparência requer, portanto, uma ação integrada e contínua, que combine padronização e interoperabilidade de sistemas, capacitação de servidores públicos e fortalecimento da participação cidadã. Sem essas condições estruturais e pedagógicas, a transparência corre o risco de se restringir à formalidade, esvaziando-se de sentido e deixando a democracia sem alicerce concreto.

2.1.3 Transparência pública: pilar da participação cidadã e do controle democrático das ações governamentais

A transparência pública constitui não apenas um valor administrativo, mas um princípio fundante da governança democrática e um direito fundamental que sustenta o Estado Democrático de Direito. Sua efetividade depende da qualidade, inteligibilidade e utilidade das informações oferecidas à sociedade, de modo que permitam interpretações consistentes e fundamentadas. Para tanto, são indispensáveis dois elementos complementares: visibilidade e capacidade interpretativa, sem os quais o controle social e a cidadania ativa tornam-se limitados (Casarotto, Elias e Gimenès, 2023; Michener e Bersch, 2013; Oliveira Júnior *et al.*, 2024; Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015).

Mais do que um instrumento de prestação de contas, a transparência deve ser entendida como ferramenta de governança, um recurso ativo que possibilita a participação qualificada da sociedade nas decisões públicas. Isso exige políticas voltadas à inteligibilidade e à utilidade dos dados, transformando a simples divulgação em processos contínuos e interativos de informação e engajamento (Alves *et al.*, 2021; Maximiano e Nohara, 2017; Pinho *et al.*, 2023).

Quando bem estruturadas, as políticas de transparência ampliam o controle social, promovem debates públicos mais qualificados e fortalecem a corresponsabilidade entre Estado

e sociedade. Assim, cidadãos podem acompanhar, influenciar e corrigir as ações governamentais, contribuindo para uma gestão mais aberta e colaborativa (Cappelli, Oliveira e Nunes, 2023; Fung, Graham e Weil, 2007; Santos, 2024).

A experiência brasileira confirma essa tendência. A divulgação ativa de informações sobre orçamento, licitações e resultados de políticas públicas, apoiada por ferramentas digitais como portais da transparência e consultas *on-line*, permite o monitoramento em tempo real da gestão, tornando o controle mais contínuo e compartilhado (Marino *et al.*, 2017; Siqueira *et al.*, 2025). Tecnologias emergentes, como big data e inteligência artificial, têm potencializado essa prática, permitindo análises complexas e identificação de indícios de irregularidades, como já ocorre em diversos TCBs (Bitencourt e Martins, 2023; Costa e Bastos, 2020; Filgueiras, 2023; Madkur e Paletta, 2021; Pego, Gastaldi e Lima, 2025).

Ainda assim, tecnologia sem formação humana não sustenta uma cultura de transparência. É necessário investir em capacitação técnica de servidores e educação cidadã, transformando a transparência de obrigação formal em valor institucional compartilhado (Pinho e Sacramento, 2009).

Nesse processo, a transparência torna-se ponte entre o Estado e a sociedade, fortalecendo tanto os mecanismos de controle externo, como os exercidos pelos TCBs, quanto o controle social direto, por meio de ouvidorias, conselhos, audiências públicas e canais de denúncia. Tais instrumentos, quando amparados por informação de qualidade, reduzem a corrupção, aprimoram a gestão e aumentam a responsividade governamental (Cappelli, Oliveira e Nunes, 2023; Oliveira e Ckagnazaroff, 2022; Pinheiro e Jankowitsch, 2023).

Por outro lado, a ampliação da abertura traz o desafio da proteção da privacidade. A LGPD estabeleceu novos parâmetros éticos e legais para o tratamento de informações, assegurando o direito à autodeterminação informacional e impondo responsabilidades quanto à coleta, ao uso e à divulgação de dados (Brasil, 2018). Assim, o Estado deve buscar equilíbrio entre transparência e privacidade, adotando políticas robustas de governança da informação que garantam segurança, anonimização e publicidade responsável, em consonância com as melhores práticas internacionais de *open data* e *data protection* (Almeida e Fachin, 2024; Gasiola, Machado e Mendes, 2021; Pereira e Rodrigues, 2024).

2.1.4 Avaliação da transparência na administração pública: instrumentos, critérios metodológicos e impacto na governança democrática

A transparência na administração pública ultrapassa a simples disponibilização de dados. Seu verdadeiro desafio está em assegurar informações completas, atualizadas e compreensíveis,

capazes de orientar decisões e fortalecer a governança democrática. Por isso, nas últimas décadas, governos e organizações internacionais vêm desenvolvendo instrumentos de avaliação que permitem mensurar, de forma objetiva e comparável, o grau de abertura institucional (Costa, 2011; Ferreira e Pereira, 2025; Michener e Nichter, 2020; Nunes, Lyrio e Lunkes, 2015; Ramos, 2019; Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015).

Entre as principais referências, destaca-se o OBS, índice elaborado pela IBP, que desde 2006 avalia mais de 120 países segundo três dimensões: transparência orçamentária, participação pública e controle institucional. Sua metodologia, composta por cerca de 145 perguntas validadas por especialistas, assegura ampla comparabilidade internacional (IBP, 2025).

No contexto legislativo, o Índice Latino-Americano de Transparência Legislativa (ILTL), da RLTL, analisa desde 2011 a abertura dos parlamentos latino-americanos, a partir das dimensões de acesso à informação, participação cidadã, *accountability* e uso de tecnologias. O método combina análise normativa e avaliação de portais, observando tanto a oferta proativa quanto a resposta a demandas sociais (RLTL, 2025).

Outros índices relevantes, como o *Open Data Barometer* (ODB) e o *Open Data Index* (ODI), ampliam a análise ao campo dos dados abertos, mensurando não apenas a existência de informações públicas, mas sua abrangência temática, formato e reutilização social (OKBR, 2025; Web Foundation, 2025). O *Statistical Capacity Indicator* (SCI), do Banco Mundial, complementa esse panorama ao avaliar a capacidade institucional dos países de produzir dados confiáveis, ainda que não trate diretamente da transparência ativa (BIRD, 2025).

No Brasil, destaca-se o ITGP, elaborado pela TI Brasil, cuja metodologia, aplicada entre 2020 e 2024, analisa seis dimensões: base legal, plataformas digitais, governança e integridade, obras públicas, transparência fiscal e orçamentária e participação e comunicação. Com 84 indicadores distribuídos entre critérios obrigatórios e recomendados, o ITGP permite comparar o desempenho de governos e estimular a adoção de boas práticas (TI Brasil, 2025).

Outro marco importante é a Escala Brasil Transparente – Avaliação 360° (EBT 360°), conduzida pela CGU. Reformulada em 2018 e aplicada em 2018 e 2020, a EBT passou a ponderar igualmente a transparência ativa (50%) e a passiva (50%), combinando análise dos portais oficiais com pedidos reais de acesso à informação. A edição mais recente, divulgada em 2023, reforça o compromisso com uma avaliação abrangente e verificável da transparência nos entes subnacionais (CGU, 2023; Siqueira, Bermejo e Silva, 2024).

A reformulação metodológica da EBT, iniciada em 2018, trouxe um novo olhar: a perspectiva “360 graus”, que passou a atribuir pesos iguais à transparência ativa (50%) e à

passiva (50%). Com isso, buscou-se avaliar não apenas o cumprimento formal da legislação, mas também a efetividade prática das ações de transparência implementadas pelos entes subnacionais. As duas edições aplicadas sob esse novo modelo ocorreram entre julho e novembro de 2018 e, posteriormente, entre abril e agosto de 2020 (CGU, 2023; Siqueira, Bermejo e Silva, 2024).

Em conjunto, esses instrumentos vêm consolidando uma cultura avaliativa da transparência, que ultrapassa o cumprimento formal da lei e busca medir sua efetividade prática. O Quadro 3 sintetiza os principais critérios e quesitos da EBT 360°, destacando como esses mecanismos contribuem para qualificar a *accountability*, fortalecer a confiança social e aprimorar os mecanismos de governança democrática no país.

Quadro 3 - Quesitos avaliativos da Escala Brasil Transparente – Avaliação 360°

Transparência Passiva (50%)	Transparência Ativa (50%)
Divulgação da existência do SIC físico (atendimento presencial)	Existência de site oficial
Existência de ferramenta eletrônica para envio de pedidos	Informações sobre estrutura organizacional e unidades
Inexistência de pontos que dificultem ou inviabilizem o pedido	Existência de Portal da Transparência
Possibilidade de acompanhamento do pedido	Informações sobre receitas e despesas
Respostas no prazo legal	Informações sobre licitações e contratos
Respostas em conformidade com o que foi solicitado	Possibilidade de acompanhamento de obras públicas
Indicação da possibilidade de recurso	Informações sobre diárias
	Informações sobre servidores públicos
	LAI: divulgação da regulamentação e relatório estatístico de atendimento
	Dados abertos: existência de catálogo ou inventário

Fonte: CGU, 2025.

Na prática, a avaliação da transparência passiva é realizada mediante o envio de três pedidos reais de informação por avaliadores anônimos, com o objetivo de reproduzir a experiência de um cidadão comum diante da burocracia pública. Já a transparência ativa é verificada por meio de uma análise sistemática dos portais institucionais, observando-se a disponibilização de informações essenciais, como orçamento, contratos, estrutura organizacional, remuneração de servidores, licitações e execução orçamentária, de forma clara, acessível e organizada (CGU, 2023; Siqueira, Bermejo e Silva, 2024).

Entre os avanços mais recentes na área, destaca-se o Radar Nacional da Transparência Pública (RNTP), plataforma digital que monitora o nível de abertura dos órgãos e entidades públicas em todo o país. A iniciativa integra o Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), instituído pela Resolução Atricon nº 01/2022 e coordenado pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), em parceria com o Instituto Rui Barbosa

(IRB), o Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas (CNPTC), a Associação Brasileira dos Tribunais de Contas dos Municípios (Abracom), a Associação Nacional dos Ministros e Conselheiros Substitutos dos Tribunais de Contas (Audicon) e o Conselho Nacional de Controle Interno (Atricon, 2025).

O PNTP tem como propósito padronizar e efetivar a transparência pública em todas as esferas e poderes, promovendo ações nacionais como o “Levantamento Nacional de Transparência Pública”, o próprio RNTP e o “Mês da Transparência”, celebrado anualmente em novembro. Além disso, a resolução orienta que os Tribunais de Contas aprimorem suas práticas internas de transparência e reforcem sua atuação como órgãos fiscalizadores da publicidade dos entes sob sua jurisdição (Atricon, 2025).

A partir de 2023, a avaliação passou a abranger todos os órgãos e entidades públicas do país, incluindo os Tribunais de Contas e os Ministérios Públicos, a partir de uma matriz única de critérios. Essa padronização garante comparabilidade e uniformidade dos resultados, permitindo identificar boas práticas e fragilidades na gestão da informação (Atricon, 2025).

O processo avaliativo do RNTP é estruturado em temas como finanças públicas, contratos, pessoal, acessibilidade e canais de informação, cada um composto por critérios obrigatórios e recomendados, ponderados conforme sua relevância normativa e prática. A pontuação final resulta no ranqueamento dos portais, e aqueles que alcançam 75% ou mais de conformidade recebem o Selo Nacional de Transparência Pública, em três categorias: Prata, Ouro e Diamante, de acordo com o nível de desempenho obtido (Atricon, 2025).

No Quadro 4, a seguir, são sistematizados os quesitos que compõem essa matriz avaliativa, detalhando alguns parâmetros de fiscalização aplicados.

Quadro 4 - Síntese dos quesitos da matriz com os critérios de avaliação do PNTP

Dimensão		Exemplos de critérios avaliados	Classificação
Informações prioritárias		Possui site oficial e portal da transparência visível e pesquisável	Essencial / Obrigatória
Transparência Ativa	Informações institucionais	Competências, estrutura, responsáveis	Obrigatória / Recomendada
	Receita	Valores arrecadados, LOA, classificações orçamentárias	Essencial / Obrigatória
	Despesa	Empenhos, liquidações, beneficiários, licitações	Essencial / Obrigatória
	Recursos humanos	Servidores, cargos, remuneração	Obrigatória / Recomendada
	Diárias	Beneficiários, valores, motivos	Obrigatória
	Licitações, dispensas e inexigibilidades	Editais, íntegras das dispensas e inexigibilidades	Obrigatória
	Contratos	Contratos, aditivos	Obrigatória
	Relatório de Gestão Fiscal (RGF)	Publicação, atualizações, histórico	Essencial / Obrigatória

Dimensão		Exemplos de critérios avaliados	Classificação
Transparência Passiva	Serviço de Informações ao Cidadão - SIC (físico)	Endereço, telefone, horários de funcionamento	Obrigatória
	Serviço de Informações ao Cidadão e-Sic (eletrônico)	Formulário, simplicidade de acesso	Obrigatória / Recomendada
	Acessibilidade	Contraste, redimensionamento, mapa do site	Obrigatória
Boas práticas: Ouvidorias		Canal de Ouvidoria, Carta de Serviços, redes sociais	Recomendada
Critérios específicos: Poder Executivo		Publicação de PPA, LDO, LOA e relatórios fiscais	Essencial / Obrigatória
Critérios específicos: Poder Legislativo		Tramitação legislativa, leis, projetos e gastos parlamentares	Obrigatória / Recomendada
Critérios específicos: Poder Judiciário		Jurisprudência, pautas e decisões atualizadas	Obrigatória / Recomendada
Critérios específicos: Tribunal de Contas		Atos normativos, julgamentos, orientações e dados fiscais	Obrigatória / Recomendada
Critérios específicos: Ministério Público		Procedimentos e inquéritos com histórico e filtros de busca	Obrigatória / Recomendada

Fonte: elaborado pelo autor com base nos critérios de avaliação do PNTP (Atricon, 2025).

No âmbito dos TCBs, destacam-se iniciativas recentes que ampliam sua capacidade institucional como indutores da governança pública aberta. Entre elas, o programa Observa TC, criado pelo OSB, voltado ao monitoramento da transparência e do desempenho dos TCBs, com foco na participação social e na boa aplicação dos recursos públicos (OSB, 2025).

Nos últimos anos, consolidou-se o entendimento de que avaliar a transparência não se resume à simples verificação da existência de informações publicadas. A discussão ultrapassa o aspecto quantitativo e passa a valorizar a qualidade, a clareza, a utilidade e a atualidade dos dados disponibilizados. Em outras palavras, o essencial é compreender se as informações são realmente acessíveis e compreensíveis para o cidadão comum, permitindo-lhe participar de forma efetiva das decisões públicas que afetam sua vida cotidiana (Ferreira e Pereira, 2025; Michener e Nichter, 2020; Nunes, Lyrio e Lunkes, 2015; Ramos, 2019; Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015). Afinal, de pouco serve um grande volume de documentos se estes não dialogam com as necessidades sociais.

Nesse contexto, ganham relevância os instrumentos avaliativos baseados em critérios múltiplos e indicadores compostos, que integram dimensões qualitativas e quantitativas para oferecer diagnósticos mais precisos e realistas sobre a transparência pública. O uso de painéis interativos e metodologias comparativas amplia a capacidade analítica dessas ferramentas, permitindo identificar gargalos institucionais, destacar boas práticas e incentivar a adoção de melhorias contínuas (Ferreira e Pereira, 2025; Michener e Nichter, 2020; Nunes, Lyrio e Lunkes, 2015; Ramos, 2019; Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015).

Mais do que instrumentos técnicos, essas métricas representam mecanismos de transformação institucional. Quando aplicadas de forma consistente, promovem a consolidação

de práticas de abertura, o fortalecimento da integridade e da participação cidadã, além de contribuírem para uma gestão pública mais equitativa, responsável e legitimada socialmente.

2.1.5 Transparência aplicada aos Tribunais de Contas: diretrizes institucionais, estratégias avaliativas e indicadores aplicados

A transparência, quando aplicada aos Tribunais de Contas, assume papel muito mais profundo do que o mero cumprimento de obrigações formais. Para além do dever institucional, ela se apresenta como um componente estratégico da governança, indispensável para o fortalecimento da *accountability* e para a ampliação das condições de exercício do controle social. Ao tornarem públicos seus processos, critérios e resultados, os TCBs não apenas qualificam o escrutínio social, mas também contribuem para que cidadãos, organizações e gestores compreendam, de maneira mais clara, como recursos públicos são alocados, utilizados e controlados (Cappelli, Oliveira e Nunes, 2023; Pinheiro e Jankowitsch, 2023; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020).

A literatura tem mostrado que a transparência é um fenômeno multifacetado e relacional, que se expressa de formas distintas conforme o contexto institucional. Por isso surgem classificações que observam diferentes direções da transparência, a natureza das informações disponibilizadas, as iniciativas que lhe dão suporte, bem como suas dimensões conceituais e tipologias organizacionais. Essas abordagens, longe de serem excludentes, dialogam entre si e ajudam a revelar nuances importantes do funcionamento dos TCBs no contexto da governança democrática.

Os Quadros 5 a 9 apresentados na sequência materializam esse esforço de síntese e análise. Construídos a partir de estudos consolidados, referências teóricas reconhecidas e da experiência empírica acumulada – especialmente pelo fato de o autor integrar o SNTC como servidor do TCE/SC –, tais quadros organizam como essas diferentes perspectivas se expressam no cotidiano das Cortes de Contas. O olhar recai tanto sobre práticas de transparência ativa, relativas à divulgação espontânea de informações, quanto sobre ações de transparência passiva, que respondem a demandas de cidadãos e organizações.

Com essa combinação entre teoria e prática, busca-se iluminar aspectos estruturais, operacionais e culturais que moldam a transparência institucional nos TCBs. O Quadro 5 inaugura essa discussão ao tratar das direções da transparência, ou seja, dos modos como a informação circula entre instituições, cidadãos e demais atores públicos.

Quadro 5 - Transparência sob a perspectiva da “direção” nos TCBs

Subclassificação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações
Transparência vertical para cima (TCB → <i>agentes públicos e Poder Legislativo</i>)	Refere-se ao fluxo ascendente de informações dos TCBs para gestores públicos e para o Poder Legislativo, destinado a orientar a administração, difundir normas, consolidar entendimentos jurisprudenciais e apoiar práticas de gestão. Atua como canal estratégico para alinhar expectativas, reduzir inseguranças jurídicas e fortalecer capacidades institucionais, especialmente em cenários de marcadas assimetrias federativas e técnico-operacionais	Decisões colegiadas com efeito normativo; pareceres e notas técnicas; jurisprudências administrativas; manuais e guias temáticos; ofícios circulares; materiais pedagógicos; capacitações presenciais e <i>on-line</i> ; webinários e fóruns técnicos	Linguagem excessivamente tecnocrática; dispersão e redundância normativa; baixa sistematização da jurisprudência administrativa; escassez de materiais atualizados e acessíveis; comunicação pouco padronizada; baixa adesão às ações formativas
Transparência vertical para baixo (TCB → <i>sociedade</i>)	Refere-se ao fluxo descendente de informações dos TCBs para cidadãos, imprensa e organizações da sociedade civil, constituindo o principal canal de controle social e <i>accountability</i> democrática. Sua efetividade depende da clareza, da tempestividade e da inteligibilidade das informações disponibilizadas	Relatórios de atividades; pareceres prévios e decisões colegiadas; publicações em portais institucionais; bases de dados abertos e reutilizáveis; dashboards e painéis de desempenho; informações do MMD-TC; transmissões plenárias; relatórios interativos em linguagem cidadã	Linguagem de difícil compreensão para o público leigo; limitação de acesso a dados sensíveis; baixa responsividade institucional; ausência de padronização dos formatos de publicação; exclusão digital; escassez de indicadores amigáveis e relevantes para o cidadão comum
Transparência horizontal para dentro (TCB → <i>sociedade, sob a ótica do acesso direto</i>)	Envolve o acesso direto da sociedade a decisões, auditorias, julgamentos, trâmites e dados institucionais dos TCBs, garantindo que as informações sejam organizadas, acessíveis e compreensíveis, de modo a estimular o engajamento e o controle social	Portais de transparência; relatórios de auditoria; <i>dashboards</i> temáticos; painéis de fiscalização; vídeos de sessões plenárias; sistemas eletrônicos de tramitação com acesso público; bases de dados abertas e reutilizáveis	Conteúdo técnico pouco adaptado ao público geral; fragmentação e desorganização das informações; baixa interoperabilidade entre sistemas; ausência de indicadores acessíveis; resistência à exposição ampla de dados sensíveis
Transparência horizontal para fora (TCB ↔ <i>outras instituições públicas e redes de controle</i>)	Refere-se ao intercâmbio de informações entre TCBs e outros órgãos públicos para cooperação técnica, padronização normativa e integração de dados, elemento essencial para fortalecer ações coordenadas de controle e a governança interinstitucional	Acordos de cooperação; participação em redes interinstitucionais; relatórios compartilhados; painéis integrados; eventos conjuntos; protocolos de atuação; interoperabilidade de bases fiscais, orçamentárias e gerenciais	Baixo nível de integração tecnológica; fragmentação normativa e metodológica; resistência à troca de informações; ausência de normativos claros e atualizados; cultura institucional pouco colaborativa; deficiência nos mecanismos de retroalimentação entre os parceiros

Fonte: elaborado pelo autor com base em Hood e Heald, 2006; Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015.

O Quadro 6 evidencia a dimensão da variedade, examinando como a transparência se materializa nos TCBs a partir de três eixos: eventos *versus* processos, retroativa *versus* tempestiva e nominal *versus* efetiva. A proposta vai além da simples existência de dados publicados, ao considerar a forma, o momento e a utilidade prática das informações divulgadas.

Quadro 6 - Transparência sob a perspectiva da “variedade” nos TCBs

Subclassificação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações
Eventos <i>versus</i> processos	Reflete a diferença entre divulgar apenas os resultados finais e tornar visíveis também os critérios, etapas e métodos que os produziram. A transparência efetiva depende dessa abertura do processo, e não apenas do acesso ao desfecho	Eventos: acórdãos publicados, relatórios finais de auditoria, boletins de decisões, pareceres consolidados, resumos institucionais Processos: planos de auditoria, critérios de seleção, relatórios preliminares, painéis de andamento, atas de reuniões técnicas, consultas públicas	Predomínio de uma cultura focada no resultado final, com pouca divulgação de métodos e critérios, falta de sistemas de acompanhamento em tempo real, resistência à abertura de documentos preparatórios, baixa participação social ao longo do processo e ausência de normas que garantam transparência procedimental
Retroativa <i>versus</i> tempestiva	Refere-se ao momento da divulgação: na transparência retroativa, as informações só se tornam públicas após o fim da fiscalização; na transparência tempestiva, são disponibilizadas durante o processo, com atualizações contínuas, dados parciais e abertura para contribuições sociais	Retroativa: finais, acórdãos, pareceres consolidados, comunicados e boletins institucionais Tempestiva: em tempo real, relatórios preliminares, atualizações contínuas em portais, sessões públicas em andamento, canais de escuta e participação social durante a fiscalização	Cultura institucional marcada pelo sigilo e pela precaução processual; temor de críticas precoces a decisões não consolidadas; falta de normativos internos que regulem a transparência em tempo real; ausência de sistemas tecnológicos adequados; escassa abertura à escuta social durante auditorias em andamento
Nominal <i>versus</i> efetiva	Contrapõe a presença formal da informação (transparência nominal) à sua real utilidade social (transparência efetiva). A primeira refere-se à simples publicação de conteúdos, muitas vezes inacessíveis, técnicos e desatualizados; a segunda exige dados inteligíveis, relevantes e acionáveis para o público, permitindo apropriação crítica e uso efetivo	Nominal: relatórios extensos e pouco explicativos, documentos em PDF fechado, linguagem técnica e hermética, dados desatualizados ou desconexos Efetiva: dados abertos, painéis interativos, linguagem acessível ao cidadão, filtros temáticos, interfaces amigáveis, ferramentas de busca contextualizada	Predomínio de linguagem excessivamente técnica; ausência de estratégia comunicacional nos TCBs; formatos inadequados à análise cidadã; barreiras de acessibilidade digital; escassez de painéis interativos e instrumentos de leitura facilitada; lacunas na formação das equipes responsáveis pela curadoria da informação

Fonte: elaborado pelo autor com base em Hood e Heald, 2006; Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015.

O Quadro 7 aborda quem inicia o fluxo de informação. De um lado está a transparência ativa, quando o próprio Tribunal divulga dados espontaneamente; de outro, a transparência passiva, que depende de solicitação formal do cidadão. Nos TCBs, essa distinção revela tanto avanços no cumprimento da LAI quanto obstáculos técnicos, operacionais e culturais que ainda dificultam um acesso pleno, tempestivo e inteligível às informações de interesse público.

Quadro 7 - Transparência sob a perspectiva da “iniciativa” nos TCBs

Subclassificação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações
Transparência ativa	Corresponde à divulgação espontânea e regular de informações pelos próprios Tribunais de Contas, sem necessidade de requisição formal. Prevista na LAI, essa modalidade traduz o compromisso institucional com a abertura permanente de dados relevantes à sociedade, envolvendo aspectos administrativos, financeiros e operacionais	Portais de transparência institucionais; relatórios e acórdãos públicos; bases de dados abertos e reutilizáveis; painéis de visualização interativa; divulgação de remuneração de pessoal; transmissões ao vivo de sessões de julgamento; boletins eletrônicos; repositórios digitais de normas, estatísticas e publicações periódicas	Desatualização frequente dos dados divulgados; formatos pouco amigáveis ou não reutilizáveis; ausência de padronização entre os TCBs; linguagem excessivamente técnica e distante do cidadão comum; limitações de acessibilidade digital; carência de equipes especializadas em dados abertos; resistência institucional à exposição contínua de informações sensíveis
Transparência passiva	Diz respeito ao fornecimento de informações mediante solicitação formal dos cidadãos, conforme disciplinado pela LAI. Essa modalidade pressupõe a existência de canais acessíveis e bem estruturados para recebimento, análise e resposta aos pedidos de acesso, respeitando prazos legais, justificativas adequadas e direito à ampla informação	e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão); ouvidorias; formulários físicos e digitais; regulamentos internos de atendimento; registros e relatórios estatísticos sobre pedidos; indicadores de tempo-resposta; histórico público de demandas atendidas e indeferidas; canais de recurso e revisão	Respostas lentas ou fora do prazo legal; conteúdos evasivos, incompletos ou excessivamente técnicos; negativa injustificada de acesso sob alegação indevida de sigilo; ausência de fluxos internos bem definidos; baixa qualificação técnica das equipes responsáveis; fragilidade nos mecanismos de auditoria interna; uso incipiente de tecnologias para automação e melhoria da transparência reativa

Fonte: elaborado pelo autor com base em Yazigi, 1999; LAI (Brasil, 2011); Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015.

O Quadro 8 desloca o olhar para a dimensão conceitual da transparência, enfatizando a qualidade das informações divulgadas. A análise concentra-se em dois elementos centrais, como visibilidade e capacidade de inferência, destacando que não basta disponibilizar dados: é essencial que sejam localizáveis, inteligíveis e realmente úteis para quem os consulta.

Quadro 8 - Transparência sob a perspectiva da “dimensão conceitual” nos TCBs

Subclassificação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações
Visibilidade da informação	Refere-se à facilidade com que diferentes públicos conseguem localizar e acessar as informações dos TCBs. Essa visibilidade depende não apenas da existência dos dados, mas de como estão organizados nos portais, se são acessíveis, intuitivos e de navegação clara, considerando o desenho da experiência do usuário e a arquitetura da informação	Menus temáticos organizados por área de interesse; sistema de busca com filtros inteligentes; botões de acesso rápido para conteúdos estratégicos; mapa do site (<i>sitemap</i>); compatibilidade com dispositivos móveis; separação clara entre conteúdos normativos, administrativos e jurisdicionais; ferramentas de acessibilidade digital;	Menus pouco intuitivos ou poluídos visualmente; vocabulário técnico excessivo; ferramentas de busca ineficientes ou limitadas; ausência de filtros dinâmicos; estrutura de navegação confusa; baixa responsividade em celulares e tablets; páginas desatualizadas; inexistência de validação da navegabilidade com usuários

Subclassificação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações
	para orientar cada público ao que realmente importa	links entre páginas e bases de dados interativas	reais ou diferentes perfis de públicos
Capacidade de inferência	Refere-se à capacidade do cidadão de converter os dados divulgados pelos TCBs em compreensão útil e crítica. Para isso, as informações precisam ser interpretáveis, com linguagem clara, contextualização adequada e apoio de recursos visuais e didáticos, permitindo que a sociedade entenda o que é fiscalizado, sua relevância e os efeitos dessas ações na vida pública	Relatórios com linguagem acessível e estrutura amigável; painéis interativos com legendas e filtros explicativos; infográficos claros e objetivos; boletins com seções "entenda o caso"; vídeos curtos e didáticos sobre julgamentos e auditorias; notas técnicas com exemplos práticos e comparações temporais; glossários de termos técnicos; resumos executivos e seções de análise crítica voltadas ao público não especializado	Predominância de linguagem técnica, jurídicista e pouco compreensível; ausência de contextualização mínima nos relatórios; escassez de recursos didáticos e visuais; falta de glossários e resumos interpretativos; ausência de equipes interdisciplinares (como comunicadores, designers e pedagogos) envolvidas na comunicação dos resultados; desigualdade no letramento digital entre os públicos-alvo; resistência interna à simplificação, mesmo sem perda de rigor técnico

Fonte: elaborado pelo autor com base em Michener e Bersch, 2013; Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015.

O Quadro 9 aborda a dimensão da tipologia organizacional e classifica a transparência dos TCBs em quatro modalidades: plena, nominal, condicionada e gestão do sigilo. Essa tipologia evidencia como escolhas institucionais moldam diferentes graus de abertura e acesso à informação, destacando tanto práticas positivas quanto barreiras persistentes. Ao revelar tensões entre transparência e opacidade, mostra o peso da cultura organizacional na efetividade da abertura institucional.

Quadro 9 - Transparência sob a perspectiva da “tipologia organizacional” nos TCBs

Subclassificação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações
Transparência plena	Corresponde ao nível mais alto de abertura institucional, no qual as informações são disponibilizadas de maneira ampla, proativa, clara e acessível, permitindo que qualquer cidadão compreenda e utilize os dados para exercer controle social e participar da vida pública. Nos TCBs, alcançar esse padrão exige articulação consistente entre áreas técnicas, comunicação e tecnologia, com atenção especial à experiência do	Portais estruturados e responsivos; bases de dados em formato aberto e atualizável; dashboards com filtros temáticos; linguagem cidadã em relatórios e acordãos; histórico de pedidos e-SIC; ouvidorias com respostas sistemáticas; mapas de classificação de sigilo; participação em rankings e iniciativas como Radar da Transparência, Escala Brasil Transparente, Transparência Internacional e OGP	Elevados custos institucionais e técnicos; barreiras culturais à abertura e ao compartilhamento de dados; ausência de normativas de padronização; limitações em interoperabilidade de sistemas; riscos de desatualização; linguagem ainda excessivamente técnica; ênfase exagerada no sigilo; e baixa maturidade institucional em políticas de transparência pública

Subclassificação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações
	usuário e à utilidade prática das informações divulgadas		
Transparência nominal	Limita-se ao cumprimento formal das exigências legais: os dados são publicados, mas sem organização, clareza ou contextualização que permita sua real compreensão. Assim, embora públicos, permanecem pouco úteis ao cidadão, seja pelo tecnicismo, pela desatualização, por formatos inadequados ou pela falta de mediação didática que viabilize sua interpretação	Portais desorganizados e pouco amigáveis; documentos em PDF fechado e linguagem cifrada; relatórios técnicos extensos; dados incompletos ou desatualizados; ausência de dashboards e filtros temáticos; conteúdos dispersos entre seções institucionais mal estruturadas	Cultura institucional excessivamente focada no formalismo jurídico e no cumprimento mínimo da LAI; ausência de equipes interdisciplinares (TI, comunicação, usabilidade); baixa validação da experiência do usuário; fragmentação informacional; resistência à simplificação e à clareza textual; defasagem técnica e organizacional
Transparência condicionada	Ocorre quando o acesso à informação é dificultado por exigências procedimentais, como cadastros, justificativas ou formulários, mesmo para dados sem natureza sigilosa. Nos TCBs, ela se manifesta quando conteúdos que deveriam ser divulgados de forma ativa só são disponibilizados mediante solicitação, criando barreiras que limitam o exercício pleno do direito à informação	Exigência de identificação ou justificativa; cadastros obrigatórios; formulários pouco acessíveis; canais limitados de solicitação; ausência de dados abertos espontâneos; respostas apenas sob demanda e em formatos fechados	Cultura institucional defensiva; interpretação restritiva da LAI; ausência de regulamentações internas que fomentem transparência ativa; medo de comparações públicas; fragilidade nos sistemas de informação; resistência a processos simplificados; distanciamento das reais necessidades dos cidadãos e organizações sociais
Transparência na atribuição e gestão do sigilo	Refere-se ao modo como os TCBs definem, revisam e administram o sigilo, considerando critérios legais, prazos de revisão e rastreabilidade das decisões. Quando bem estruturado, esse processo confere clareza e legitimidade ao sigilo; quando fragilizado, tende a gerar opacidades indevidas e restrições arbitrárias ao acesso à informação	Normas internas específicas; mapas de classificação e desclassificação de informações; registros sistemáticos com trilhas de auditoria; relatórios estatísticos periódicos; comissões revisoras; guias explicativos com base legal; sistemas com controle de prazos para revisão automática	Fragilidade ou inexistência de normas internas; uso genérico ou excessivo do sigilo; ausência de critérios objetivos; inexistência de comissões de revisão; falta de publicidade das decisões e estatísticas; rastreabilidade deficiente; cultura institucional resistente à revisão e à abertura

Fonte: elaborado pelo autor com base em Rodrigues, 2020; LAI (Brasil, 2011); Zuccolotto, Teixeira e Riccio, 2015; OGP (2025).

A leitura integrada dos Quadros 5 a 9 evidencia que a transparência nos TCBs não se esgota na existência de portais, relatórios ou bases de dados: ela depende, sobretudo, de condições institucionais, tecnológicas e culturais que permitam a apropriação social da informação, tornando os dados compreensíveis, úteis e efetivamente acessíveis. Ao combinar diferentes dimensões analíticas (direção, variedade, iniciativa, dimensão conceitual e tipologia organizacional), torna-se possível identificar tanto os avanços quanto os entraves que ainda dificultam a consolidação de uma transparência substantiva, e não apenas formal ou nominal

(Costa, 2025; Pinheiro e Jankowitsch, 2023; Rodrigues, Vieira e Bliacheriene, 2024). Limitações estruturais, tecnicismo excessivo e desigualdades no acesso à informação seguem fragilizando o potencial da transparência como instrumento de *accountability* democrática, inovação institucional e controle social.

Nesse cenário, os TCBs são instados a exercer um papel de liderança ativa na promoção da abertura institucional. Como órgãos responsáveis por fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e avaliar a conformidade e a efetividade das políticas governamentais, devem ir além do cumprimento mínimo da LAI, adotando padrões elevados de abertura e comunicação. Ao divulgar relatórios de auditoria, decisões plenárias, dados financeiros, indicadores de desempenho e análises em linguagem acessível, contribuem para que cidadãos, pesquisadores, jornalistas e organizações sociais acompanhem, questionem e participem, com base em evidências, da construção de uma administração pública mais responsiva e legítima (Costa, 2025; Pinheiro e Jankowitsch, 2023; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020; Rodrigues, Vieira e Bliacheriene, 2024). Iniciativas como o PNTP, o Observa TC e, em especial, o MMD-TC caminham nessa direção, ao estabelecer critérios de avaliação que incluem não apenas aspectos formais, mas também práticas concretas de comunicação e interação social (Atricon, 2025; Luz, Guarido Filho e Sousa, 2021; Santos *et al.*, 2019).

Ainda assim, o impacto dessas ferramentas permanece limitado pela confidencialidade dos resultados individualizados do MMD-TC e pela resistência de parte dos tribunais à divulgação ampla de seus próprios desempenhos, o que reduz o potencial de comparabilidade, aprendizado colaborativo e reforço mútuo dentro do SNTC (Atricon, 2025). O próprio Manual do MMD-TC (versão 2.0, 2024) enfatiza que os critérios avaliativos procuram captar a materialização da transparência na prática, associando-a à legitimidade institucional e ao alinhamento às agendas internacionais de *accountability* defendidas pela Intosai. Para que esse potencial se realize, porém, é indispensável investir em sistemas de monitoramento contínuo, canais permanentes de participação, estruturas de dados abertos interativos e políticas que consolidem a transparência como valor transversal da gestão pública. Não se trata apenas de disponibilizar informações, mas de construir ambientes em que a informação circule, faça sentido e possa ser efetivamente apropriada pelos cidadãos (Costa, 2025; Pinheiro e Jankowitsch, 2023; Rodrigues, Vieira e Bliacheriene, 2024).

2.2 ACCOUNTABILITY: PERSPECTIVAS TEÓRICAS, DESAFIOS E APLICAÇÕES NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

A *accountability*, entendida como prestação de contas e responsabilização pública, é um dos pilares estruturantes da governança democrática, articulando-se diretamente com a transparência, a integridade institucional e a construção de confiança entre Estado e sociedade (Filgueiras, 2011; Martins *et al.*, 2018; Silva *et al.*, 2023; Silva, Amorim e Pacheco, 2024). Do ponto de vista teórico, esse princípio desdobra-se em três dimensões complementares: *answerability*, que corresponde à obrigação de explicar e justificar condutas; *enforcement*, que envolve o monitoramento e a aplicação de sanções por atos ou omissões; e *responsiveness*, que expressa a capacidade institucional de responder às demandas sociais (Peixe, Rosa Filho e Passos, 2018; Rocha, 2013; Schedler, 1999, 2008; Silva Neto, Silva e Gonçalves, 2015).

Nos TCBs, a *accountability* assume um papel normativo e institucional estratégico, pois essas instituições são pilares da *accountability* horizontal, exercendo o controle externo sobre a administração pública. No entanto, o fortalecimento de sua legitimidade democrática requer também a prática da *autoaccountability*, por meio da adoção de mecanismos de transparência ativa, escuta social, responsabilização interna e comunicação acessível.

Este tópico examina, portanto, a evolução histórica e as abordagens contemporâneas da *accountability*, seus modelos teóricos e classificações analíticas aplicados à administração pública, bem como os desafios, disfunções e limitações na sua implementação. Também discute as metodologias e dificuldades de mensuração da *accountability* no setor público e sua aplicação nos TCBs.

2.2.1 Evolução histórica e abordagens contemporâneas do conceito de *accountability*

A compreensão contemporânea de *accountability* exige um retorno às suas origens conceituais e à evolução de seu significado normativo. De raiz anglo-normanda, o termo não possui tradução integral para o português, pois reúne sentidos que vão além de expressões como prestação de contas ou responsabilização (Bovens, 2007; Bovens, Schillemans e Hart, 2008; Campos, 1990; Pinho e Sacramento, 2009; Schedler, 2008). Essa polissemia explica a opção da literatura em preservar o termo original, dada sua densidade conceitual e abrangência analítica.

Considerada um “conceito de ouro” (*golden concept*), a *accountability* é amplamente valorizada, mas também disputada e polissêmica, assumindo significados distintos conforme o contexto de aplicação (Bovens, 2007; Bovens, Schillemans e Hart, 2008). Em sua estrutura

analítica, dois elementos centrais se destacam: a *answerability*, que implica a obrigação de justificar decisões e comportamentos, e a *enforcement*, que pressupõe a existência de mecanismos de sanção ou correção em casos de desvios (Peixe, Rosa Filho e Passos, 2018; Rocha, 2013; Schedler, 1999, 2008; Silva Neto, Silva e Gonçalves, 2015).

Historicamente, o termo nasceu vinculado a uma lógica de controle vertical, típica da Europa medieval, em que agentes fiduciários deviam prestar contas aos seus superiores, uma prática marcada por submissão e vigilância, própria de um modelo patrimonialista de poder (Bovens, 2007; Bovens, Schillemans e Hart, 2008). Com o advento do constitucionalismo e das revoluções democráticas dos séculos XVIII e XIX, esse sentido foi transformado: a prestação de contas passou a ser vista como um dever político dos governantes perante os cidadãos, consolidando-se como fundamento da legitimidade democrática (Bovens, 2007; Bovens, Schillemans e Hart, 2008; O'Donnell, 1998; Pinho e Sacramento, 2009; Schedler, 2008).

No século XX, com a ampliação das funções estatais e a complexificação das burocracias públicas, a *accountability* ganhou força como objeto de reflexão teórica e prática na administração pública, na ciência política e na teoria da governança. Nesse contexto, a teoria do principal-agente destacou-se ao demonstrar como a delegação de autoridade gera assimetrias de informação e riscos de oportunismo, apontando a necessidade de mecanismos de supervisão e controle mais eficazes (Bovens, 2007; Bovens, Schillemans e Hart, 2008; Nóbrega, 2023; Rocha, 2011; Schedler, 2008).

A partir dos anos 1990, o conceito foi reinterpretado pelas reformas inspiradas na Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM), que associaram *accountability* ao desempenho e à eficiência. Essa perspectiva reduziu o princípio a métricas de performance, aproximando a gestão pública de modelos gerenciais privados (Denhardt e Denhardt, 2007; Rocha, 2011; Salm e Menegasso, 2009; Sano e Abrucio, 2008). Como contraponto, emergiu a proposta do Novo Serviço Público (*New Public Service* – NPS), formulada por Denhardt e Denhardt (2007), que resgata o papel do gestor público como servidor do interesse coletivo. Sob essa ótica, a *accountability* não se restringe à mensuração de resultados, mas exige diálogo, ética, transparência e compromisso democrático (Denhardt e Denhardt, 2007; Rocha, 2011; Salm e Menegasso, 2009; Sano e Abrucio, 2008).

Nessa mesma direção, o Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) reforça que a *accountability* deve ser entendida como obrigação permanente do governo de prestar contas à sociedade, associando mecanismos institucionais de controle à mobilização e à participação cidadã. O organismo alerta que a apatia política e a

baixa participação social constituem barreiras concretas à consolidação de democracias responsáveis e transparentes (CLAD, 2000).

No Brasil, o debate sobre *accountability* ganhou corpo a partir da década de 1990, em meio às reformas administrativas que buscaram redefinir o papel do Estado, tornando-o mais eficiente, responsivo e orientado a resultados. Influenciadas pelas ideias de Bresser-Pereira (1998) e pelos princípios da Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NGP), essas reformas introduziram a noção de responsabilização como um componente central da governança democrática. Embora a Constituição Federal de 1988 já tivesse estabelecido fundamentos para o controle social e a transparência, foi no contexto gerencialista que a *accountability* passou a ser entendida como um instrumento de legitimação e desempenho, vinculando a eficiência administrativa à obrigação de prestar contas à sociedade (Nóbrega, 2023; Pinho e Sacramento, 2009; Rocha, 2011; Salm e Menegasso, 2009; Sano e Abrucio, 2008).

Essa mudança representou mais do que um ajuste técnico. Tratou-se de uma reconfiguração institucional, marcada pela incorporação de práticas inspiradas no setor privado, como a mensuração de resultados e a avaliação de desempenho de gestores, mas reinterpretadas sob a ótica do interesse público. Assim, a *accountability* deixou de ser apenas um dever burocrático e passou a constituir um valor organizacional e ético, voltado à criação de valor público, à transparência e à legitimidade democrática (Nóbrega, 2023; Pinho e Sacramento, 2009; Rocha, 2011; Salm e Menegasso, 2009; Sano e Abrucio, 2008).

Paralelamente, consolidou-se uma nova arquitetura de controle institucional, na qual Tribunais de Contas, Ministérios Públicos e controladorias assumiram funções mais amplas e autônomas. Essas instituições passaram a desempenhar papéis mais autônomos e estratégicos, não apenas na fiscalização da legalidade, mas também na promoção da eficiência, da integridade e da responsabilização no âmbito da administração pública. Tal arranjo reforçou a concepção de que o Estado que presta contas é também aquele que pode e deve ser cobrado por seus resultados e pela forma como exerce o poder (Nóbrega, 2023; Pinho e Sacramento, 2009; Rocha, 2011; Salm e Menegasso, 2009).

Mas, afinal, o que é *accountability* no setor público? Para fins desta tese, *accountability* no setor público é entendida como o princípio e o processo contínuo pelo qual agentes, órgãos e instituições estatais se obrigam a explicar, justificar e assumir as consequências de seus atos, omissões e decisões no uso do poder e dos recursos que lhes foram delegados pela sociedade, com base em parâmetros legais, éticos e democráticos. Envolve, de forma integrada, a justificação, a responsabilização e a responsividade, manifestando-se em arranjos verticais,

horizontais e diagonais de controle. No contexto da governança pública, a *accountability* articula dimensões formais e substantivas, combinando transparência, participação cidadã, integridade e desempenho, de modo a produzir valor público, fortalecer a confiança social e sustentar a legitimidade das instituições democráticas.

Quando esses mecanismos funcionam de modo articulado, os efeitos são perceptíveis: o bem comum é fortalecido, a corrupção encontra menos espaço, e o desempenho estatal se aprimora. A *accountability* garante aos cidadãos o direito de acesso à informação e a possibilidade de monitorar e avaliar a atuação governamental, o que reforça o controle social e a legitimidade democrática (Nóbrega, 2023; Raupp e Pinho, 2011; Schommer, Nunes e Moraes, 2012).

A partir dos anos 2000, com a expansão das agendas de governança democrática, governo eletrônico e Estado Aberto, a *accountability* consolidou-se como eixo estruturante das políticas públicas voltadas à transparência, participação e integridade. Nesse processo, instrumentos como a LRF e a LAI desempenharam papel decisivo, ao institucionalizar a cultura da abertura governamental e ampliar a supervisão cidadã sobre a gestão pública (Nóbrega, 2023; Raupp e Pinho, 2011; Schommer, Nunes e Moraes, 2012).

Contudo, prestar contas vai além de seguir normas ou cumprir rituais formais. Envolve dimensões simbólicas e relacionais que atravessam as práticas institucionais. É nesse ponto que surge a noção de *accountability* relacional, que desloca o foco da burocracia para as interações sociais entre quem presta contas e quem cobra. Essa abordagem entende a responsabilização como prática construída em meio a vínculos, escuta e negociação, moldada por contextos culturais e históricos (Bovens, Schillemans e Goodin, 2014; Moncrieffe, 2011; Pagani, 2022; Schommer e Quiñonez, 2024; Stewart, Snyder e Kou, 2021; Vosselman, 2016).

Nessa perspectiva, a *accountability* não se limita à objetividade dos indicadores. Exige resposta, sensibilidade e compromisso ético. Pressupõe um gestor público capaz de dialogar com demandas plurais e valores em disputa, reconhecendo que governar é também responder moralmente (Cooper, 2006; Pagani, 2022; Park, 2020; Ribeiro e Higgins, 2019; Ribeiro, Klemann e Ribeiro, 2017; Schommer e Quiñonez, 2024).

Falar de *accountability*, hoje, é reconhecer um conceito vivo, em permanente reconstrução. Mais do que um arranjo institucional, ela expressa a vitalidade das relações entre Estado e sociedade, lembrando que a democracia só se sustenta quando o poder está disposto a ser questionado, interpretado e compartilhado.

2.2.2 Modelos teóricos e classificações analíticas da *accountability*: dimensões, mecanismos e formas de responsabilização na administração pública

A *accountability* deve ser entendida como um fenômeno dinâmico e multidimensional, que transcende a simples ideia de prestação de contas entre governantes e cidadãos. Trata-se de um sistema social e institucional complexo, no qual se entrelaçam normas, valores, expectativas e relações de poder, moldado por fatores políticos, culturais e éticos. Reduzi-la a um mecanismo formal seria ignorar sua natureza viva, relacional e em constante reconstrução (Campos, 1990; Cooper, 2006; Mulgan, 2000; Pagani, 2022; Xavier, 2011). Nas últimas décadas, observa-se uma mudança teórica importante, a *accountability* passa a ser concebida não como uma estrutura fixa, mas como um processo interativo e contextual, no qual se equilibram disputas de legitimidade, afetos e tensões institucionais (Bovens, 2007; Pagani, 2022; Rocha, 2011; Schommer e Quiñonez, 2024).

Uma das classificações mais difundidas é a proposta geométrica, que distingue três dimensões complementares da *accountability* nas democracias. A vertical, que se manifesta nas relações entre eleitores e representantes, vinculando o controle político ao voto e à representação institucional. A horizontal, exercida por órgãos autônomos, como Tribunais de Contas, Ministérios Públicos e controladorias, responsáveis por fiscalizar e sancionar entre si. E a diagonal, que emerge do engajamento direto da sociedade civil com as instâncias de controle, rompendo os canais tradicionais e criando novas vias de responsabilização por meio da participação cidadã (Fox, 2015; O'Donnell, 1998; Peruzzotti e Smulovitz, 2006).

A *accountability* diagonal representa uma inovação democrática relevante, pois combina a legitimidade social com a ação institucional. Ela nasce do envolvimento ativo de cidadãos, jornalistas, organizações sociais e movimentos populares que acionam as estruturas estatais “por dentro”, buscando influenciar decisões e provocar respostas concretas. Embora nem sempre resulte em sanções formais, pode gerar efeitos transformadores ao reforçar a permeabilidade das instituições à escuta pública e à mudança (Lührmann, Marquardt e Mechkova, 2020; Pelizzo e Stapenhurst, 2014). Essa dimensão torna-se especialmente importante em contextos de fragilidade democrática, onde os canais verticais e horizontais se mostram insuficientes ou capturados. Nesses casos, a *accountability* diagonal atua como estratégia de resistência e reconstrução institucional, desde que sustentada por uma sociedade informada, participativa e dotada de capacidade crítica (Goetz e Jenkins, 2001; Lührmann, Marquardt e Mechkova, 2020; Pelizzo e Stapenhurst, 2014). Nos TCBs, por exemplo, essa

lógica pode ampliar o alcance do controle externo, tornando-o mais inclusivo, participativo e socialmente legítimo.

Entre os referenciais teóricos centrais, Schedler (1999, 2008) estrutura a *accountability* democrática em três componentes fundamentais: informação, que garante transparência sobre os atos públicos; justificação, que exige explicações consistentes e fundamentadas sobre as decisões; e sanção, que assegura a responsabilização em casos de falhas ou abusos. Essa tríade fornece uma base analítica para avaliar a solidez dos mecanismos institucionais e compreender suas lacunas, sobretudo em países como o Brasil, onde desigualdades estruturais e deficiências de *enforcement* comprometem a efetividade da responsabilização. Complementarmente, Moncrieffe (2011) lembra que a *accountability* depende das relações de poder que a sustentam, relações que raramente são simétricas. Em última instância, o processo de responsabilização reflete as assimetrias sociais e institucionais de cada contexto, o que reforça a necessidade de abordagens sensíveis à realidade concreta, capazes de reconhecer que a *accountability* é tanto um ideal normativo quanto uma prática relacional em disputa.

No contexto da administração pública contemporânea, a *accountability* revela-se um conceito plural e multifacetado, cuja efetividade depende da articulação entre instituições, normas e práticas sociais. No caso brasileiro, Abrucio e Loureiro (2004) identificam três eixos estruturantes desse processo: o eleitoral, que confere legitimidade ao poder político; o institucional, voltado ao controle durante o exercício do mandato; e o das regras intertemporais, que asseguram continuidade e previsibilidade às ações estatais. Para os autores, a responsabilização democrática só se sustenta quando há burocracias profissionais, valores republicanos consolidados e instituições sólidas, o que ainda enfrenta entraves significativos diante das desigualdades federativas e das assimetrias de capacidade institucional entre os entes subnacionais, desafios igualmente destacados por Fernandes, Fernandes e Teixeira (2023).

No campo da governança organizacional, Koppell (2005) propõe cinco dimensões concorrentes da *accountability*: transparência, sujeição (*liability*), controle, responsabilidade e responsividade. Essas dimensões, contudo, nem sempre operam de modo harmônico, originando o que o autor denomina *Multiple Accountabilities Disorder* (MAD), ou “desordem das múltiplas responsabilidades”, fenômeno que evidencia as tensões entre diferentes exigências institucionais e a dificuldade de assegurar coerência na responsabilização pública.

Sob uma perspectiva institucional, Bovens (2007) define *accountability* como uma relação estruturada entre quem presta contas e um fórum legitimado a questionar e gerar consequências a partir dessa prestação, ainda que não necessariamente punitivas. Posteriormente, Bovens, Schillemans e Hart (2008) ampliam essa análise ao distinguir entre

accountability ex ante, voltada à definição prévia de metas e regras, e *ex post*, relativa à avaliação de resultados e impactos. Esses autores também classificam as formas de *accountability* conforme o tipo de fórum (político, jurídico, administrativo ou social), o ator responsabilizado (individual ou coletivo) e a natureza da conduta avaliada (financeira, processual ou de resultados).

Com base nessa tradição, Rocha (2011) acrescenta uma abordagem interpretativa que integra dimensões institucionais, sociais e éticas. Ele propõe três perspectivas analíticas: a processual, centrada nos meios e procedimentos administrativos; a de resultados, focada nos efeitos concretos da ação pública; e a democrática, que vincula a responsabilização à participação cidadã. O autor também chama atenção para dois déficits persistentes: o social, que reflete a baixa mobilização popular, e o institucional, associado à fragilidade dos mecanismos estatais de controle.

No plano comparado, Fox (2015) introduz a distinção entre *accountability* fraca (*soft*) e forte (*hard*). A primeira limita-se à transparência formal, ou seja, a mera divulgação de informações, enquanto a segunda exige a combinação entre transparência substantiva, engajamento cidadão e capacidade estatal de resposta. Essa visão reforça a ideia de que a responsabilização democrática requer tanto *answerability* (dever de justificar) quanto *enforceability* (capacidade de aplicar consequências).

Complementarmente, Fung (2006) apresenta a governança participativa como um caminho para fortalecer a *accountability* democrática, a partir de três dimensões: inclusão (quem participa), modo de deliberação (como ocorre o debate) e grau de autoridade (efeitos das decisões coletivas). Experiências como conselhos gestores, conferências públicas e orçamentos participativos exemplificam práticas capazes de aproximar Estado e sociedade, ampliando a legitimidade e o controle social.

Nessa mesma linha, Schommer *et al.* (2015) demonstram que observatórios sociais e redes colaborativas têm contribuído para consolidar formas participativas e deliberativas de *accountability*, baseadas na coprodução do bem público. Os autores classificam quatro tipos principais: a tradicional, associada à hierarquia e à legalidade; a transversal, que conecta múltiplos atores e esferas; a sistêmica, que articula diferentes dimensões da governança; e a difusa, de natureza ideal e ainda em consolidação.

Em conjunto, essas formulações evidenciam que os modelos teóricos de *accountability* refletem diferentes concepções de democracia, governança e participação. Analisá-los de forma integrada permite compreender como estruturas institucionais, valores normativos e dinâmicas

sociais condicionam a efetividade da responsabilização pública, especialmente em contextos de complexidade administrativa, desigualdade federativa e múltiplos centros de poder.

2.2.3 Desafios na implementação da *accountability*: disfunções, riscos e (des)equilíbrios institucionais

A *accountability* consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos pilares da governança pública democrática, assentada na ideia de que os agentes estatais devem prestar contas de seus atos e decisões, sujeitando-se a consequências legítimas. Esse princípio vai além da retórica institucional, está intimamente ligado à legitimidade democrática e à capacidade do Estado de gerar valor público. Contudo, a literatura contemporânea alerta que a mera presença de mecanismos de responsabilização não garante melhores resultados governamentais. Tanto a ausência quanto o excesso de controles podem produzir disfunções significativas, afetando a efetividade das políticas públicas e o desempenho institucional (Bovens, 2008; Koppell, 2005; Rached, 2021; Rocha, 2011; Sfeir, 2023; Xavier, 2014).

De um lado, a escassez de *accountability* abre espaço para práticas de clientelismo, nepotismo, corrupção e captura do interesse público, corroendo a confiança social e enfraquecendo os valores republicanos (Mota *et al.*, 2023; Rocha, Bier e Assing, 2022; Sfeir, 2024; Xavier, 2014). De outro, o excesso de controles, o chamado *accountability overload*, pode sufocar a gestão com camadas de burocracia e exigências formais, deslocando o foco da ação pública para o cumprimento de regras, e não para a entrega de resultados (Bovens, 2008; Heald, 2006; Koppell, 2005; Moore, 1995; Sfeir, 2024).

Nesse debate, ganha destaque o conceito de “explosão de auditoria” (*audit explosion*), desenvolvido por Michael Power (1994, 2003, 2007). Mais do que um aumento quantitativo das auditorias, trata-se de uma mudança qualitativa, a auditoria passou a ocupar papel central nas reformas estatais inspiradas na NGP, transformando-se em símbolo de legitimidade institucional. Contudo, esse protagonismo trouxe ambiguidades. A crítica de Power e de autores como Hood *et al.* (2009) e Funnell e Wade (2012) aponta o risco de um “fetichismo do controle”, no qual auditar torna-se um fim em si mesmo, um ritual que cria sensação de segurança, mas não necessariamente promove transparência, ética ou melhorias reais na gestão (Medeiros, 2021). No Brasil, esse fenômeno intensificou-se com a CRFB/88, que fortaleceu os órgãos de controle e ampliou os princípios da administração pública, mas também reproduziu excessos de formalismo e distanciamento das demandas sociais.

Dentro desse contexto, Sfeir (2024) propõe o conceito de administração pública defensiva, caracterizada por uma cultura de aversão ao risco. Em ambientes de controle

intensivo, gestores passam a priorizar a autoproteção, evitando decisões inovadoras ou ousadas. Essa postura, embora compreensível, limita a responsividade estatal e enfraquece a capacidade do governo de agir de modo criativo e orientado a resultados (Bovens, 2010; Koppell, 2005; Sfeir, 2024).

O paradoxo é evidente, mecanismos criados para garantir a boa governança acabam imobilizando a ação pública. A multiplicidade de instâncias fiscalizadoras gera insegurança, enquanto o medo de punições inibe a inovação. Como observa Bovens (2010), mais *accountability* não significa necessariamente melhor governo; a eficácia dos controles depende de sua natureza, da clareza das expectativas sociais e da capacidade institucional de transformá-las em respostas legítimas.

Nessa mesma direção, Sfeir (2024) adverte que a hipertrofia dos dispositivos de controle pode levar à paralisia decisória e à retração da criatividade, comprometendo a capacidade de o Estado produzir políticas públicas transformadoras. Assim, os desafios contemporâneos da *accountability* residem em encontrar o equilíbrio entre responsabilização e autonomia, de modo que o controle não se converta em obstáculo à inovação, mas em instrumento de fortalecimento da legitimidade democrática e da criação de valor público.

A literatura evidencia que a implementação da *accountability* na administração pública contemporânea envolve dilemas complexos, entre os quais sobressai a tensão entre responsabilização e eficiência. As reformas inspiradas na NGP introduziram uma lógica de flexibilidade organizacional e foco em resultados, centrada em produtividade, metas e indicadores de desempenho (Denhardt e Denhardt, 2003, 2007; Pollitt e Bouckaert, 2017). Entretanto, quando os mecanismos de controle se tornam excessivamente rígidos, exigindo rastreabilidade absoluta, podem sufocar a gestão pública e comprometer a criação de valor público e a legitimidade democrática (Denhardt e Denhardt, 2007; Moore, 1995; Rocha, 2011; Salm e Menegasso, 2009; Sano e Abrucio, 2008; Sfeir, 2024).

Nesse contexto, o Novo Serviço Público (NSP), proposto por Denhardt e Denhardt (2003, 2007), representa uma inflexão paradigmática. Mais do que uma alternativa técnica, é uma mudança de visão: o gestor público deixa de ser mero executor de metas e passa a atuar como mediador de interesses e promotor do bem comum. O cidadão, por sua vez, deixa o papel de “cliente” e torna-se coprodutor das políticas públicas. A *accountability*, nesse modelo, ganha um sentido ético e relacional, pautado pela escuta ativa, diálogo e justificação pública. A legitimidade emerge não do cumprimento formal de metas, mas do compromisso com valores republicanos, transparência e interesse coletivo.

Outro desafio recorrente é o equilíbrio entre autonomia e responsabilização. A autonomia administrativa estimula a inovação e a agilidade, mas, sem controles eficazes, pode abrir espaço

para captura institucional e desvios do interesse público (Bijos, 2013; Bovens, 2007; Lopes, 2020; Michener e Bersch, 2013; Rocha, 2011). A literatura propõe, como alternativa, a autonomia responsável, que combina liberdade decisória com critérios normativos claros, instâncias de supervisão e mecanismos de escuta social capazes de legitimar as decisões estatais.

Nos últimos anos, o avanço das tecnologias digitais e a ampliação da participação cidadã têm fortalecido uma abordagem conhecida como *accountability* responsiva, que ultrapassa o controle formal da legalidade para enfatizar o dever de escutar e dialogar com a sociedade. Nessa perspectiva, a responsabilização incorpora práticas de participação social qualificada, avaliação baseada em evidências e respostas efetivas às demandas públicas, o que reforça tanto a legitimidade quanto a efetividade governamental (Costa, Olivieri e Teixeira, 2016; Mota *et al.*, 2023; Olivieri, Gonçalves e Casaniga, 2025).

Contudo, há riscos evidentes quando os mecanismos de controle se multiplicam de forma desordenada. Koppell (2005) descreve esse fenômeno como MAD, ou desordem das múltiplas responsabilidades, caracterizado pela sobreposição de exigências contraditórias, que geram ambiguidade de objetivos, dispersão de prioridades e uma gestão pública reativa e paralisada.

Como resposta a esse cenário, Mashaw (2006) propõe uma gramática funcional da *accountability*, estruturada em seis questões essenciais: quem presta contas, a quem, sobre o quê, por quais procedimentos, com base em quais critérios e com quais consequências. Essa abordagem busca organizar os arranjos institucionais de modo coerente e transparente, transformando o controle em instrumento de legitimidade democrática e aprendizado institucional, e não em obstáculo burocrático.

Na mesma direção, Marques (2003), Gomide e Pires (2014) e Silveira *et al.* (2025) entendem os arranjos institucionais como combinações de atores, regras e recursos que explicam variações na implementação das políticas públicas. Quando bem estruturados, esses arranjos conferem ao Estado capacidade institucional e operacional para executar suas políticas com eficiência e legitimidade, consolidando a *accountability* como fator determinante de uma governança pública eficaz e socialmente orientada.

No Brasil, a efetivação da *accountability* enfrenta desafios estruturais que decorrem da fragmentação institucional, das assimetrias do pacto federativo e da politização dos mecanismos de controle. Mota *et al.* (2023) destacam a polissemia do conceito e a imprecisão frequente de seu uso na administração pública nacional, o que compromete sua aplicabilidade prática. Bijos (2012) chama atenção para a sobreposição de competências e a descontinuidade de ações em sistemas descentralizados, fatores que reduzem a coerência das políticas públicas e dificultam sua execução. Já Lopes (2020) enfatiza a legitimidade decisória como elemento central da

responsabilização democrática, argumentando que sua ausência fragiliza a confiança social e limita a capacidade regulatória do Estado.

Essas limitações são acompanhadas por dilemas comunicacionais e simbólicos. Filgueiras (2011) observa que a comunicação pública exerce um papel ambivalente: pode fortalecer a transparência e o controle social, mas também pode ser instrumentalizada para legitimar decisões excludentes ou mascarar práticas autoritárias sob a aparência da legalidade. Nessa linha, Costa, Olivieri e Teixeira (2016) defendem que a *accountability* deve integrar de forma coerente eficiência administrativa, participação social e legitimidade democrática, superando uma visão estritamente normativa ou punitiva. Para eles, o sistema de responsabilização precisa dialogar com os valores republicanos e com a diversidade de atores que compõem o processo de governar.

Apesar dos entraves, a literatura aponta caminhos promissores. Os limites e contradições da *accountability* não devem ser encarados como obstáculos intransponíveis, mas como oportunidades para reconfigurar modelos de controle mais equilibrados, coordenados e sensíveis às dinâmicas democráticas. A emergência de redes colaborativas entre Estado e sociedade civil, o uso crescente de tecnologias digitais nas rotinas públicas e o fortalecimento de movimentos sociais e organizações independentes vêm ampliando o espaço para uma *accountability* mais inclusiva, participativa e orientada ao bem comum (Coutinho, Mendes e Aguiar, 2024; Granjeiro, 2023; Lima, 2024; Martins e Marini, 2014; Rosa, Del Ben e Wegner, 2021).

Nesse contexto, o desafio não está apenas em expandir os controles, mas em calibrá-los com precisão, evitando tanto a deflação, quando a responsabilização é frágil ou inexistente, quanto a inflação, caracterizada pelo excesso e pela descoordenação de instâncias fiscalizadoras. Em um país marcado por assimetrias federativas e déficits de coordenação institucional, alcançar esse equilíbrio é tarefa complexa, mas indispensável para o fortalecimento da governança pública democrática e para a consolidação de um Estado verdadeiramente responsável perante seus cidadãos.

2.2.4 Mensuração da *accountability* no setor público: dimensões conceituais, metodologias avaliativas e desafios institucionais

A efetividade da *accountability* no setor público exige mais do que normas bem elaboradas ou estruturas institucionais formalmente adequadas. Ela depende da existência de arranjos institucionais coerentes e de mecanismos avaliativos consistentes, que consigam transformar princípios legais em práticas concretas voltadas ao interesse coletivo e aos valores

republicanos (Bovens, 2007; Costa, 2011; Fox, 2015; Gomide e Pires, 2014; Marques, 2003; Menezes *et al.*, 2025; Peruzzotti e Smulovitz, 2006; Salomão e Silva, 2024; Silveira *et al.*, 2025).

Medir *accountability* é, em si, um desafio. Trata-se de avaliar um fenômeno dinâmico, que envolve dimensões formais, como marcos normativos e estruturas organizacionais, e substantivas, como a efetividade das ações públicas, a responsividade institucional e os impactos sociais gerados. Assim, os instrumentos avaliativos precisam articular de forma integrada transparência, participação cidadã, integridade, responsabilização e capacidade de resposta, sustentados em critérios objetivos, mensuráveis e comparáveis (Costa, 2011; Handfas, Fernandes e Santos, 2019; Mauri-Rios *et al.*, 2022; Menezes *et al.*, 2025; Salomão e Silva, 2024).

Esses modelos, no entanto, devem ir além de relatórios técnicos. Seu propósito é capturar as múltiplas facetas da *accountability*, investigando não apenas a existência de leis, normas ou plataformas digitais, mas a eficácia real das informações produzidas: se são acessíveis, compreensíveis, úteis e, sobretudo, apropriadas socialmente. A ênfase, portanto, desloca-se do registro burocrático para o uso efetivo da informação pública como instrumento de controle social (Handfas, Fernandes e Santos, 2019; Lührmann, Marquardt e Mechkova, 2020; Martins, Pinto e Silva, 2022; Mauri-Rios *et al.*, 2022; Menezes *et al.*, 2025; Salomão e Silva, 2024; Silva, Borba e Miranda, 2020).

A literatura recente aponta que as metodologias mais promissoras combinam abordagens quantitativas e qualitativas, unindo comparabilidade e contextualização, de modo a captar tanto padrões institucionais quanto particularidades locais. Além disso, reforça-se a importância da participação cidadã na formulação, execução e interpretação dessas avaliações, fortalecendo a coprodução do controle público e a legitimidade democrática do processo (Mauri-Rios *et al.*, 2022; Salomão e Silva, 2024).

Os resultados desse movimento já são perceptíveis: a formulação de indicadores e métricas de *accountability* tem permitido diagnósticos institucionais mais precisos, comparações entre entes e aperfeiçoamentos em políticas voltadas à transparência, à integridade e ao desempenho governamental. Ainda assim, persistem obstáculos relevantes, entre eles, a fragmentação de dados, a desigualdade de capacidades institucionais, a falta de interoperabilidade entre sistemas e a baixa apropriação social da informação, desafios amplamente reconhecidos na literatura contemporânea (Lührmann, Marquardt e Mechkova, 2020; Michener e Bersch, 2013; Santiso, 2007).

Apesar dos inúmeros desafios, vêm sendo desenvolvidas, no Brasil e no exterior, experiências relevantes para o aprimoramento da mensuração da *accountability*. Entre elas, destaca-se o Barômetro de Risco da Governança Municipal (Silva, Borba e Miranda, 2020), que propõe uma matriz analítica capaz de avaliar riscos de governança em municípios brasileiros. Seu diferencial está na integração de múltiplas dimensões (transparência, competência técnica e integridade pública), traduzindo complexidades institucionais em parâmetros observáveis e comparáveis, sem reduzir a realidade a simples indicadores numéricos. O verdadeiro desafio, segundo os autores, não é multiplicar ferramentas, mas torná-las úteis, legítimas e acessíveis, de modo que sirvam tanto a gestores e especialistas quanto aos cidadãos.

No campo do controle externo, o MMD-TC, desenvolvido pela Atricon (2023), constitui um instrumento estruturado de autoavaliação institucional, abrangendo dimensões como fiscalização, controle interno, transparência e interação com a sociedade. A ferramenta permite análises comparativas entre os Tribunais de Contas brasileiros e estimula o aprimoramento contínuo das práticas de governança. Em escala internacional, os Indicadores de Integridade Pública da OCDE (2022) oferecem diretrizes para a promoção de culturas organizacionais sustentadas por valores como responsabilidade, ética e abertura institucional, reforçando a importância de sistemas de responsabilização transparentes e responsivos.

Outro referencial importante são as Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP 12 e 20), elaboradas em consonância com as diretrizes da Intosai, que congrega instituições de controle de diversos países. Essas normas, conforme o IRB (2025), estabelecem parâmetros para auditorias operacionais e de desempenho, ressaltando a necessidade de comunicar resultados de modo claro, gerar impactos positivos nas políticas públicas e promover o valor público a partir de uma *accountability* transformadora, e não meramente formal.

Sob essa perspectiva, medir *accountability* implica ir além da verificação de regras e conformidades. Exige um olhar voltado à efetividade das políticas públicas, à responsividade das instituições e à qualificação da participação cidadã, dimensões essenciais para fortalecer a confiança social e a legitimidade democrática (Fledderus, 2015; Freire, 2014; Greiling, 2013; Kang e Ryzin, 2019; Rocha *et al.*, 2021).

Nesse contexto, ganha destaque a coprodução do controle, abordagem que associa informação, transparência, confiança e participação cidadã como pilares da *accountability* democrática (Doin *et al.*, 2012; Pagani, 2022; Rocha *et al.*, 2012; Rocha *et al.*, 2021; Schommer e Quiñonez, 2024). Essa visão integrativa compreende governança e controle como dimensões interdependentes, sustentadas por relações colaborativas entre Estado e sociedade. A

coprodução, portanto, transcende a mera participação social e transforma-se em um modelo horizontal de governança, baseado em corresponsabilidade e aprendizado coletivo.

O que se delineia, assim, é um modelo de *accountability* dialógica e dinâmica, que rompe com o controle vertical e se ancora na circulação qualificada da informação pública e na interação constante entre cidadãos e instituições (Pagani, 2022; Schommer e Quiñonez, 2024; Stewart, Snyder e Kou, 2021; Vosselman, 2016). Avaliar *accountability*, sob essa ótica, não é apenas medir indicadores, mas compreender como transparência, confiança e participação se entrelaçam nas práticas cotidianas do setor público.

Mais do que um fim, a mensuração da *accountability* deve ser entendida como um processo contínuo de construção democrática, integrando saberes, escutas e práticas que fortalecem a legitimidade das decisões públicas e ampliam a corresponsabilidade na produção do bem comum. Trata-se de consolidar uma *accountability* substancial, plural e transformadora, coerente com os princípios do Estado Democrático de Direito e alinhada aos horizontes de uma governança pública aberta, colaborativa e íntegra.

2.2.5 *Accountability* nos Tribunais de Contas: fundamentos normativos, práticas institucionais e caminhos para uma *accountability* substantiva e responsiva

A análise da *accountability* nos TCBs revela um campo em transformação, ainda marcado por tensões entre práticas tradicionais de controle e demandas contemporâneas por responsividade, legitimidade e produção de valor público. O ponto de partida é o próprio desenho constitucional: aos TCBs cabe fiscalizar a legalidade, legitimidade, economicidade e resultados das políticas públicas, exercendo controle técnico e especializado sobre a administração estatal (CRFB/88, arts. 70 a 75). Mas, como observam O'Donnell (1998), Rocha (2013) e Schommer *et al.* (2015), essa função só se cumpre integralmente quando os órgãos de controle também prestam contas de suas ações, omissões e impactos, superando a lógica unilateral do “cobrador de contas” para reconhecer que também devem ser avaliados.

O contexto federativo brasileiro, marcado por assimetrias institucionais e desigualdades regionais, torna esse desafio ainda mais complexo (Lima, 2023; Willeman, 2020). Nesse cenário, os TCBs assumem papel crítico como pilares da *accountability* horizontal, responsáveis não apenas por identificar irregularidades, mas por orientar gestores, induzir melhorias e fortalecer capacidades estatais (Coutinho e Santos, 2018; Lima, 2023; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020; Silva, 2007). A LRF e a LAI ampliam esse arcabouço ao reforçar os deveres de transparência, integridade e responsabilização.

Contudo, consolidar uma *accountability* institucional robusta exige que os próprios TCBs se submetam ao escrutínio público: comunicar resultados de forma clara, expor critérios de

decisão, criar instâncias de escuta, admitir falhas e enfrentar consequências em caso de ineficácia (Gonçalves e Olivieri, 2024; Lino e Aquino, 2018; Rocha, 2011). A pergunta clássica: “quem fiscaliza os fiscalizadores?”, permanece atual e aponta para a necessidade de mecanismos externos de acompanhamento e de maior transparência ativa.

Ainda que avanços sejam visíveis, como ouvidorias fortalecidas, corregedorias atuantes, planos de integridade, controles internos mais estruturados, abertura de dados e realização de audiências públicas, persiste uma lacuna importante: a ausência de uma avaliação externa nacional obrigatória que examine não apenas a gestão orçamentária, mas também a efetividade, o impacto e a responsividade das cortes. Da mesma forma, o vínculo institucional com os Legislativos carece de instrumentos claros de acompanhamento, retroalimentação e monitoramento de desempenho.

Iniciativas como o MMD-TC e a RNTP têm contribuído para reduzir essas lacunas, ao estabelecer parâmetros de qualidade que abrangem planejamento, comunicação, integridade, transparência e governança (Atricon, 2025; Luz, Guarido Filho e Sousa, 2021; Santos *et al.*, 2019). Contudo, sua eficácia plena ainda esbarra na limitação do acesso público aos resultados individualizados, restringindo comparações e dificultando o aprendizado colaborativo entre os tribunais.

É nesse contexto que a noção de *accountability* substantiva ganha centralidade. Rocha (2013) argumenta que não basta cumprir ritos formais: é preciso entregar resultados significativos, aprender institucionalmente e responder de maneira efetiva às demandas sociais. Essa visão dialoga com a *accountability* responsiva e efetiva proposta por O'Donnell (1998) e Bovens (2007), deslocando o foco da conformidade para a capacidade de produzir valor público.

Os Quadros 10 e 11, construídos com base nas categorias analíticas de Rocha (2013) e na literatura sobre *accountability* democrática (O'Donnell, 1998; Willeman, 2020), sistematizam os componentes, instrumentos, indicadores e desafios que estruturam essa discussão nos TCBs. Organizados como ferramentas analíticas, esses quadros buscam aproximar teoria e prática, oferecendo parâmetros de diagnóstico capazes de revelar como os TCBs têm justificado, comunicado e legitimado suas ações, ao mesmo tempo em que apontam caminhos para fortalecer uma *accountability* que seja, simultaneamente, rigorosa, transparente e socialmente relevante.

O Quadro 10 organiza os componentes da *accountability* formal, destacando a conformidade jurídica e procedimental que sustenta a atuação dos TCBs. Essa dimensão concentra-se no cumprimento das normas, na publicidade dos atos e na capacidade de registrar, justificar e comunicar decisões de maneira clara e uniforme. Abrange elementos como a existência de normativos internos consistentes, a divulgação periódica de relatórios, a

padronização das auditorias e o respeito aos prazos regimentais. Embora muitas vezes associada a uma visão mais burocrática, essa dimensão é essencial para garantir legitimidade formal, previsibilidade institucional e segurança na atuação dos Tribunais.

Quadro 10 - *Accountability* formal a ser avaliada no âmbito dos TCBs

Componente	Indicador (Conceito-chave)	Definição do Indicador	Instrumentos Típicos Utilizados	Desafios e Limitações
Publicidade	Disponibilidade	Grau em que os TCBs disponibilizam, de forma ativa e acessível, suas informações institucionais, decisões, relatórios e bases de dados, em alinhamento aos princípios da publicidade e da transparência pública	Portais de transparência dos próprios TCBs; relatórios institucionais (de gestão, atividades, auditorias, integridade); sessões plenárias públicas; diários oficiais; repositórios de dados abertos	Linguagem técnica e pouco acessível ao público em geral; falta de padronização entre os TCBs; limitações tecnológicas nos portais; ausência de foco no cidadão como usuário final da informação
	Divulgação	Grau em que os TCBs difundem amplamente suas decisões, relatórios, pareceres, planos de gestão, auditorias e resultados institucionais em linguagem clara, acessível e tempestiva	Publicações em mídias digitais (sites oficiais, redes sociais institucionais, plataformas abertas), boletins institucionais, relatórios de atividades, painéis de dados, newsletters, vídeos explicativos e <i>podcasts</i>	Alcance limitado da comunicação institucional; ausência de estratégias específicas para públicos diversos (ex.: cidadãos, imprensa, academia); predomínio de linguagem técnico-burocrática; escassa avaliação de efetividade comunicacional
Justificação	Ampla Defesa	Garantia de que jurisdicionados e sociedade tenham acesso prévio e claro às análises e conclusões preliminares, com possibilidade de manifestação fundamentada antes da decisão final	Notificações formais, disponibilização de relatórios prévios e minutas de parecer, abertura de prazos para contraditório e manifestação técnica; publicação das respostas recebidas nos autos	Inconsistência na disponibilização de relatórios preliminares; ausência de sistemática clara de devolutiva institucional; barreiras à compreensão dos documentos por não especialistas
	Contraditório	Existência e qualidade dos mecanismos que permitem incorporar análises críticas e manifestações externas ao processo decisório antes da deliberação final	Relatórios preliminares submetidos à consulta; manifestações em audiências públicas; inclusão formal de contrarrazões nos processos administrativos internos; atas e deliberações colegiadas	Restrição da aplicação do contraditório a casos formais de julgamento; ausência de canais estruturados para o contraditório cidadão ou institucional; pouca publicidade das manifestações recebidas

Componente	Indicador (Conceito-chave)	Definição do Indicador	Instrumentos Típicos Utilizados	Desafios e Limitações
Sanção	Decisão	Formalização de atos colegiados (acórdãos, pareceres e deliberações) que expressem, de modo fundamentado, as conclusões institucionais sobre a fiscalização realizada, inclusive quanto aos próprios resultados e metas dos Tribunais	Acórdãos de aprovação ou rejeição de contas; pareceres prévios; recomendações públicas; decisões sobre gestão interna; deliberações de metas e estratégias institucionais	Baixa compreensão social sobre os efeitos e consequências das decisões; ausência de linguagem acessível nos atos publicados; escassez de indicadores de impacto das decisões institucionais dos TCBs

Fonte: adaptado pelo autor a partir do Quadro 1 do Modelo de análise de Rocha (2013).

O Quadro 10 desloca o foco para a *accountability* substantiva, entendida como aquela que ultrapassa a formalidade dos ritos e se orienta pelos resultados concretos gerados à sociedade (Bovens, 2007; O'Donnell, 1998; Rocha, 2013). Nessa perspectiva, a análise deixa de se limitar ao cumprimento de normas e passa a considerar o impacto efetivo das ações dos TCBs, o compromisso ético que orienta suas escolhas, a capacidade de responder às demandas sociais e o grau em que produzem valor público. A pergunta central deixa de ser “foi feito corretamente?” e passa a ser “isso produziu resultados relevantes e legítimos para a sociedade?”.

Esse tipo de *accountability* exige que os TCBs demonstrem, de modo verificável, o quanto contribuem para aprimorar a gestão pública, fortalecer políticas essenciais e induzir transformações reais no funcionamento do Estado. Resultados substantivos, e não apenas procedimentos, tornam-se o núcleo da avaliação. Por isso, indicadores meramente formais mostram-se insuficientes diante das exigências contemporâneas de uma governança democrática que demanda eficiência, legitimidade, aprendizado institucional e responsividade.

Ao valorizar essa leitura ampliada, o Quadro 11 evidencia uma premissa fundamental: *accountability* sem geração de valor público converte-se, na prática, em mera formalidade. O controle externo precisa ser compreendido como instrumento estratégico de qualificação das instituições públicas e de renovação contínua de sua legitimidade perante a sociedade.

Quadro 11 - *Accountability* substantiva a ser avaliada no âmbito dos TBCs

Componente	Indicador (Conceito-chave)	Definição do Indicador	Instrumentos Típicos Utilizados	Desafios e Limitações
Conformação	Conformidade	Grau de observância dos TCBs às normas constitucionais, legais, regimentais e administrativas que orientam sua estrutura, seu funcionamento e seus processos de auditoria, controle	Auditorias internas; planos de integridade; autoavaliações organizacionais; relatórios de conformidade interna; indicadores do MMD-TC; painéis de governança e riscos	Ambiguidade na interpretação das normas; ausência de uniformização entre os TCBs; carência de instâncias externas que monitorem a conformidade dos próprios Tribunais; limitação de

Componente	Indicador (Conceito-chave)	Definição do Indicador	Instrumentos Típicos Utilizados	Desafios e Limitações
		interno e gestão institucional		mecanismos independentes de verificação
	Legalidade	Grau de conformidade das práticas administrativas, fiscais e operacionais dos TCBs com as normas constitucionais, legais e regimentais, abrangendo competências, gestão de recursos, transparência e integridade	Auditorias internas e externas; controle interno; pareceres de assessoria jurídica; revisão por corregedorias e ouvidorias; recomendações do MMD-TC; relatórios de observância à LAI, LRF e LDO	Baixa efetividade na correção de desvios formais internos; ausência de instâncias independentes para análise da legalidade da atuação institucional; resistência à autorregulação crítica; disparidades entre os TCBs quanto à observância dos marcos legais
Desempenho	Eficiência	Grau de uso racional e produtivo dos recursos institucionais (humanos, financeiros e tecnológicos) de modo a maximizar os resultados das funções de controle, fiscalização, orientação e julgamento	Auditorias operacionais internas; relatórios de custos por tipo de fiscalização; benchmarking entre TCBs; painéis de produtividade; indicadores do MMD-TC e relatórios de gestão	Dificuldade de padronização de critérios de mensuração da eficiência entre os TCBs; fragilidade na mensuração de custos reais por atividade; baixa transparência na divulgação de produtividade institucional; escassa cultura de gestão por desempenho
	Eficácia	Grau de alcance dos objetivos e metas institucionais, refletindo o alinhamento entre o planejamento estratégico, as entregas efetivas e os resultados gerados pelas ações de controle, orientação e julgamento	Indicadores de resultado definidos nos planos estratégicos; painéis de monitoramento; metas do MMD-TC; relatórios de desempenho institucional; indicadores finalísticos de auditorias e de impacto pedagógico	Fragilidade metodológica na definição de metas e métricas de eficácia; ausência de padrões comuns entre os TCBs; dificuldade de avaliação das entregas finalísticas em termos de transformação da gestão pública; carência de avaliação externa independente

Componente	Indicador (Conceito-chave)	Definição do Indicador	Instrumentos Típicos Utilizados	Desafios e Limitações
	Efetividade	Grau em que a atuação dos TCBs gera mudanças concretas, mensuráveis e duradouras na governança pública, no comportamento dos gestores e na qualidade das políticas públicas, evidenciando impacto social e melhoria da administração pública	Avaliações de impacto de auditorias (ex post); pesquisas de percepção e satisfação com as ações dos TCBs; análises longitudinais de indicadores de governança; estudos de caso de boas práticas; monitoramento da implementação de recomendações	Dificuldades metodológicas na atribuição de causalidade entre ação do TC e mudança institucional; ausência de cultura de avaliação por impacto nos próprios TCBs; limitação de recursos para avaliações externas independentes; pouca integração entre dados institucionais e resultados sociais
Atuação Ética	Imputação	Grau de divulgação pública e contínua das sanções aplicadas pelo próprio TCBs, inclusive a membros e servidores, evidenciando coerência ética e compromisso com a integridade institucional	Registro e publicação de sanções administrativas e disciplinares aplicadas internamente; decisões sobre processos ético-disciplinares; divulgação de representações ao MP ou outros órgãos; relatórios de corregedorias e ouvidorias	Percepção de seletividade na responsabilização; baixa visibilidade da responsabilização de membros e servidores do próprio TC; ausência de transparência sobre falhas internas e seus desdobramentos; limitação de controle externo sobre condutas internas
Compromisso com os princípios democráticos	Participação	Grau de institucionalização, qualidade e efetividade dos mecanismos que permitem aos TCBs incorporar a participação da sociedade civil na definição de temas, no acompanhamento das ações e na validação de seus resultados	Consultas públicas digitais e presenciais; ouvidorias com retorno estruturado; programas de formação para controle social; inclusão de OSCs no planejamento de auditorias; iniciativas como “TC Cidadão”, “Ouvidoria Ativa” e comitês de usuários	Participação restrita a segmentos organizados; baixa devolutiva institucional; limitada influência da sociedade nas decisões estratégicas; escassez de mecanismos permanentes e deliberativos de coprodução do controle
	Responsividade	Grau de alinhamento entre as ações e decisões dos TCBs e as demandas da sociedade civil, incluindo sua capacidade de responder de forma tempestiva a solicitações, reclamações e sugestões de cidadãos e organizações sociais	Relatórios de desempenho institucional; respostas às manifestações de ouvidoria; painéis de acompanhamento de demandas sociais; indicadores de tempo-resposta; relatórios de controle social; relatórios de governança responsiva (ex.: e-Ouv, Fala.BR, Ouvidoria Ativa)	Lentidão na tramitação das demandas sociais; baixa interação entre áreas técnicas e canais de escuta cidadã; ausência de mecanismos contínuos de retroalimentação das ações institucionais com base nas manifestações sociais; resistência a mudanças organizacionais orientadas pela demanda pública

Componente	Indicador (Conceito-chave)	Definição do Indicador	Instrumentos Típicos Utilizados	Desafios e Limitações
	Transparência	Grau com que os TCBs disponibilizam informações de forma ativa e passiva, garantindo dados inteligíveis, tempestivos, completos e socialmente úteis, tanto por meio da publicação espontânea de conteúdos relevantes quanto pela resposta adequada aos pedidos formais de acesso à informação	Radar Nacional da Transparência Pública; painéis de governança; seções de “Acesso à Informação” nos sites institucionais; relatórios interativos de desempenho; bases de dados em formato aberto; relatórios de cumprimento da LAI; respostas via Fala.BR ou canais próprios de ouvidoria; indicadores do MMD-TC (Eixos 3 e 4)	Transparência excessivamente formalista e pouco compreensível (“transparência de fachada”); ausência de linguagem cidadã; baixa integração entre canais ativos e passivos; fragilidade nos mecanismos de resposta aos pedidos de informação; dificuldade de monitoramento sistemático da efetividade da transparência institucional

Fonte: adaptado pelo autor a partir do Quadro 1 do Modelo de análise de Rocha (2013).

Estudos recentes mostram que a *accountability* democrática depende de um conjunto articulado de condições institucionais, e não de um único fator isolado. Três pilares, em especial, têm se revelado determinantes.

O primeiro é a independência funcional e técnica, que garante aos órgãos de controle autonomia e proteção contra interferências externas. Sem esse resguardo, a fiscalização torna-se vulnerável a pressões políticas e perde força, credibilidade e capacidade de induzir mudanças reais (Gomes *et al.*, 2016; Willeman, 2020).

O segundo pilar é a transparência institucional (ativa e reativa) entendida em seu sentido mais robusto. Não basta publicar dados: é preciso que sejam claros, acessíveis e úteis para que o cidadão possa compreender, comparar e agir. Quando a informação não chega de modo inteligível, a transparência deixa de cumprir sua função democrática e transforma-se em mero cumprimento formal de obrigações legais (Coutinho e Santos, 2018; Lino e Aquino, 2020).

O terceiro elemento é a capacidade técnica e organizacional, que extrapola a existência de estruturas administrativas. Envolve equipes qualificadas, processos bem definidos, investimento contínuo em formação profissional e uso inteligente de tecnologias. Uma instituição de controle só produz fiscalizações relevantes e tempestivas quando possui condições reais de acompanhar a complexidade das políticas públicas e as transformações constantes do Estado (Fonseca, 2020).

Com esses fundamentos, amplia-se o papel esperado dos TCBs. Deixa-se para trás a imagem restrita do “guardião da legalidade” e abre-se espaço para uma instituição capaz de gerar valor público, inovar em seus métodos e dialogar com diferentes atores na construção de soluções. Esse movimento – mais democrático, responsivo e colaborativo – fortalece a

governança pública e reforça a legitimidade do sistema de controle. Em um cenário marcado por incertezas e desconfiança social, torna-se evidente que o controle relevante é aquele que inspira confiança, promove justiça e responde às necessidades concretas da população.

2.3 PARTICIPAÇÃO CIDADÃ: CAMINHOS PARA A ABERTURA INSTITUCIONAL E A COPRODUÇÃO DO CONTROLE NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

A participação cidadã ocupa lugar central na consolidação de uma governança democrática legítima. Sua presença qualifica as decisões públicas, amplia perspectivas e fortalece os laços de confiança entre Estado e sociedade. Por isso, constitui um dos pilares estruturantes do Governo Aberto, ao lado da transparência e da *accountability* (Avritzer, 2002; Cornwall e Gaventa, 2017; Fox, 2015; Mariani e Bessa, 2023; Oliveira e Ckagnazaroff, 2022). Mas entre o discurso e a prática, ainda há um longo caminho a percorrer.

No caso brasileiro, os mecanismos de participação social sofrem com fragilidades institucionais, descontinuidade política e barreiras estruturais que comprometem sua eficácia. Frequentemente, observa-se a existência de espaços formais de escuta que pouco interferem nas decisões estatais ou na formulação de políticas públicas, gerando uma participação mais simbólica do que substantiva (Alencar e Ribeiro, 2014; Cavalcante, Lotta e Oliveira, 2018; Filgueiras, 2018; Menicucci e Gontijo, 2016). Essa limitação enfraquece a cultura cívica, reduz a legitimidade das instituições e restringe a capacidade transformadora do engajamento cidadão.

Este tópico explora: as definições e tipologias da participação social na gestão pública; os modelos teóricos contemporâneos como governança participativa, *accountability* social e inovação democrática; os dilemas da participação cidadã efetiva e institucionalizada; os desafios e indicadores para sua avaliação na administração pública; e o papel dos TCBs na promoção da coprodução e no fortalecimento do controle social.

2.3.1 Participação social na gestão pública: definições, abordagens e tipologias

A participação social consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos fundamentos das democracias contemporâneas, especialmente nas agendas de Governo Aberto, transparência e *accountability*. Longe de representar um ideal meramente retórico, ela constitui uma dimensão essencial da governança democrática, fortalecendo o controle social, qualificando as decisões públicas e criando condições para a coprodução de políticas e serviços entre Estado e sociedade

civil (Cornwall e Gaventa, 2017; Mariani e Bessa, 2023; OCDE, 2016; Oliveira e Ckagnazaroff, 2022).

A superação da visão instrumental e consultiva da participação marca uma inflexão importante no debate teórico e prático. Hoje, ela é compreendida como processo contínuo e institucionalizado, que envolve o engajamento ativo de cidadãos e coletividades em todas as fases do ciclo das políticas públicas (da formulação à avaliação), com vistas a promover justiça social, redistribuição de poder político e aprofundamento democrático (Almeida, 2014; Avritzer, 2002, 2011; Fox, 2015; Heller, 2020; Teixeira e Bitencourt, 2019). Essa perspectiva desloca a participação da condição de concessão estatal para o campo da deliberação pública, em que o cidadão atua como sujeito político capaz de tensionar e redefinir o próprio modo de governar.

Como destaca Valla (1998, p. 9), a participação deve ser compreendida como “as múltiplas ações que diferentes forças sociais desenvolvem para influenciar a formulação, execução, fiscalização e avaliação das políticas públicas e/ou serviços básicos”. Nessa mesma linha, Assis e Villa (2003) enfatizam seu caráter institucional e coletivo, ao sublinhar o papel dos novos sujeitos sociais e dos canais institucionais de engajamento, que se diferenciam da mobilização autônoma dos movimentos sociais.

Os estudos de Fung (2006) e Gaventa (2004) ampliam essa compreensão ao propor tipologias de arranjos participativos (conselhos gestores, audiências públicas, conferências temáticas, comitês intersetoriais, redes colaborativas e plataformas digitais), variando conforme o grau de institucionalização, inclusão e influência cidadã. Gaventa (2004) reforça, ainda, o caráter direito político fundamental da participação, cuja efetividade depende de espaços acessíveis, responsivos e garantidos institucionalmente.

Perspectivas mais críticas, como as de Miguel e Vittulo (2021) e Dasso Júnior (2017), chamam atenção para o risco de se reduzir a participação a um simulacro deliberativo. Para esses autores, a participação autêntica deve emergir “de baixo para cima”, ancorada em debate público qualificado e em processos decisórios realmente vinculantes, capazes de dar substância à democracia e promover inclusão, equidade e deliberação genuína.

No contexto brasileiro, a CRFB/88 representou um marco decisivo ao instituir a participação popular como princípio republicano, consagrando no artigo 1º, parágrafo único, que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente” (Brasil, 1988). Posteriormente, normas como a Lei nº 13.460/2017, que regulamenta os direitos dos usuários de serviços públicos, buscaram consolidar institucionalmente esse princípio.

Ainda assim, a efetividade da participação no Brasil permanece heterogênea e frágil. Muitos espaços participativos operam sob baixa institucionalização, enfrentando descontinuidade política, assimetria de poder entre atores, restrições orçamentárias e desconfiança social em relação às instituições estatais (Avritzer e Pereira, 2005; Hoffmann, Camargo e Zanatta, 2021).

Um aspecto recorrente e presente no debate constitucional e político é a distinção entre participação direta e participação indireta, sendo um dos pilares para compreender as possibilidades e limites da democracia contemporânea. A primeira traduz o exercício imediato da soberania popular, quando os cidadãos deliberam sem intermediários, participando diretamente de processos decisórios. Já a segunda se concretiza por meio de representantes eleitos ou de instâncias coletivas de representação social, configurando formas mediadas, porém igualmente relevantes, de participação (Fung, 2006; Santos e Avritzer, 2002; Wampler, 2012).

A participação direta expressa o poder cidadão em sua forma mais tangível, quando o povo decide por si, atuando em plebiscitos, referendos, iniciativas populares de lei, orçamentos participativos, conferências públicas e plataformas digitais que favorecem o diálogo e a deliberação. Nesses espaços, a sociedade deixa de ser mera espectadora e assume papel de protagonista político, influenciando escolhas públicas e fortalecendo a *accountability* social. Um dos exemplos mais marcantes é o Orçamento Participativo de Porto Alegre, amplamente reconhecido como experiência inovadora de redistribuição de poder e inclusão democrática. Como observa Avritzer (2002), tratou-se de uma prática em que a democracia se tornou vivência cotidiana, permitindo que grupos historicamente excluídos influenciassem a alocação de recursos e as prioridades da gestão pública.

A participação indireta, por sua vez, ocorre mediante estruturas representativas, como conselhos gestores, sindicatos, associações civis e movimentos sociais, que funcionam como pontes institucionais entre Estado e sociedade. Esses espaços, muitas vezes formalizados em leis, como a Lei nº 8.080/1990 (que institui os conselhos de saúde), conferem aos cidadãos a possibilidade de exercer funções consultivas, fiscalizadoras e deliberativas, incidindo sobre a formulação e o monitoramento das políticas públicas. Contudo, a efetividade dessa modalidade depende de fatores como diversidade representativa, autonomia decisória e capacidade real de influência nos processos governamentais (Avritzer, 2008; Santos e Avritzer, 2002).

Compreender a participação social, entretanto, exige ultrapassar suas definições normativas. Trata-se de reconhecer sua dimensão histórica e transformadora, que transcende a institucionalidade e reflete o próprio direito de autogoverno dos cidadãos. Em sua ausência ou

fragilidade, as práticas participativas podem se tornar rituais simbólicos de legitimação, espaços de “escuta que não escutam” como alertam Arnstein (1969), Cornwall e Gaventa (2017) e Debastiani e Luciano (2022). Para Moraes (2013), a cidadania democrática implica, paradoxalmente, também o direito de não participar, o que impõe o dever de que os mecanismos de engajamento sejam efetivamente significativos, acessíveis e inclusivos, capazes de dialogar com as múltiplas realidades da sociedade.

Assim, a participação social deve ser compreendida como prática deliberativa substantiva, que não apenas qualifica as políticas públicas e reforça sua legitimidade, mas também renova os vínculos entre Estado e sociedade civil. Em tempos de crise de confiança e polarização, participar é mais do que um direito: é um ato de resistência democrática e de reconstrução dos espaços públicos de diálogo (Hoffmann, Camargo e Zanatta, 2021; Mariani e Bessa, 2023; OCDE, 2016).

A tipologia proposta por Sherry Arnstein (1969) permanece como uma das mais influentes referências teóricas sobre democracia participativa e governança pública. Sua célebre metáfora da “escada da participação cidadã” (*ladder of citizen participation*) tornou-se um marco na análise dos diferentes graus de envolvimento da sociedade nos processos decisórios do Estado. A autora estruturou essa escala em oito degraus, agrupados em três grandes blocos, que refletem distintas relações de poder entre governo e cidadãos.

Na base da escada situam-se os níveis de não participação (manipulação e terapia), nos quais o cidadão é tratado de forma passiva, com ações que mais mascaram o controle social do que o promovem. Em seguida, aparecem os níveis intermediários de participação simbólica, ou tokenistas, representados por informação, consulta e apaziguamento. Neles, há certa abertura à escuta pública, mas sem que o cidadão tenha influência real sobre as decisões. No topo da escala estão as formas de participação efetiva (parceria, delegação de poder e controle cidadão), que marcam o momento em que a sociedade passa a compartilhar o poder decisório e a atuar como coprodutora de políticas públicas.

Para Arnstein (1969), apenas esses três degraus superiores configuram participação substantiva, pois representam uma redistribuição real de poder entre Estado e sociedade civil, garantindo capacidade de influência e corresponsabilidade nos resultados. Já o tokenismo, situado nos degraus intermediários, expressa uma inclusão formal e limitada, muitas vezes utilizada como mecanismo de legitimação institucional. Os estágios inferiores, por sua vez, simbolizam pseudoparticipação, na qual o envolvimento cidadão é apenas retórico, esvaziado de conteúdo político e transformador.

Essa matriz analítica, sintetizada no Quadro 12, permite avaliar a autenticidade e a profundidade das práticas participativas, distinguindo arranjos que apenas aparentam abertura daqueles que realmente promovem deliberação, coprodução e redistribuição de poder. Ao atualizar o modelo de Arnstein com abordagens contemporâneas, é possível compreender como os diferentes formatos de participação se articulam hoje à governança democrática, fornecendo um instrumento valioso para o diagnóstico e o aprimoramento da efetividade da participação social na gestão pública

Quadro 12- Tipologia clássica de participação social na gestão pública

Tipo de participação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações	Referências de base
Não participação (Pseudoengajamento)	Configura situações em que a inclusão cidadã é apenas formal, sem qualquer influência real sobre as decisões, marcadas por manipulação, apaziguamento simbólico ou desmobilização	Campanhas de orientação unidirecional, ações terapêuticas, reuniões não deliberativas	Ausência de impacto substantivo; instrumentalização da participação; deslegitimação dos espaços públicos	Arnstein (1969); Smith (2009)
Participação simbólica (<i>tokenista</i>)	Envolve mecanismos consultivos em que os cidadãos são ouvidos, mas sem garantia de retorno ou incorporação de suas contribuições, resultando em inclusão formal sem redistribuição real de poder	Audiências públicas, enquetes, consultas formais sem resposta institucional	Inclusão com baixa responsividade; risco de legitimação simbólica; ausência de efeitos concretos na agenda pública	Arnstein (1969); Fung (2006); Cornwall (2008)
Participação efetiva (substantiva)	Refere-se a formatos institucionais que asseguram compartilhamento real de poder entre Estado e sociedade, permitindo influência efetiva dos cidadãos na formulação, execução e avaliação das políticas públicas	Conselhos com poder deliberativo, orçamento participativo (embora possa ter graus variáveis de compartilhamento de poder), comitês de cogestão	Requer arranjos institucionais robustos; capacidades técnicas cidadãs; riscos de captura política e desafios de inclusão	Arnstein (1969); Connor (1988); Teixeira (2001); Nabatchi e Leighninger (2015)

Fonte: elaborado pelo autor com base nas referências citadas.

A matriz analítica proposta por Sherry Arnstein (1969), concebida originalmente no contexto dos programas federais de habitação dos Estados Unidos, consolidou-se como um dos marcos teóricos mais influentes para compreender os diferentes graus de participação cidadã. Sua conhecida “escada da participação” transcende o caráter de metáfora e se afirma como uma ferramenta crítica para avaliar o quanto os processos participativos efetivamente empoderam os cidadãos e redistribuem poder entre Estado e sociedade.

O impacto desse modelo foi amplo e duradouro, inspirando tipologias mais sofisticadas que passaram a incorporar variáveis como diversidade social, legitimidade institucional, capacidade de resposta das autoridades públicas e, sobretudo, o impacto concreto da deliberação nas decisões políticas (Connor, 1988; Nabatchi e Leighninger, 2015; Smith, 2009; Teixeira, 2001). O cerne dessas reflexões repousa sobre uma questão essencial: o que torna a participação realmente efetiva? Não basta sua previsão legal ou sua existência formal, é necessário que gere efeitos reais, que o debate público produza resultados tangíveis, que o Estado escute, responda e preste retorno à sociedade, completando um ciclo virtuoso de legitimidade democrática (Fox, 2015; Nabatchi e Leighninger, 2015; Peixoto e Fox, 2016).

Quando esse ciclo não se fecha, instala-se uma forma de participação de baixa intensidade, marcada por rituais consultivos ou informativos que apenas simulam diálogo. Esses formatos, embora úteis em certos contextos, frequentemente servem como mecanismos de legitimação de decisões prévias, gerando a ilusão de abertura sem redistribuir poder, uma crítica já presente na própria obra de Arnstein (1969) e aprofundada por autores como Fung (2006) e Cornwall (2008).

A literatura identifica barreiras estruturais persistentes à consolidação de práticas participativas com densidade política (Arnstein, 1969; Avritzer, 2002; Heald, 2006; Teixeira, 2001; Wampler, 2012):

- Desigualdades estruturais de ordem social, econômica e territorial, que comprometem o acesso equitativo e a diversidade nos espaços deliberativos;
- Fragilidade normativa e institucional dos mecanismos participativos, com baixa capacidade de continuidade, especialmente frente à rotatividade das gestões públicas;
- Fragmentação e desarticulação das iniciativas de participação, muitas vezes conduzidas de forma pontual, sem conexão com agendas estratégicas e sem integração intersetorial; e
- Prevalência de formatos consultivos de baixa intensidade, nos quais as contribuições da sociedade civil não são incorporadas de maneira vinculante ou decisiva.

Apesar dessas limitações, o cenário contemporâneo revela novas oportunidades. A transformação digital e o avanço do paradigma do governo aberto ampliaram as possibilidades de engajamento cidadão. Ferramentas como plataformas deliberativas online, consultas públicas em tempo real e sistemas de dados abertos têm democratizado o acesso e aproximado grupos historicamente afastados dos espaços de decisão (OCDE, 2016, 2020; Peixoto e Fox, 2016).

Nesse novo contexto, torna-se imperativo reconhecer que participação social não é um adorno institucional. Ela constitui um pilar estruturante da governança pública contemporânea,

essencial para fortalecer a *accountability* horizontal e social, ampliar a legitimidade democrática e fomentar inovação política substantivadas decisões estatais e promove inovação política no sentido mais substantivo do termo (Fox, 2015; Mariani e Bessa, 2023; Nabatchi e Leighninger, 2015). Investir em participação significativa, portanto, não é ato de benevolência institucional, mas um compromisso ético e político com a reconstrução do pacto democrático entre Estado e sociedade, especialmente em tempos de crise de representatividade, descrença institucional e demanda por processos mais abertos, inclusivos e responsivos.

À luz dessas abordagens, para fins desta tese, a participação social é compreendida como o processo contínuo, institucionalizado e politicamente orientado de engajamento ativo de cidadãos, grupos e organizações da sociedade civil em todas as fases do ciclo das políticas públicas (da formulação à avaliação), por meio de mecanismos diretos ou representativos, presenciais ou digitais, que permitem influenciar decisões estatais, exercer controle social e coproduzir bens e serviços públicos. Mais do que a existência formal de espaços de escuta, participação social supõe redistribuição efetiva de poder entre Estado e sociedade, com inclusão de sujeitos historicamente marginalizados, produção de deliberação qualificada e geração de efeitos reais sobre as políticas, distinguindo práticas substantivas de arranjos apenas simbólicos ou legitimadores.

2.3.2 Modelos teóricos e institucionais contemporâneos: governança participativa, *accountability* social e inovação democrática

A compreensão dos modelos teóricos e institucionais de participação social ultrapassa a simples identificação de mecanismos de engajamento cidadão. Envolve analisar de que modo as interações entre Estado e sociedade impactam a qualidade, a profundidade e a eficácia democrática ao longo do ciclo das políticas públicas (Avritzer, 2002; Fox, 2015; Fung, 2006). Como argumenta Fung (2006), esses modelos cumprem dupla função: descrevem arranjos já existentes e, simultaneamente, oferecem lentes analíticas para projetar e avaliar práticas mais inclusivas, responsivas e transformadoras.

A literatura especializada permite organizar os diferentes formatos participativos em quatro grandes categorias analíticas, que se sobrepõem e se complementam conforme o contexto institucional e o grau de abertura governamental.

A primeira é a participação informativa, o nível mais elementar, caracterizado pela comunicação unidirecional do Estado para a sociedade. Nela, o cidadão atua como receptor passivo de informações, sem meios de influência direta. Ainda que limitada, essa modalidade é essencial para o controle social e o exercício da cidadania ativa, pois garante o acesso à

informação pública, condição básica para qualquer forma de *accountability* (Michener e Bersch, 2013). Portais de transparência, boletins oficiais e bases de dados abertos integram esse modelo, cujo desafio reside em transformar a transparência formal em apropriação social efetiva.

A segunda, a participação consultiva, envolve a escuta institucionalizada por meio de audiências públicas, consultas formais e painéis de opinião. O cidadão é convidado a se manifestar, mas não há garantia de que suas contribuições orientarão as decisões. Essa forma intermediária de engajamento pode evoluir para a deliberação, mas, se desacompanhada de mecanismos de devolutiva e responsabilização, tende a se converter em participação simbólica (Fung, 2006). Quando a consulta não resulta em retorno institucional, corre-se o risco de reforçar a descrença pública e a apatia cívica.

A terceira categoria é a participação deliberativa, que pressupõe processos estruturados de diálogo e decisão compartilhada entre Estado e cidadãos. Baseia-se na razão pública e na busca de consensos informados e inclusivos (Dryzek, 2000; Smith, 2009). Exemplos concretos incluem conselhos gestores, conferências temáticas e fóruns deliberativos. Seu êxito depende da igualdade de condições no debate, da pluralidade de vozes e de uma mediação institucional qualificada, capaz de garantir equilíbrio e legitimidade.

Por fim, a participação colaborativa representa o estágio mais avançado do engajamento, sustentado pela lógica da cocriação e coprodução de políticas públicas. Nesse modelo, Estado e sociedade atuam conjuntamente em todas as fases do ciclo da política, compartilhando responsabilidades, saberes e recursos (Bovaird e Loeffler, 2013). Requer confiança mútua, infraestrutura institucional sólida, capacidade técnica distribuída e cultura participativa consolidada. Como enfatiza Wampler (2012), a colaboração pressupõe compromissos bilaterais e mecanismos de responsabilização recíproca.

Essas categorias não são excludentes; um mesmo arranjo pode conter elementos de mais de um modelo, dependendo da fase da política pública e do grau de mobilização da sociedade civil. Ainda assim, essa tipologia é fundamental para avaliar a densidade democrática das práticas participativas e distinguir experiências substantivas das meramente performáticas.

Ao articular a tipologia clássica de Arnstein (1969) com as abordagens contemporâneas, torna-se possível identificar se os processos participativos funcionam como instrumentos reais de democratização ou apenas como mecanismos de legitimação formal. Assim, os modelos teóricos e institucionais de participação configuram ferramentas essenciais de diagnóstico, desenho e aprimoramento das práticas participativas, contribuindo para o fortalecimento da governança democrática e da *accountability* social. O Quadro 13, a seguir, sintetiza esses quatro modelos, destacando suas características, instrumentos, desafios e principais referências.

Quadro 13 - Tipologia de participação social na gestão pública

Modelo de participação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações	Referências de base
Informativa	Comunicação unilateral do Estado com os cidadãos, baseada na divulgação de informações públicas, sem canais institucionais para retorno ou interação direta	Portais de transparência; boletins oficiais; painéis de dados; relatórios de gestão; publicações institucionais	Barreiras no acesso e na compreensão das informações; linguagem excessivamente técnica; risco de opacidade sob a aparência de transparência; baixa apropriação social	Michener e Bersch (2013); Fox (2015); OCDE (2016)
Consultiva	Mecanismos que permitem manifestações da sociedade, mas sem garantia de que as contribuições serão incorporadas ou consideradas no processo decisório	Audiências públicas; consultas formais; enquetes online; ouvidorias; painéis de escuta institucional	Baixo grau de responsividade; ausência de devolutiva estruturada; risco de participação simbólica; frustração dos participantes	Arnstein (1969); Fung (2006); Cornwall (2008)
Deliberativa	Processos que promovem diálogo estruturado entre Estado e sociedade, baseados na troca argumentativa, na escuta mútua e na construção compartilhada de decisões	Conselhos gestores; conferências temáticas; fóruns deliberativos; mesas de diálogo; comissões intersetoriais	Demandas metodológicas complexas; desigualdade na capacidade argumentativa entre os participantes; riscos de elitização e captura discursiva	Dryzek (2000); Smith (2009); Avritzer (2011)
Colaborativa	Modalidade em que Estado e sociedade civil atuam de forma conjunta e corresponsável em todas as fases da política pública, da formulação à avaliação	Orçamento participativo; conselhos com poder vinculante; comitês de cogestão; plataformas digitais de cocriação e monitoramento	Exige capacidades institucionais e sociais distribuídas; articulação intersetorial contínua; riscos de captura política ou tecnocrática; necessidade de cultura participativa consolidada	Wampler (2012); Bovaird e Loeffler (2013); Nabatchi e Leighninger (2015)

Fonte: elaborado pelo autor com base nas referências citadas.

A combinação inteligente entre diferentes modelos de participação pode fortalecer trajetórias mais densas, inclusivas e eficazes de engajamento cívico (Cornwall, 2008; Fung, 2006; Nabatchi e Leighninger, 2015). Mais do que escolher entre formatos, o desafio está em integrá-los de modo estratégico e coerente, articulando mecanismos de engajamento direto, como audiências públicas, plataformas digitais e consultas populares, com estruturas institucionais permanentes, a exemplo de conselhos gestores, comitês deliberativos e ouvidorias públicas. Essa interação potencializa tanto a legitimidade democrática quanto a capilaridade e o impacto prático das decisões, especialmente em contextos de desigualdade social, exclusão territorial e assimetrias de poder (Avritzer, 2011; Peixoto e Fox, 2016).

A efetividade desses arranjos, contudo, depende de condições estruturais e institucionais interligadas. Destacam-se, entre elas, o fortalecimento das capacidades organizacionais do Estado; a formação e mobilização de sujeitos coletivos; a existência de marcos normativos claros e duradouros; a adequação das metodologias participativas às realidades socioculturais locais; e a redução das barreiras de acesso decorrentes de desigualdades econômicas, déficits informacionais e exclusão digital (Cornwall, 2008; Costa, 2025; Gonzaga, Avila e Gonzaga, 2025; Nunes *et al.*, 2025; OCDE, 2020; Rodrigues, Vieira e Bliacheriene, 2024; Smith, 2009).

Sob a perspectiva da NPG, conforme Osborne (2006), a participação social assume papel central em um modelo relacional, colaborativo e policêntrico de gestão. O Estado deixa de ocupar posição exclusiva na formulação e implementação de políticas e passa a atuar como facilitador de redes interorganizacionais, compostas por atores públicos, privados e sociais que compartilham objetivos e valores democráticos. Trata-se de um rompimento com os arranjos hierárquicos tradicionais, em favor de uma governança baseada em cooperação, inovação institucional e coprodução de bens públicos (Ansell e Gash, 2008; Bovaird e Loeffler, 2013; Osborne e Brown, 2011).

No contexto brasileiro, ainda que existam limitações e desigualdades marcantes entre os TCBs, observam-se avanços significativos. Diversos TCBs têm gradualmente incorporado práticas participativas alinhadas à governança democrática, como ouvidorias públicas, consultas abertas, parcerias com conselhos de políticas, programas de educação fiscal, colaborações com observatórios sociais e iniciativas de coprodução de informações. Esses esforços apontam para uma transformação do controle externo em direção a um modelo mais aberto, transparente e corresponsável (Menezes *et al.*, 2025; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020; Schommer *et al.*, 2015; Schommer e Quiñonez, 2024; Schommer, Nunes e Moraes, 2012).

Embora ainda incipiente e desigual, esse movimento indica um processo de reinvenção institucional. Revela a disposição dos TCBs em redefinir seu papel na democracia contemporânea, não mais apenas como órgãos de fiscalização, mas como espaços de diálogo, aprendizado coletivo e coprodução do controle público.

2.3.3 Entre a teoria, o discurso e a prática: participação cidadã efetiva, simbólica e os dilemas da institucionalização

Distinguir a participação cidadã efetiva da participação simbólica é fundamental para compreender as tensões e contradições da governança democrática contemporânea. No Brasil,

a participação social está formalmente presente em diversas áreas da administração pública, como saúde, educação, assistência social, política urbana e direitos humanos, sustentada por marcos legais que institucionalizam o controle social e a gestão participativa. Exemplos notáveis são os Conselhos de Saúde (Lei nº 8.142/1990), de Educação (Lei nº 9.394/1996) e de Assistência Social (Lei nº 8.742/1993). Apesar desse arcabouço normativo, a prática revela um cenário desigual e, muitas vezes, distante do ideal democrático previsto na lei.

Esses espaços enfrentam obstáculos que vão desde limitações operacionais e estruturais até barreiras socioculturais e burocráticas. Fomentar uma participação substantiva em um país marcado por desigualdades históricas e exclusões persistentes é tarefa complexa e, por vezes, frustrante. Entre a promessa normativa e a experiência concreta há um fosso profundo, evidenciando o descompasso entre o discurso institucional e as práticas efetivas de engajamento (Avritzer, 2002; Baiocchi e Ganuza, 2014; Gomes e Orfão, 2022).

O princípio da soberania popular, previsto no artigo 1º, parágrafo único, da Constituição Federal de 1988, constitui a base do Estado Democrático de Direito. Ele se materializa em dispositivos que asseguram formas de democracia direta e participativa, como os artigos 14, 182, 198 e 204, que tratam da participação na gestão do SUS, do controle social na assistência e da gestão democrática das políticas urbanas (Brasil, 1988). A CRFB/88, portanto, não apenas legitima, mas impõe a convivência entre representação e participação, configurando um modelo híbrido de democracia.

Esse entendimento é reafirmado em nível internacional pela Declaração Universal sobre Democracia, aprovada pela União Interparlamentar em 1997 e endossada pelas Nações Unidas, que reconhece a participação cidadã como princípio inegociável das democracias legítimas. Em 2007, a ONU instituiu o Dia Internacional da Democracia, celebrado em 15 de setembro, como marco simbólico do compromisso global com o Estado de Direito e a soberania popular (ONU, 2012).

No Brasil, embora ainda não oficializado por lei, o Dia Nacional da Democracia vem sendo lembrado em 25 de outubro, em memória do assassinato do jornalista Vladimir Herzog, morto nas dependências do DOI-CODI em 1975, durante o regime civil-militar. Herzog tornou-se um símbolo da resistência democrática e de luta pelos direitos civis, inspirando movimentos sociais, acadêmicos e instituições que, ainda hoje, buscam preservar a integridade das instituições e os valores democráticos (Amaral, 2024; Brasil, 2024).

Apesar dos avanços normativos e institucionais, muitos arranjos participativos operam em uma zona cinzenta entre a inclusão formal e a exclusão substancial. Criam-se espaços de escuta, mas sem efetiva capacidade de influência. A transição da participação simbólica para

uma participação efetiva enfrenta barreiras que ultrapassam a vontade política, envolvendo limites estruturais, institucionais e culturais (Avritzer, 2008; Benini, Benini e Nemirovsky, 2019; Cavalcante e Oliveira, 2024; Cristóvam, Gondim e Sousa, 2020; Ferrari e Souza, 2025; Fox, 2015; Fung, 2006; Michener e Bersch, 2013).

Como apontam Fox (2015) e Fung (2015), a superação dessas limitações depende do fortalecimento do que chamam de “empoderamento cívico”, uma concepção que transcende o cumprimento formal das normas e busca ampliar as capacidades da população para exercer uma cidadania ativa, produzir controle social com efeitos reais e gerar transformações institucionais concretas. Essa abordagem dialoga com os fundamentos clássicos da teoria democrática, como em Pateman (1970), que entende a participação como elemento essencial da cidadania, e em Habermas (1997), ao situá-la no núcleo da esfera pública deliberativa.

Entretanto, é indispensável distinguir a participação legítima (livre, plural e orientada ao bem comum) das manifestações que instrumentalizam o discurso participativo para atacar a própria democracia. O episódio de 8 de janeiro de 2023, quando grupos extremistas invadiram e depredaram as sedes dos Três Poderes em Brasília, foi um marco de ruptura que provocou reações enérgicas de autoridades, da sociedade civil e de organismos internacionais, como o Supremo Tribunal Federal (STF) e a Corte Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) (Batista, 2023; Lopes, 2024; Montanha e Oliveira, 2023). Em resposta, foi apresentado o Projeto de Lei nº 79/2023, de autoria da senadora Eliziane Gama, propondo a criação do Dia Nacional da Resistência Democrática, em memória do ocorrido.

Reconhecer essas contradições e enfrentá-las com lucidez e coragem é condição essencial para que a participação cidadã não se converta em mero ritual retórico. Requer estratégias institucionais duradouras, investimento em formação cívica, ampliação do acesso equitativo à informação pública e cultivo de uma cultura colaborativa e de confiança mútua. Só assim será possível consolidar, de modo concreto e sustentável, uma governança pública participativa, inclusiva e responsiva.

Em tempos de profundas transformações políticas e sociais, não basta abrir canais de fala, é preciso garantir a escuta efetiva. A qualificação da participação cidadã depende de estratégias que a transformem em prática substantiva, e não simbólica. Nesse sentido, destacam-se duas frentes complementares. A primeira, voltada ao uso ético e inteligente das tecnologias digitais, com plataformas acessíveis e inclusivas que ampliam os horizontes da escuta pública, da transparência em rede e da deliberação distribuída (Gonzaga, Avila e Gonzaga, 2025; Peixoto e Fox, 2016; Smith, 2009). A segunda, centrada em ações de educação cívica e capacitação para o controle social, capazes de estimular uma cidadania crítica e atuante, sobretudo entre grupos

historicamente marginalizados (Gaventa, 2004; Hartz-Karp e Briand, 2009; Silva e Pontes, 2023).

Por fim, a institucionalização de arenas participativas sólidas é condição indispensável. Regras formais não bastam. É necessário assegurar diversidade, devolutividade e mecanismos claros de *accountability*. Sem isso, conselhos, audiências e consultas públicas correm o risco de se tornarem vitrines vazias, desprovidas de impacto político e social (Fattori, Silva e Mendes, 2020; Nabatchi e Leighninger, 2015; Santos e Avritzer, 2002). Somente quando esses espaços ganham densidade, pluralidade e sentido coletivo, a participação deixa de ser encenação e passa a ser democracia em movimento.

As críticas à efetividade da participação social são numerosas e persistentes. Uma das mais recorrentes refere-se à captura dos espaços participativos por elites políticas, econômicas ou tecnocráticas, fenômeno que reduz o pluralismo, enfraquece a equidade e compromete a promessa democrática (Abers e Keck, 2009; Borges e Moretto Neto, 2020; Bortoli, Serapioni e Kovalesski, 2025). Outro risco é a banalização da participação, que se manifesta na proliferação de fóruns, consultas e mesas de debate que pouco deliberam, raramente vinculam e quase nunca transformam, práticas que acabam por reproduzir rituais vazios e meramente legitimadores (Burnett, 2009; Cornwall, 2008; Heald, 2006).

Em muitos casos, observa-se a instrumentalização do discurso participativo como estratégia de legitimação institucional, desvinculada de compromissos reais com a inclusão e a responsabilização pública (Fox, 2015; Fung, 2015). Mesmo os canais digitais de participação, embora abram novas possibilidades de engajamento, carregam desafios importantes: em contextos marcados por desigualdade socioeconômica, exclusão digital e baixo letramento informacional, podem reforçar assimetrias preexistentes e acentuar o abismo entre participação formal e engajamento substantivo (Gonzaga, Avila e Gonzaga, 2025; Nunes *et al.*, 2025; Schroeder, 2018).

Outro problema recorrente é a fragmentação e desarticulação das instâncias participativas, que atuam de forma isolada, sem coordenação nem retroalimentação com as políticas públicas, o que reduz seus efeitos sistêmicos (Abrucio e Loureiro, 2004; Barddal e Torres, 2020; Silva e Muniz, 2022). Soma-se a isso a tensão entre inclusão e eficácia, já que processos participativos excessivamente amplos ou desorganizados (sem foco, moderação ou responsabilização) tendem a comprometer a qualidade técnica e a agilidade das decisões (Cornwall, 2008; Gimenes, 2014; Heald, 2006; Mansbridge *et al.*, 2012).

Nesse cenário, a coprodução do bem público emerge como uma alternativa inovadora e promissora. Diferente dos modelos consultivos, ela pressupõe o engajamento ativo e

corresponsável dos cidadãos na formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas, bens e serviços públicos (Bovaird, 2007; Brandsen, Steen e Verschuere, 2018). Trata-se de um processo colaborativo e horizontal, baseado no compartilhamento de saberes, decisões e responsabilidades entre Estado, sociedade civil e cidadãos (Ostrom, 1996; Rocha *et al.*, 2021; Salm, 2014).

A coprodução surge, portanto, como resposta às crises de legitimidade das instituições representativas e à inefetividade dos canais participativos tradicionais. Ainda assim, enfrenta dilemas expressivos: pode ser capturada por grupos privilegiados, gerar desigualdades de engajamento entre diferentes segmentos sociais ou mesmo transferir encargos públicos à sociedade civil sem o devido suporte institucional (Alford, 2002; Rocha *et al.*, 2021; Schommer *et al.*, 2015).

Para que se torne efetiva, é indispensável a criação de ambientes institucionais favoráveis à deliberação pública qualificada, baseados na transparência, na escuta ativa, na gestão colaborativa e em mecanismos de *accountability*. Isso exige não apenas a ampliação da capacidade estatal de induzir e coordenar processos participativos, mas também o fortalecimento de capacidades sociais, técnicas e organizacionais nos territórios (Azevedo, Campos e Lira, 2020; Faehnle e Tyrväinen, 2013; Prim, Souza e Dandolini, 2020).

Compreender esse espectro, que vai das formas simbólicas às experiências coproduzidas de participação, é essencial para qualificar a democracia e aprimorar os mecanismos de gestão e controle público. Essa análise ganha especial relevância no campo da avaliação e do controle das políticas públicas, particularmente quando se examina o papel dos TCBs, tema a ser aprofundado nas seções seguintes.

2.3.4 Avaliação da participação social na administração pública: dimensões, indicadores e desafios institucionais

Avaliar a participação social na administração pública exige mais do que aplicar métricas padronizadas ou contabilizar reuniões e conselhos. O desafio é compreender o sentido e a profundidade das práticas participativas, observando a complexidade dos arranjos institucionais, a diversidade dos atores e, sobretudo, os efeitos reais produzidos sobre as políticas públicas e o comportamento estatal (Costa, 2011; Fox, 2015; Gaventa e Barrett, 2012; Nabatchi, Sancino e Sicilia, 2017; Wallerstein *et al.*, 2024).

Não se trata apenas de verificar se há participação, mas como ela ocorre e para que serve. Por isso, autores e instituições internacionais têm defendido abordagens multidimensionais,

capazes de articular indicadores quantitativos, como frequência e cobertura, com dimensões qualitativas, que revelem legitimidade, inclusão, transparência e impacto social. Essas análises precisam considerar os contextos locais e culturais em que se inserem, uma vez que a efetividade participativa depende fortemente da estrutura institucional e da maturidade democrática de cada território (Anduiza e Maya, 2005; Gaventa e Barrett, 2012; Mendes, 2025; Nabatchi, 2012; OCDE, 2016, 2022).

Fox (2015) e Nabatchi, Sancino e Sicilia (2017) sugerem três dimensões analíticas complementares para a avaliação da participação social: a estrutural, que examina a institucionalização e a sustentabilidade dos canais participativos; a procedimental, que avalia a inclusividade, a transparência e a capacidade deliberativa dos processos; e a substantiva, que mede os efeitos e o potencial de transformação da participação nas políticas públicas.

No plano quantitativo, alguns indicadores ajudam a mapear o funcionamento das estruturas participativas: número de conselhos gestores ativos, frequência de reuniões e audiências públicas, presença da sociedade civil, volume de manifestações às ouvidorias e existência de plataformas digitais de engajamento (CGU, 2025; Gaventa e Barrett, 2012; Ipea, 2012; Nabatchi e Leighninger, 2015). São dados úteis, mas que não contam toda a história.

Por isso, ganham destaque os indicadores qualitativos, que exigem olhar mais atento. Entre eles estão o grau de diversidade sociopolítica dos participantes, a percepção de legitimidade e confiança nos espaços de diálogo, o nível de influência das contribuições cidadãos nas decisões públicas, a qualidade das devolutivas institucionais, a existência de mecanismos de *accountability* social e a articulação entre diferentes instâncias participativas (Costa, 2011; Fung, 2006; Gaventa e Barrett, 2012; Mansbridge *et al.*, 2012; OCDE, 2016, 2022).

No Brasil, um exemplo notável de avanço na mensuração da participação social é a EBT 360°, desenvolvida pela CGU. Diferente de instrumentos meramente descritivos, ela não se limita a verificar a existência de ouvidorias ou canais de informação, mas examina se esses mecanismos funcionam de modo responsivo, acessível e efetivo, promovendo controle social real e qualificado (CGU, 2025). De forma semelhante, os TCBs, por meio da Atricon, vêm incorporando ao MMD-TC variáveis voltadas à participação cidadã, contemplando dimensões como escuta social, interação com organizações da sociedade civil e comunicação ativa (Atricon, 2025). Na mesma direção, o TCU publicou, em 2025, o Referencial de Participação Cidadã, resultado de ampla pesquisa empírica e de consultas públicas. O documento propõe diretrizes para institucionalizar a participação no controle externo, tornando-a uma prática sistemática e intencional, e não apenas episódica ou protocolar (TCU, 2025).

Em âmbito internacional, o movimento segue a mesma trilha. A OGP, por exemplo, define em seu guia *Participation and Co-Creation Standards* princípios como inclusão,

transparência, influência cidadã e retorno institucional, reforçando que ouvir não basta: é preciso responder. Já relatórios da OCDE, como *Open Government: The Global Context and the Way Forward* (2016) e *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions* (2022), ampliam essa discussão ao propor métodos de avaliação da qualidade participativa, considerando diversidade de vozes, responsividade e mecanismos de *accountability*.

Mesmo assim, o cenário ainda apresenta desníveis e obstáculos. Persistem desigualdades socioeconômicas e territoriais que limitam o acesso equitativo à participação, bem como problemas institucionais, como a captura de espaços por grupos organizados, a fragmentação entre conselhos e a repetição de práticas esvaziadas, transformadas em rituais de legitimidade (Abers e Keck, 2009; Avritzer, 2008; Borges e Moretto Neto, 2020; Bortoli, Serapioni e Kowaleski, 2025; Cornwall, 2008).

A superação desses desafios requer sofisticação metodológica. Avaliar a participação implica combinar dados quantitativos e percepções qualitativas, incluir a escuta dos participantes e dos ausentes, e validar os indicadores junto aos próprios atores sociais. Mais do que isso, exige instituições preparadas para ouvir, dialogar e agir, transformando escuta em resposta e resposta em ação (Bovaird e Loeffler, 2013; Nabatchi, Sancino e Sicilia, 2017; Wallerstein *et al.*, 2024).

No fim das contas, medir a participação não deve ser uma obrigação burocrática, mas um exercício de reflexão democrática. Um processo que permita qualificar práticas, fortalecer a governança aberta e consolidar a confiança entre Estado e sociedade, convertendo a avaliação em um instrumento de aprendizado institucional e aprimoramento coletivo.

2.3.5 Participação cidadã nos Tribunais de Contas: potencial de coprodução, desafios estruturais e caminhos para o fortalecimento do controle social

A participação cidadã nos TCBs, embora ainda marcada por trajetórias descontínuas e institucionalização frágil, começa a assumir um papel mais estratégico dentro do arranjo da governança democrática. Deixa de figurar como elemento periférico para tornar-se um componente capaz de aproximar o controle externo da sociedade e fortalecer sua legitimidade pública, especialmente em um contexto de crescente demanda por transparência, responsividade e diálogo social (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020).

Esse avanço, contudo, esbarra em obstáculos persistentes. A construção de espaços participativos efetivos exige bem mais do que abrir canais de escuta ou traduzir relatórios técnicos. Requer práticas institucionalizadas que permitam influência concreta nas decisões,

algo ainda limitado por barreiras culturais, estruturais e procedimentais. A tradição tecnocrática que moldou a atuação dos TCBs, centrada na legalidade, em auditorias ex post e em deliberações pouco permeáveis ao debate público, ajuda a explicar a dificuldade de transformação. Esse legado institucional é resistente, mas não imutável (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020).

Ainda assim, observa-se um movimento de transição. Parte desse impulso vem de iniciativas internas de modernização, revisão estratégica e reconfiguração do papel social das cortes de contas. Outra parte resulta da pressão de agendas internacionais e nacionais de governo aberto, da mobilização de grupos sociais e do crescente escrutínio de organismos multilaterais. Documentos, recomendações e pesquisas da OGP (2025), OCDE (2016; 2022), BIRD (2020) e de autores ligados à discussão da *accountability* horizontal e diagonal (Fox, 2015; Lührmann, Marquardt e Mechkova, 2020; Pelizzo e Stapenhurst, 2014; Peruzzotti e Smulovitz, 2006; Rocha, 2013; Schommer *et al.*, 2015; Willeman, 2020) têm orientado esse processo, oferecendo parâmetros normativos e metodológicos para o fortalecimento da participação social.

Nesse ambiente de mudança, ganha espaço uma releitura do papel da sociedade no controle externo. A participação deixa de ser tratada como formalidade e passa a ser compreendida como mecanismo de legitimação democrática e de aprimoramento da efetividade do controle público. Ao aproximar o trabalho dos TCBs das demandas e percepções dos cidadãos, ela contribui para decisões mais contextualizadas e socialmente relevantes (Brandsen, Steen e Verschuere, 2018; Chamoun, 2020; Pessoa e Oliveira, 2023; Willeman, 2020).

Entre as inovações mais significativas emerge a *accountability* diagonal, modelo que articula o engajamento direto da sociedade com a atuação institucional dos órgãos de controle. Trata-se de um arranjo que supera a separação tradicional entre *accountability* horizontal e vertical, criando vias de participação mais diretas, qualificadas e potencialmente vinculantes. Na prática, esse modelo vem se materializando em experiências como auditorias colaborativas, ouvidorias cidadãs, consultas públicas estruturadas e programas de formação para o exercício do controle social (Goetz e Jenkins, 2001; Lino e Aquino, 2020; Lührmann, Marquardt e Mechkova, 2020; Pelizzo e Stapenhurst, 2014; Resende *et al.*, 2024).

Experiências mostram que o país tem avançado, ainda que de maneira desigual, na construção de práticas de participação cidadã aplicadas ao controle público. A Rede de Controle da Gestão Pública, criada em 2009 sob coordenação da CGU, é um dos exemplos mais expressivos desse movimento. Reúne Tribunais de Contas, Ministérios Públicos, polícias,

órgãos de controle interno e entidades da sociedade civil, articulando ações conjuntas de fiscalização, combate à corrupção e incentivo ao controle social, além de oferecer formação técnica a seus integrantes (Rede de Controle, 2025).

Outra iniciativa relevante é a Auditoria Cívica na Saúde, promovida pelo Instituto de Fiscalização e Controle (IFC). Em 2016, com apoio da Controladoria-Geral do Distrito Federal, o projeto mobilizou cidadãos e especialistas para avaliar, de maneira colaborativa, a qualidade dos serviços de saúde, ampliando o diálogo entre comunidade, gestores e instâncias de controle (IFC, 2025).

Também merece destaque o estudo Educação que Faz a Diferença, elaborado pelo Iede em parceria com o Comitê Técnico da Educação do IRB. Publicado em 2020, o levantamento reconheceu boas práticas em redes de ensino fundamental de todo o país e contou com a participação direta de 28 Tribunais de Contas, evidenciando o potencial dessas instituições para atuar de forma integrada em agendas de melhoria das políticas educacionais (IRB, 2025)

Embora essa abertura institucional esteja em consolidação, é possível observar um conjunto de práticas participativas implementadas com diferentes formatos, canais e graus de maturidade. Ouvidorias com escuta ativa, audiências e consultas públicas organizadas, auditorias colaborativas, *hackathons* de controle, plataformas digitais interativas, conselhos de políticas públicas e programas de formação cidadã compõem hoje um mosaico rico e dinâmico de estratégias adotadas pelos TCBs (Atricon, 2023; TCU, 2025).

Esses movimentos dialogam com uma diversidade crescente de práticas participativas já incorporadas, em maior ou menor grau, pelos TCBs: ouvidorias com escuta ativa, consultas e audiências públicas, auditorias colaborativas, *hackathons* de controle, plataformas digitais, conselhos de políticas públicas e programas de formação cidadã (Atricon, 2023; TCU, 2025). Iniciativas do TCU, como o Portal de Participação Cidadã, o Radar da Transparência Pública e o Referencial sobre participação cidadã, reforçam esse caminho ao institucionalizarem mecanismos mais abertos e responsivos (Atricon, 2025; Chamoun, 2020; OCDE, 2022; Pestana, Bernardo e Costa, 2020; Rocha *et al.*, 2021; Schommer e Quiñonez, 2024; Schommer *et al.*, 2015; TCU, 2025).

No âmbito da Atricon, recomendações recentes reforçam essa agenda. A Nota Recomendatória nº 04/2023 estimula o uso de linguagem simples e direito visual, enquanto a Nota Recomendatória nº 05/2023 propõe diretrizes para fortalecer mecanismos participativos, como unidades temáticas, ferramentas digitais e eventos públicos com formatos dialógicos (Atricon, 2023).

Esse conjunto de ações indica uma transformação em curso. Ainda permeados por assimetrias institucionais e distintos graus de maturidade, os TCBs começam a se reinventar como espaços capazes de mediar o diálogo entre Estado e sociedade, ampliando sua legitimidade e aproximando o controle externo das expectativas democráticas contemporâneas. Ao diversificar linguagens, abrir canais efetivos de participação e experimentar formatos mais acessíveis, essas instituições deixam de atuar apenas como órgãos técnico-jurídicos e passam a desempenhar um papel mais deliberativo e pedagógico.

No campo da mensuração, um avanço importante foi a inclusão, a partir de 2020, de uma dimensão específica de participação social no MMD-TC. Os critérios utilizados examinam não apenas a existência de canais formais, mas seu grau de institucionalização, acessibilidade, frequência de uso, diversidade dos públicos envolvidos e efeitos reais sobre as decisões institucionais (Atricon, 2023). O Referencial sobre participação cidadã do TCU complementa essa lógica ao oferecer parâmetros metodológicos que orientam a construção de práticas participativas consistentes e alinhadas às exigências da governança democrática (TCU, 2025).

Nesse cenário, o desafio que se coloca aos TCBs é avançar para modelos de governança participativa mais abertos, em que cidadãos não sejam meros espectadores das decisões, mas coprodutores do processo de controle. A participação desde a escolha dos objetos de auditoria até a fase de deliberação final assume caráter estratégico, sobretudo em contextos marcados por desigualdades cívicas e baixa confiança institucional (Chamoun, 2020; Dassen e Lavin, 2020; Pessoa e Oliveira, 2023; Rahman, 2017; Schommer e Quiñonez, 2024).

O Quadro 14, ao reunir experiências concretas de TCBs, do TCU e de organizações da sociedade civil, oferece uma visão integrada desse percurso. Mostra a variedade de arranjos já testados, os diferentes graus de maturidade alcançados e as possibilidades reais de evolução rumo a um modelo de controle mais colaborativo, democrático e conectado às demandas da população.

Quadro 14 - Exemplos de iniciativas de participação cidadã nos TCBs

Iniciativa	Instituição	Criação	Descrição sintética
Programa de “Visitas às Escolas”	TCM/RJ	2003	Fiscalização in loco em escolas públicas com a participação ativa de alunos, pais e professores.
Publicação “Para Onde Vai o Seu Dinheiro”	TCE/SC	2003	Versão cidadã do parecer prévio, com linguagem acessível e pedagógica voltada à população.
Primeira Ouvidoria	TCU	2004	Canal institucional de escuta e resposta à sociedade, modelo replicado nos demais TCBs.
Programa “Diálogo Público”	TCU	2006	Articulação entre órgãos de controle, sociedade civil organizada e terceiro setor.
Programa “TCE Sociedade”	TCE/SC	2006	Ações educativas de engajamento social: Portas Abertas, TCE na Escola e Cidadania Ativa.
Auditoria Operacional Participativa	TCE/SC	2015	Inclusão formal de audiência pública na fiscalização de políticas públicas (proc. RLA-15/00519054).

Iniciativa	Instituição	Criação	Descrição sintética
Plataforma "TCESP Cidadão" (app "Fiscalize com o TCESP")	TCE/SP	2016	Plataforma digital com conteúdos educativos e canais de interação com a sociedade.
Programa "Na Ponta do Lápis"	TCE/MG	2017	Fiscalização educacional com uso de app e envolvimento da comunidade escolar.
Projeto "TCE Educação"	TCE/SC	2018	Monitoramento participativo dos Planos Municipais de Educação com controle social.
Plataforma "TCEduca"	IRB	2019	Plataforma digital interativa voltada ao monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação (PNE).
Projeto Força-Tarefa Cidadã	OSB e diversos TCBs	2020	Iniciativa colaborativa de transparência e fiscalização durante a pandemia da Covid-19.
Plataforma "Radar da Transparência Pública"	Atricon	2022	Plataforma de indicadores e acesso a dados sobre transparência pública, incluindo dos TCBs.
Nota Recomendatória 005/2023	Atricon	2023	Diretriz nacional para institucionalização de mecanismos participativos nos TCBs.
Regulamentação da Participação	TCE/PR	2024	Institucionalização da participação cidadã nos processos de controle externo (Instrução Normativa nº 189/2024).
Consulta Pública sobre Participação	TCU	2024	Mapeamento de diretrizes participativas junto à sociedade.
Referencial sobre Participação Cidadã	TCU	2025	Guia técnico-normativo para práticas participativas no âmbito do TCU.
Prêmio Serzedello Corrêa para participação cidadã	TCU	2025	Premiação anual que reconhece iniciativas e pesquisa sobre participação no controle externo.
Portal de Participação Cidadã	TCU	2025	Plataforma gov.br para votação, denúncias e acompanhamento de auditorias.

Fonte: elaborado pelo autor.

As iniciativas reunidas no Quadro 14 mostram que os TCBs vêm incorporando, ainda que com ritmos e profundidades distintas, práticas voltadas à ampliação da participação cidadã no controle externo. Esse movimento sinaliza uma inflexão importante no modo de atuar dessas instituições, que passam a reconhecer a sociedade não apenas como destinatária de informações, mas como parceira legítima na construção do controle público.

É nesse contexto que ganha força a ideia de coprodução do controle, entendida não como um adendo ao trabalho técnico, mas como uma abordagem capaz de transformar o próprio modo de governar e fiscalizar. Diferentemente dos modelos tradicionais, baseados em fluxos unidirecionais de decisão, a coprodução implica um processo contínuo de construção conjunta, no qual Estado e sociedade participam da formulação, da execução e da avaliação das ações fiscalizatórias. Trata-se de uma lógica ancorada na horizontalidade, na abertura institucional e no diálogo deliberativo, elementos centrais para fortalecer a governança democrática (Ostrom, 1996; Rocha *et al.*, 2021; Salm, 2014; Schommer *et al.*, 2015).

Ao acolher saberes diversos, inclusive aqueles forjados na experiência cotidiana dos territórios, essa abordagem enriquece a análise técnica, amplia a legitimidade social das decisões e aproxima os TCBs das demandas reais da população. É nesse encontro entre conhecimento especializado e conhecimento social que o valor público se materializa. A

fiscalização deixa de ser apenas um procedimento burocrático para tornar-se prática inovadora, responsiva e alinhada às exigências contemporâneas da *accountability* democrática (Chamoun, 2020; Doin *et al.*, 2012; Fox, 2015; Rocha *et al.*, 2012; Schommer *et al.*, 2015).

Para que esse avanço se consolide, contudo, não basta multiplicar experiências pontuais. É necessário construir políticas permanentes de participação social, capazes de orientar, monitorar e avaliar o engajamento cidadão de forma sistemática. Isso implica definir metas claras, instituir indicadores verificáveis e criar mecanismos de prestação de contas acessíveis e transparentes. Exige, sobretudo, uma mudança cultural: a incorporação da escuta qualificada, do diálogo estruturado e da produção compartilhada de soluções como partes integrantes da rotina organizacional. Essa mudança contribui tanto para a melhoria das práticas de controle quanto para o fortalecimento de uma democracia mais substantiva, inclusiva e responsiva (Chamoun, 2020; Fox, 2015; Pessoa e Oliveira, 2023; Schommer e Quiñonez, 2024).

A coprodução não substitui as funções técnicas e constitucionais dos Tribunais de Contas. Ao contrário, funciona como um complemento estratégico, ampliando sua legitimidade, fortalecendo sua efetividade fiscalizatória e aprimorando sua capacidade de adaptação em um ambiente público cada vez mais complexo. Ao integrar conselheiros, auditores, gestores públicos, cidadãos e organizações da sociedade civil em processos de planejamento e execução das ações de controle, os TCBs expandem seu repertório institucional, favorecem a inovação, estimulam a prevenção de irregularidades e reforçam a confiança pública (Chamoun, 2020; Doin *et al.*, 2012; Menezes *et al.*, 2025; Pessoa e Oliveira, 2023; Rocha *et al.*, 2012; Schommer e Quiñonez, 2024; Schommer *et al.*, 2015; Souza e Schommer, 2023).

O Quadro 15, apresentado na sequência, sistematiza essas diferentes formas de participação cidadã hoje observadas nos TCBs, classificando-as segundo seu grau de institucionalização (consultivas, colaborativas ou deliberativas) e destacando seus potenciais e desafios com base nas evidências empíricas e na literatura especializada nacional e internacional.

Quadro 15 - Tipo de participação social nos Tribunais de Contas brasileiros

Tipo de participação, conforme tipologias diversas	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações	Referências de base
Não participação (Pseudoengajamento)	Configura práticas em que os TCBs mantêm ações institucionais com aparência de inclusão, mas sem mecanismos reais de escuta ou influência cidadã	Campanhas informativas unidirecionais; reuniões técnicas fechadas; relatórios sem acesso público interativo	Cultura organizacional resistente à abertura; ausência de canais permanentes de participação; desmobilização cidadã	Arnstein (1969); Smith (2009)

Tipo de participação, conforme tipologias diversas	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações	Referências de base
Participação simbólica (<i>tokenista</i>)	Ações institucionais que simulam abertura ao diálogo, mas carecem de mecanismos de retorno efetivo e integração das contribuições da sociedade civil	Audiências públicas esporádicas; ouvidorias reativas; consultas sem sistematização de respostas	Participação desprovida de influência decisória; baixa responsividade; risco de legitimação simbólica	Arnstein (1969); Fung (2006); Cornwall (2008)
Participação efetiva (substantiva)	Inserção significativa da sociedade nos processos de auditoria e deliberação, com impactos verificáveis nas decisões e nos procedimentos internos dos TCBs	Conselhos consultivos com atribuições claras; programas de coprodução do controle; plataformas interativas	Necessidade de normativos claros; capacitação técnica de servidores e cidadãos; superação de barreiras cognitivas	Arnstein (1969); Connor (1988); Teixeira (2001); Nabatchi e Leighninger (2015)
Informativa	Divulgação unilateral de dados e informações institucionais, sem canais estruturados de retroalimentação ou de apropriação cidadã	Portais da transparência; painéis de auditoria; boletins digitais; relatórios de fiscalização	Linguagem técnica inacessível; baixa acessibilidade; ausência de contextualização que favoreça o controle social	Michener e Bersch (2013); Fox (2015); OCDE (2016)
Consultiva	Abertura para manifestações da sociedade, sem garantia de efetiva incorporação às ações dos TCBs	Formulários em plataformas digitais; canais de ouvidoria; consultas públicas com baixo grau de devolutiva	Falta de institucionalização da escuta qualificada; ausência de rotinas de sistematização das contribuições	Arnstein (1969); Fung (2006); Cornwall (2008)
Deliberativa	Processos institucionais orientados ao diálogo estruturado com a sociedade, objetivando pactuações legítimas e informadas	Fóruns deliberativos temáticos; comissões interinstitucionais com representação cidadã; mesas de diálogo	Necessidade de garantir diversidade de vozes; metodologias participativas adequadas; resistência interna à mediação	Dryzek (2000); Smith (2009); Avritzer (2011)
Colaborativa	Envolvimento ativo da sociedade civil na formulação, monitoramento e avaliação das ações dos TCBs, com corresponsabilidade institucional	Programas de controle social participativo; cooperação técnica com OSCs; formação de redes cívico-institucionais	Requer governança compartilhada; articulação interorganizacional; investimento em infraestrutura e letramento cidadão	Wampler (2012); Bovaird e Loeffler (2013); Nabatchi e Leighninger (2015)

Fonte: elaborado pelo autor a partir das referências de base citadas.

As evidências mostram que, quando a devolutiva institucional é frágil, tardia ou revestida de uma linguagem que o cidadão comum não consegue decifrar, a participação perde sua força transformadora. Em vez de abrir caminhos para o diálogo, transforma-se em um ritual burocrático que apenas simula inclusão, um padrão já observado em diferentes contextos por Fung (2006), Cornwall (2008) e Michener e Bersch (2013). O resultado é conhecido: processos que parecem participativos, mas que, na prática, apenas legitimam decisões já tomadas.

Em sentido oposto, começam a surgir arranjos participativos mais densos, construídos sobre a ideia de corresponsabilidade entre Estado e sociedade. São experiências que não se limitam a ouvir, mas buscam incorporar contribuições, pactuar prioridades e construir soluções conjuntas. Esse tipo de prática, ao ganhar estrutura, revela um potencial concreto de qualificar o controle externo pela via cidadã, como apontam Gaventa e Barrett (2012), Nabatchi e Leighninger (2015) e Fattori, Silva e Mendes (2020).

Para que essa mudança se consolide, algumas condições precisam ser asseguradas. Ambientes participativos devem ser permanentes, não episódicos. Os canais de diálogo precisam funcionar de fato, oferecendo retorno claro e tempestivo. E, principalmente, os TCBs devem estar dispostos a dividir poder, algo complexo em instituições moldadas por tradições hierárquicas e forte racionalidade técnica (Bovaird e Loeffler, 2013; Fox, 2015; Gonzaga, Avila e Gonzaga, 2025; Peixoto e Fox, 2016). O desafio envolve desde aprimorar estruturas internas e capacitar equipes até enfrentar resistências culturais que, muitas vezes, inibem iniciativas de abertura.

A transição para formatos colaborativos também exige reconhecer e enfrentar desigualdades socioeconômicas, territoriais e digitais que limitam o acesso equitativo aos espaços de participação. Sem esse cuidado, persistem assimetrias de voz, conhecimento e linguagem que afastam justamente aqueles grupos que mais poderiam se beneficiar de processos participativos (Borges e Moretto Neto, 2020; Bortoli, Serapioni e Kovaleski, 2025; Peixoto e Fox, 2016).

Por isso, a participação social não pode ser tratada como adereço institucional ou evento pontual. Deve ser assumida como política permanente, sustentada por estruturas de escuta ativa, programas contínuos de formação cidadã e canais de interação acessíveis, inclusivos e adaptados às realidades locais. E precisa ser avaliada com rigor: quem participa? Em que condições? Com qual impacto? As contribuições resultaram em mudanças reais? Métricas desse tipo, já recomendadas em estudos nacionais e internacionais (Bovaird, 2007; Chamoun, 2020; Pessoa e Oliveira, 2023; Schommer e Quiñonez, 2024; Schommer *et al.*, 2015), e pode, com as devidas adaptações, fortalecer os TCBs no Brasil.

Incorporar a participação de forma crítica, estruturada e contínua é, portanto, uma oportunidade ímpar para ampliar a legitimidade dos Tribunais, tornar suas ações mais responsivas e qualificar seus resultados. Isso exige reconhecer que o controle público não é território exclusivo dos especialistas. Ele é um bem coletivo, construído socialmente, que só ganha densidade e sentido quando compartilhado com a sociedade, uma sociedade plural, atenta e comprometida com o interesse público, tanto quanto os próprios órgãos de controle devem ser.

2.4 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: MODELOS TEÓRICOS E APLICAÇÕES NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

Discutir inovação no setor público significa compreender um movimento que vai muito além da incorporação de novas tecnologias. Inovar, nesse contexto, implica transformar culturas organizacionais, práticas institucionais e formas de relacionamento com a sociedade, promovendo aprendizado coletivo e reconfiguração de valores. A inovação pública, portanto, é tanto um processo técnico quanto social e político: ela depende das finalidades que orientam a mudança e dos atores que a protagonizam (Ansell e Torfing, 2014; Cavalcante, 2019; Moore e Hartley, 2010; Mulgan e Albury, 2003).

Nos TCBs, essa pauta tem ganhado relevância, ainda que de forma gradual. O surgimento de laboratórios de inovação, o uso crescente de inteligência artificial e a adoção de ferramentas analíticas e preditivas revelam uma mudança de paradigma: os órgãos de controle começam a transitar de um modelo predominantemente reativo para outro colaborativo, preventivo e orientado por evidências (Manita *et al.*, 2019; Siqueira *et al.*, 2025; Squio e Hoffmann, 2021). Esse processo de transformação sugere uma redefinição do papel institucional dos TCBs, que passam a se reconhecer não apenas como instâncias fiscalizadoras, mas como agentes de aprendizagem, inovação e aprimoramento da gestão pública.

Este tópico apresenta: os fundamentos conceituais e tipológicos da inovação no setor público; as barreiras, oportunidades e dinâmicas institucionais que moldam a inovação na administração pública brasileira; exemplos concretos e desafios persistentes; os marcos avaliativos e critérios metodológicos aplicados à mensuração da inovação pública; e, por fim, as experiências, políticas internas e mecanismos de avaliação da inovação nos TCBs.

2.4.1 Inovação no setor público: contextualização, definição e tipologias

Durante décadas, o conceito de inovação esteve fortemente associado ao setor privado, vinculado à ideia de crescimento, competitividade e eficiência, em uma lógica schumpeteriana centrada na criação de valor econômico (Schumpeter, 1961, 1997). No entanto, esse entendimento foi gradualmente expandido para o campo público, onde inovar passou a significar fortalecer a governança democrática, aprimorar processos decisórios e desenvolver soluções mais responsivas às demandas sociais (Ansell e Torfing, 2014; Carvalho *et al.*, 2019; Moore e Hartley, 2010; Mulgan e Albury, 2003; Osborne e Brown, 2011).

A inovação no setor público não se resume à adoção de tecnologias, mas à transformação institucional e cultural orientada pela criação de valor público, entendido como legitimidade nas decisões, bem-estar coletivo e efetividade das políticas (Ansell e Torfing, 2014; Carvalho *et al.*, 2019; Moore, 1995; Osborne, 2006; Squio e Hoffmann, 2021). Ela implica experimentar, aprender e assumir riscos, dentro dos limites da legalidade e da *accountability* democrática, buscando novas formas de gestão, serviços e interação com os cidadãos.

À luz desse percurso teórico, nesta tese, inovação no setor público é compreendida como um processo contínuo de transformação institucional, organizacional, tecnológica e cultural, protagonizado por múltiplos atores dentro e fora do Estado, que introduz ou aperfeiçoa ideias, arranjos, práticas, serviços, tecnologias e políticas públicas de modo a gerar valor público duradouro. Esse valor público expressa-se na ampliação da legitimidade das decisões, da efetividade e equidade das políticas, da responsividade aos cidadãos e da sustentabilidade ambiental, social e econômica. Inovar, no contexto desta pesquisa, significa ir além da mera adoção de ferramentas tecnológicas, envolvendo experimentação, aprendizagem, gestão responsável do risco e coprodução em redes colaborativas, dentro dos limites da legalidade e da *accountability* democrática. A inovação no setor público pode assumir diferentes tipos (em processos, tecnologias, serviços, conceitos, governança e políticas) e distintos graus de densidade transformadora (incremental, radical, sistêmica e sustentável), reconfigurando a forma como o Estado se organiza, decide e se relaciona com a sociedade.

Historicamente, essa trajetória acompanha a evolução dos paradigmas administrativos. O modelo burocrático weberiano assegurou estabilidade e impessoalidade, mas mostrou-se insuficiente diante da necessidade de agilidade e adaptação (Merton, 1978; Weber, 1978). A partir das décadas de 1980 e 1990, a Nova Gestão Pública (NPM) introduziu práticas gerenciais voltadas à eficiência e ao desempenho, porém sem garantir equidade ou participação (Ansell e Torfing, 2014; Denhardt e Denhardt, 2007; Dunleavy e Hood, 1994; Funck e Karlsson, 2020; Klumb e Hoffmann, 2016).

Mas o modelo também gerou críticas. Tornou-se evidente que eficiência, sozinha, não resolve tudo. É possível ser eficiente e profundamente injusto, por exemplo.

Em resposta, consolidou-se o paradigma da Nova Governança Pública (NPG), que propõe uma visão relacional, colaborativa e coprodutiva da ação estatal. Nesse modelo, a inovação é vista como processo de transformação institucional voltado à democratização, ao aprendizado em rede e ao fortalecimento das capacidades públicas (Ansell e Torfing, 2014; Moore e Hartley, 2010; Osborne, 2006; Rocha *et al.*, 2021; Salm, 2014; Schommer *et al.*, 2015).

No Brasil, a consolidação jurídica da inovação pública ganhou força com a Emenda Constitucional nº 85/2015, que reconheceu a inovação como função estratégica do Estado, estimulando a cooperação entre entes federativos, universidades e setor produtivo (Brasil, 2015). Esse avanço foi complementado pela Lei nº 13.243/2016, regulamentada pelo Decreto nº 9.283/2018, que instituiu o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (MLCTI). Pela primeira vez, a legislação nacional passou a considerar a inovação como atribuição também do setor público, definindo-a como a introdução de novidades ou aprimoramentos capazes de gerar valor social e melhorar a qualidade e a eficiência das políticas públicas (Brasil, 2016, 2018).

O MLCTI buscou flexibilizar as relações entre Estado, instituições de pesquisa e setor produtivo, promovendo maior integração entre ciência, gestão pública e desenvolvimento tecnológico (Cavalcante *et al.*, 2017; Machado *et al.*, 2022; Oliveira e Oliveira, 2019). Ainda assim, sua implementação tem sido desigual, enfrentando resistências internas, insegurança jurídica e falta de políticas estruturadas (Araujo e Miranda, 2024; Hoffmann *et al.*, 2020; Kume e Oliveira Júnior, 2025; Sano, 2020)

Mesmo diante dessas dificuldades, a inovação pública mantém potencial transformador. Quando orientada por valores democráticos e pautada na inclusão, pode ampliar a legitimidade institucional, fortalecer a capacidade estatal e aprimorar a efetividade das políticas (OCDE, 2023). Contudo, como alertam Cavalcante *et al.* (2017) e Machado *et al.* (2022), nem toda inovação é virtuosa, em contextos de baixa transparência, pode ser usada para perpetuar privilégios e desigualdades.

Inovar, portanto, exige colaboração, abertura institucional e disposição para o risco, demandando gestores públicos capazes de atuar como empreendedores do bem coletivo, comprometidos com soluções que transformem práticas e aproximem o Estado da sociedade (Moore, 1995; Osborne e Brown, 2011).

A literatura sobre inovação no setor público tem se voltado a compreender suas múltiplas expressões e dimensões, reconhecendo que inovar nas instituições estatais vai muito além da adoção de tecnologias ou de práticas gerenciais pontuais. Diversas tipologias foram desenvolvidas para organizar essa complexidade, identificando fatores estruturais, relacionais e institucionais que condicionam as formas e intensidades da inovação (Cavalcante *et al.*, 2017; De Vries, Bekkers e Tummers, 2016; Hartley, 2005; Meeus e Edquist, 2006).

Entre as abordagens mais consolidadas, destaca-se a que classifica a inovação conforme o objeto institucional transformado, permitindo avaliar não apenas o tipo de mudança, mas também sua profundidade e seus efeitos na lógica de funcionamento do Estado. Assim, a presente pesquisa adota uma tipologia composta por seis grandes categorias:

- Inovação em processos administrativos, que introduz novos métodos de gestão e práticas organizacionais voltadas à eficiência e ao desempenho institucional (Cavalcante *et al.*, 2017; Hartley, 2005; Meeus e Edquist, 2006);
- Inovação em processos tecnológicos, ligada à incorporação de ferramentas digitais e emergentes que modernizam a operação pública e ampliam a capacidade analítica do Estado (Criado *et al.*, 2020; Dias, Sano e Medeiros, 2019; OCDE, 2023);
- Inovação em serviços, orientada à experiência do cidadão e à coprodução de valor público, com uso de design de serviços e metodologias centradas no usuário (Brandão e Bruno-Faria, 2013; De Vries, Bekkers e Tummers, 2016; Hartley, 2005; 2013);
- Inovação conceitual, que reformula marcos interpretativos e modos de compreender problemas públicos, influenciando agendas e políticas (Ansell e Torfing, 2014; Hartley, 2005; 2013; Sano, 2020; Torfing, 2016);
- Inovação em governança, associada a novos arranjos de decisão e cooperação entre Estado e sociedade, fortalecendo *accountability* e participação (Brandão e Bruno-Faria, 2013; Hartley, 2005; 2013; Torfing, 2016); e
- Inovação em políticas públicas, que envolve mudanças substantivas nos objetivos, instrumentos e estratégias governamentais, a partir de novos diagnósticos e coalizões de mudança (De Vries, Bekkers e Tummers, 2016; Howlett, 2009).

Mais do que uma simples classificação, essa estrutura fornece um arcabouço analítico que ajuda a compreender como a inovação se manifesta nas diferentes dimensões da ação estatal, seja na gestão interna, nas formas de interação com a sociedade ou na própria formulação de políticas públicas. Ao fazê-lo, possibilita avaliar o potencial de replicação dessas experiências, seus efeitos institucionais e o grau de alinhamento com a realidade organizacional de cada contexto.

Outra perspectiva igualmente importante para compreender a inovação no setor público diz respeito à sua origem. Mais do que identificar o que mudou, interessa entender como e por que as mudanças ocorreram e quem as impulsionou. Esse olhar amplia o foco para os bastidores institucionais, as pressões políticas, os arranjos organizacionais e até mesmo as motivações individuais que moldam a trajetória das inovações (Ansell e Torfing, 2014; Mulgan e Albury, 2003; Osborne e Brown, 2011; Torfing, 2016).

A literatura identifica três vetores principais de inovação no setor público. O primeiro é o *top-down*, caracterizado por iniciativas impulsionadas pela alta administração ou por lideranças políticas. Normalmente associadas a reformas administrativas, novas legislações ou programas governamentais de amplo alcance, essas inovações tendem a refletir agendas de

modernização e racionalização da máquina estatal (Mulgan e Albury, 2003; Osborne e Brown, 2011).

O segundo vetor é o *bottom-up*, que emerge da prática cotidiana dos servidores públicos, sobretudo daqueles que atuam na linha de frente da execução de políticas e serviços. Essas inovações, geralmente incrementais e pragmáticas, partem da experiência direta dos profissionais com os desafios operacionais, valorizando o papel criativo e adaptativo da burocracia de rua (Ansell e Torfing, 2014; Bason, 2022; Torfing, 2016).

Por fim, o vetor horizontal ou colaborativo representa as inovações que nascem da interação entre múltiplos atores (governos, organizações sociais, empresas e cidadãos) em processos de coprodução e deliberação compartilhada. São experiências que ocorrem em redes interorganizacionais, laboratórios de inovação e arranjos de governança colaborativa, ampliando a diversidade de perspectivas e a legitimidade democrática das soluções públicas (Hartley, Sørensen e Torfing, 2013; Hilgers e Ihl, 2010; Torfing, 2016).

Essas diferentes origens (hierárquica, operacional ou colaborativa) não apenas ajudam a explicar os caminhos da inovação, mas também revelam seu potencial transformador. Afinal, compreender a inovação pública implica observar não só o que mudou ou de onde veio a mudança, mas o quanto ela foi capaz de alterar estruturas, romper padrões e redefinir práticas institucionais consolidadas.

A análise da inovação pública sob o prisma de sua densidade transformadora permite compreender não apenas o que muda, mas a profundidade e o alcance dessas mudanças sobre as estruturas e práticas estatais. Mais do que identificar efeitos pontuais ou ganhos operacionais, essa abordagem busca captar o potencial das inovações para redesenhar arranjos institucionais, reformular modelos de governança e redefinir as formas de interação entre Estado e sociedade (Ansell e Torfing, 2014; Bason, 2022; Hartley, 2005; Mulgan e Albury, 2003).

Nesse campo analítico, três categorias têm se mostrado particularmente úteis para diferenciar os níveis de transformação promovidos pelas inovações públicas. A primeira é a inovação incremental, caracterizada por melhorias graduais e contínuas em processos e serviços já existentes. Tais inovações fortalecem a eficiência e a qualidade administrativa, preservando, contudo, a estrutura institucional vigente. São comuns em contextos de estabilidade e baixa propensão ao risco, destacando-se pela capacidade de difusão e replicação entre órgãos públicos (Bason, 2022; Bekkers, Tummers e Voorberg, 2013; Hartley, 2005; Mulgan e Albury, 2003);

A inovação radical ou disruptiva, por sua vez, rompe com padrões consolidados, alterando significativamente estruturas decisórias, paradigmas tecnológicos ou práticas de gestão. Em geral, surge em períodos de crise, em processos de reforma ou sob a liderança de agentes

públicos com visão transformadora. Embora traga maior potencial de impacto, envolve também riscos políticos e institucionais mais elevados (Christensen, Raynor e McDonald, 2015; Mazzucato, 2014, 2018; Osborne e Brown, 2011).

Já a inovação sistêmica representa o estágio mais profundo de transformação. Ela não se restringe a uma política ou instituição, mas envolve mudanças interdependentes e articuladas em várias dimensões: cultura organizacional, normas, processos, governança e capacidades estatais. Exige coordenação entre múltiplos atores e níveis de governo, legitimidade política e uma visão colaborativa de Estado, sendo, portanto, parte de dinâmicas mais amplas de transformação estrutural (Ansell e Torfing, 2014; Hartley, Sørensen e Torfing, 2013; Torfing, 2016).

Mais do que uma classificação teórica, essa tipologia fornece um referencial metodológico consistente para analisar o alcance e a natureza das mudanças em curso na administração pública. Ao distinguir entre inovações incrementais, radicais e sistêmicas, torna possível compreender não só os efeitos práticos dessas transformações, mas também os desafios que se impõem à capacidade estatal e à construção de valor público (Bason, 2022; Cavalcante *et al.*, 2017; De Vries, Bekkers e Tummers, 2016).

Superar a visão da inovação como evento isolado ou mero produto técnico é compreender que ela constitui um processo vivo, socialmente construído e condicionado por fatores organizacionais, políticos, normativos e culturais. Sob essa ótica, a inovação passa a ser entendida como um fenômeno contínuo, capaz de redesenhar práticas e transformar, de forma sustentada, a lógica da gestão pública. Trata-se, portanto, de um movimento tanto político quanto técnico, no qual as dinâmicas institucionais e culturais exercem papel decisivo (Hartley, 2005; Osborne e Brown, 2011; Sano, 2020).

As inovações mais significativas são justamente aquelas que atingem as estruturas invisíveis do Estado: normas, valores, rotinas e formas de relacionamento social. São transformações que exigem rupturas institucionais, reconfiguração de processos decisórios, abertura ao risco e disposição para o aprendizado. Como observam Sano (2020), Hoffmann *et al.* (2020), Araujo e Miranda (2024) e Kume e Oliveira Júnior (2025), inovar nesse nível implica mudança de mentalidade e reconstrução de culturas organizacionais resistentes à experimentação.

É nesse terreno que se destacam as lideranças distribuídas, os empreendedores públicos e as instituições que aprendem com o erro em vez de puni-lo. Ambientes organizacionais que incentivam a experimentação e reconhecem o valor de soluções criativas voltadas ao interesse coletivo tornam-se férteis para o surgimento de inovações genuínas. Em última instância, inovar

no setor público é um exercício de reinvenção contínua do próprio Estado, um processo de aprendizagem institucional e cultural que redefine suas formas de agir e de se relacionar com a sociedade (Bason, 2022; Hartley, 2005; Torfing, 2016).

No contexto brasileiro, o avanço da inovação no setor público tem mostrado que sua sustentabilidade não depende apenas de boas ideias ou tecnologias, mas da existência de ecossistemas institucionais favoráveis. São esses ambientes – marcados pela experimentação, aprendizado contínuo e cooperação entre diferentes atores – que dão suporte à inovação pública e à sua perenidade (Araujo e Miranda, 2024; Hoffmann *et al.*, 2020; Kume e Oliveira Júnior, 2025; Sano, 2020).

Hoffmann *et al.* (2024), em estudo realizado em Santa Catarina, destacam que fatores como laboratórios de inovação, redes interinstitucionais de cooperação, flexibilidade normativa e lideranças engajadas são determinantes para o fortalecimento desses ecossistemas. Nessas experiências, a inovação é resultado de articulação coletiva, envolvendo governos, universidades, sociedade civil e setor privado, o que amplia a capacidade adaptativa do Estado e reforça sua legitimidade democrática. Entretanto, os autores também identificam fragilidades recorrentes: descontinuidade política, baixa institucionalização e dificuldade de escalar projetos-piloto, o que torna as iniciativas dependentes de pessoas ou conjunturas específicas.

Esse cenário impulsiona uma agenda emergente: a da inovação sustentável, entendida como o esforço de alinhar inovação pública aos objetivos de sustentabilidade ambiental, social e econômica. Inspirada na definição de desenvolvimento sustentável do Relatório Brundtland (1987), essa abordagem propõe uma inovação que gere valor público duradouro, articulando transição ecológica e digital, equidade intergeracional e uso responsável dos recursos (Adams *et al.*, 2015; Boons e Lüdeke-Freund, 2013; OCDE, 2020; UNDP, 2015).

Nesse horizonte ampliado, ganha força a integração dos princípios ESG (ambiental, social e governança, em inglês: *environmental, social, and governance*) às estratégias públicas. Embora originado no setor privado, o ESG assume no Estado um sentido próprio, vinculado ao interesse público, à equidade e à responsabilidade democrática. Quando articulada a políticas de inovação voltadas ao valor público, essa agenda contribui para qualificar as decisões institucionais e fortalecer a capacidade estatal de responder com justiça e agilidade aos desafios contemporâneos (Carvalho e Oliveira, 2025; Marx, 2019; Moraes, 2023; Nagai, 2019; Nais, Gonzalez e Berto, 2025; OCDE, 2023).

Assim, inovar no setor público deixa de ser apenas modernizar processos ou introduzir tecnologias. Passa a significar reorganizar a ação estatal, reconfigurar modelos de governança e redefinir a relação entre Estado e sociedade. A inovação, quando integrada à sustentabilidade

e à governança democrática, torna-se uma estratégia de fortalecimento institucional e de produção de valor público duradouro (Mazzucato, 2018; Moore, 1995; Torfing, 2016).

Na sequência, apresenta-se o Quadro 16, com a síntese de tipos de inovação mapeados na literatura e suas respectivas implicações institucionais, buscando sistematizar esse arcabouço teórico de forma analítica e operacionalizável.

Quadro 16 - Tipologias de inovação no setor público

Tipo de inovação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações	Referências de base
Inovação em processos administrativos	Introdução de novos métodos de gestão, rotinas internas e práticas organizacionais que visam à racionalização e aumento da eficiência administrativa	Reengenharia de processos, controle de qualidade, gestão por resultados, sistemas integrados de gestão	Resistência à mudança, falta de capacitação, rigidez burocrática	Hartley, 2005; Meeus e Edquist, 2006; Cavalcante <i>et al.</i> , 2017
Inovação em processos tecnológicos	Adoção de tecnologias digitais ou emergentes na prestação de serviços públicos, como inteligência artificial, big data, IoT e blockchain	Plataformas digitais, aplicativos móveis, inteligência artificial, automação de processos, blockchain, sistemas de big data	Riscos relacionados à segurança da informação, desigualdades digitais, custos elevados	Dias, Sano e Medeiros, 2019; Criado <i>et al.</i> , 2020; OCDE, 2023
Inovação em serviços	Criação ou reconfiguração de serviços públicos com foco na experiência do cidadão, responsividade e melhoria na entrega de valor público	Centros de atendimento ao cidadão, canais multicanais, serviços digitais integrados, <i>design</i> de serviços públicos	Baixa adesão cidadã, fragmentação da prestação de serviços, limitações orçamentárias	Hartley, 2005, 2013; Brandão e Bruno-Faria, 2013; De Vries, Bekkers e Tummers, 2016
Inovação conceitual	Desenvolvimento de novos enquadramentos interpretativos sobre problemas públicos, desafiando abordagens tradicionais e promovendo mudança paradigmática	Modelagem de políticas públicas baseada em <i>design thinking</i> , teorias da complexidade, abordagens experimentais	Dificuldade de difusão, resistência política e cultural, fragilidade institucional	Hartley, 2005, 2013; Ansell e Torfing, 2014; Torfing, 2016; Sano, 2020
Inovação em governança	Transformações em arranjos decisórios e institucionais que promovem coprodução, <i>accountability</i> democrática e participação cidadã	Conselhos participativos, governança em rede, fóruns deliberativos, laboratórios de inovação governamental	Conflitos interinstitucionais, déficit de coordenação, baixa legitimidade	Hartley, 2005, 2013; Brandão e Bruno-Faria, 2013; Torfing, 2016
Inovação em políticas públicas	Mudanças nos objetivos, instrumentos ou desenhos institucionais das políticas públicas, geralmente articuladas a inovações conceituais e de governança	Redesenho de programas, instrumentos de política, avaliação de políticas, reformas regulatórias	Complexidade de implementação, riscos políticos, desafios de monitoramento e avaliação	Howlett, 2009; De Vries, Bekkers e Tummers, 2016
Inovação incremental	Melhorias incrementais e graduais em processos existentes, com foco em	Sistemas de feedback, sugestões internas, benchmarking,	Baixa visibilidade, desvalorização institucional,	Mulgan e Albury, 2003; Hartley, 2005;

Tipo de inovação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações	Referências de base
	eficiência, eficácia e continuidade administrativa	melhoria contínua, círculos de qualidade	dificuldade de mensuração de resultados	Bekkers, Tummers e Voorberg, 2013; Bason, 2022
Inovação radical ou disruptiva	Mudanças significativas que rompem paradigmas existentes, introduzindo novas lógicas organizacionais, tecnológicas ou de gestão	Reformas institucionais, programas de governo disruptivos, reestruturação organizacional, novas tecnologias	Alta resistência institucional, riscos políticos elevados, incertezas quanto à efetividade	Osborne e Brown, 2011; Christensen, Raynor e McDonald, 2015; Mazzucato, 2014, 2018
Inovação sistêmica	Transformações amplas, integradas e interdependentes que afetam múltiplas dimensões institucionais, exigindo coordenação e legitimidade	Agendas de transformação governamental, coalizões interinstitucionais, redes de colaboração, missões públicas	Exige alinhamento intergovernamental, tempo prolongado de maturação, necessidade de legitimação contínua	Hartley, Sorensen e Torfing, 2013; Ansell e Torfing, 2014; Torfing, 2016
Inovação sustentável	Inovações que integram objetivos ambientais, sociais e econômicos de forma equilibrada, visando a geração de valor público de longo prazo, com foco na responsabilidade intergeracional e na redução de impactos negativos à sociedade e ao meio ambiente	Políticas públicas sustentáveis, indicadores ESG, compras públicas sustentáveis, planos climáticos, laboratórios de inovação voltados à sustentabilidade	Conflito entre objetivos econômicos de curto prazo e metas ambientais e sociais de longo prazo; escassez de capacidades institucionais; resistência de grupos econômicos estabelecidos	Boons e Lüdeke-Freund, 2013; UNDP, 2015; Adams <i>et al.</i> , 2015; OCDE, 2020; Hoffmann <i>et al.</i> (2024)

Fonte: elaborado pelo autor a partir das referências de base citadas.

A análise das tipologias apresentadas no Quadro 16 evidencia que classificar e compreender os diferentes tipos de inovação no setor público vai muito além de um exercício conceitual. Trata-se de uma estratégia de gestão e de governança, com efeitos diretos em todas as etapas do ciclo de políticas públicas. Ao revelar as diversas formas de inovação, suas origens, naturezas e graus de transformação institucional, essas classificações oferecem um referencial teórico e metodológico que ajuda a alinhar expectativas, recursos e capacidades organizacionais de forma mais realista e fundamentada (Ansell e Torfing, 2014; Bason, 2022; Brandão e Bruno-Faria, 2013; De Vries, Bekkers e Tummers, 2016; Moore e Hartley, 2010).

Quando apropriado pelos gestores públicos, esse repertório conceitual converte-se em uma lente de análise e ação, permitindo avaliar riscos, reconhecer potencialidades e ajustar decisões segundo o nível de maturidade institucional, a cultura organizacional e os arranjos de governança existentes. Tal abordagem contribui para que as inovações sejam sensíveis ao contexto, evitando tanto o modismo tecnológico quanto iniciativas descoladas da realidade administrativa (Hartley, 2005, 2013; Sano, 2020; Torfing, 2016).

Nesse sentido, compreender as tipologias de inovação pública é mais do que um avanço teórico; é um instrumento metodológico essencial para planejar mudanças institucionais viáveis e sustentáveis. Ao mapear fatores estruturais, políticos e culturais que condicionam a inovação, essas tipologias ajudam a qualificar o planejamento organizacional e a formulação de políticas voltadas à criação de valor público duradouro e socialmente legítimo.

Nos TCBs, esse olhar ganha especial relevância. Reconhecer que a inovação pode ser incremental, radical, disruptiva, sistêmica ou sustentável permite reconfigurar práticas tradicionais (auditorias, fiscalizações, recomendações e canais de escuta social) em direção a um controle mais colaborativo, responsivo e orientado ao cidadão, em consonância com os princípios do controle aberto, da *accountability* democrática e da governança participativa (Cavalcante *et al.*, 2017; Hoffmann *et al.*, 2024; OCDE, 2023).

Ainda assim, é preciso cautela. Quando conduzidas de forma tecnocrática ou desvinculadas do interesse público, as inovações podem gerar distanciamento institucional, esvaziando o diálogo com gestores e sociedade. Por isso, inovar no controle público exige propósito, escuta e sentido coletivo, princípios que asseguram que a transformação institucional caminhe junto da legitimidade democrática e da confiança social.

2.4.2 Condicionantes da inovação no setor público brasileiro: barreiras, oportunidades e dinâmicas institucionais

A inovação no setor público brasileiro apresenta-se como um fenômeno multidimensional e tensionado, movido por demandas internas de eficiência e legitimidade, e por compromissos externos assumidos em agendas globais, como a Agenda 2030 da ONU, que convoca os governos a repensarem suas práticas administrativas, priorizando soluções inclusivas, colaborativas e sustentáveis (Leme e Serafim, 2021; ONU, 2015; PNUD, 2025; Rizardi *et al.*, 2022). Consolidar a inovação como eixo estruturante da gestão pública exige lidar com legados institucionais resistentes, ao mesmo tempo em que se aproveitam janelas de oportunidade capazes de desencadear transformações (Burcharth, 2024; Cavalcante, 2019; Cavalcante *et al.*, 2017; Jacobi e Pinho, 2006; Klumb e Hoffmann, 2016; Machado *et al.*, 2022; Rizardi *et al.*, 2022; Tidd e Bessant, 2015).

No plano estrutural, as limitações das capacidades estatais, especialmente em municípios pequenos e médios, figuram entre os principais obstáculos. Orçamentos restritos, infraestrutura tecnológica precária e dificuldades em atrair e reter servidores qualificados limitam a implementação de práticas inovadoras contextualizadas (Cavalcante, 2019; Cavalcante *et al.*, 2017; Hoffmann *et al.*, 2024; Machado *et al.*, 2022; Viríssimo *et al.*, 2023).

Do ponto de vista cultural, persiste uma burocracia avessa ao risco e excessivamente presa à normatividade. O medo do erro e a rigidez procedimental desestimulam a experimentação, o aprendizado coletivo e a construção colaborativa de soluções, traços herdados da administração pública tradicional (Cavalcante, 2019; Cavalcante *et al.*, 2017; Hoffmann *et al.*, 2016; Machado *et al.*, 2022; Mais *et al.*, 2010; Mulgan, 2007; OCDE, 2023; Osborne e Brown, 2013).

Na dimensão política, a inovação sofre com os ciclos curtos de governo, a alta rotatividade de lideranças e a ausência de uma visão de Estado comprometida com o longo prazo. A fragmentação federativa e a falta de coalizões políticas estáveis reduzem a continuidade de políticas inovadoras e a cooperação entre instituições (Ansell e Gash, 2008; Cavalcante, 2019; Cavalcante *et al.*, 2017; Grindle, 2007; Hoffmann *et al.*, 2024; Machado *et al.*, 2022; Tobias *et al.*, 2022; Torfing, 2016).

Por fim, no campo normativo, predomina o legalismo estrito e a lógica do controle punitivo, o que gera inibição e medo nas estruturas administrativas. A ausência de marcos regulatórios que equilibrem controle e autonomia impede que a inovação floresça como processo de aprendizado. Ainda faltam zonas de experimentação regulatória, mecanismos jurídicos de proteção e um ambiente institucional que valorize o erro como etapa formativa, e não como falha (Cavalcante, 2019; Cavalcante *et al.*, 2017; Machado *et al.*, 2022; Mazzucato, 2018; Sano, 2020; Squio e Hoffmann, 2021).

A partir da segunda década do século XXI, o setor público brasileiro passou a vivenciar uma transformação gradual em sua cultura institucional, marcada pela ampliação de práticas voltadas à colaboração, à experimentação e ao aprendizado organizacional. Para Klumb e Hoffmann (2016), esse movimento representa a consolidação de uma nova mentalidade administrativa, que busca superar a rigidez burocrática por meio de abordagens mais abertas, criativas e interativas.

Cavalcante *et al.* (2017) destacam que a criação de laboratórios de inovação em diferentes níveis de governo tem servido como resposta institucional à necessidade de espaços seguros para testar soluções e aproximar a gestão pública da sociedade. Já Sano (2020) observa que o avanço das tecnologias digitais e de metodologias colaborativas, como *design thinking*, etnografia aplicada e métodos ágeis, redefiniu o papel da inovação, que passou a ser compreendida como uma plataforma estratégica de transformação organizacional.

Nesse mesmo sentido, Machado *et al.* (2022) apontam que a adoção dessas metodologias ampliou o aprendizado institucional e fortaleceu práticas de gestão mais participativas e centradas no usuário. Complementarmente, Viríssimo *et al.* (2023) e Hoffmann *et al.* (2024) evidenciam a formação de redes interorganizacionais de inovação, estruturadas para promover intercâmbio de experiências e consolidar ecossistemas colaborativos de governança pública.

Um fator determinante nesse processo é a atuação das lideranças públicas transformacionais, capazes de mobilizar pessoas, recursos e visões em torno de propósitos coletivos. Para Cavalcante *et al.* (2017), líderes com esse perfil criam ambientes institucionais que estimulam a experimentação e o aprendizado, rompendo com a lógica burocrática tradicional. Criado *et al.* (2020) enfatizam que essas lideranças conseguem articular múltiplos interesses e sustentar processos de mudança mesmo em contextos de restrições políticas ou administrativas.

De acordo com Hoffmann *et al.* (2020), o papel do líder inovador envolve a construção de sentido coletivo, o fortalecimento de vínculos colaborativos e a formação de redes institucionais voltadas à aprendizagem. Silva Junior *et al.* (2022) acrescentam que gestores guiados por valores de integridade e confiança tendem a consolidar ecossistemas sustentáveis de inovação, integrando a criatividade às rotinas administrativas. Já Viríssimo *et al.* (2023) e Hoffmann *et al.* (2024) observam que essas lideranças atuam como pontes entre tradição e renovação, capazes de transformar iniciativas pontuais em arranjos institucionais duradouros, voltados à geração de valor público.

Os laboratórios de inovação vêm se firmando como arenas institucionais voltadas à experimentação controlada, à cocriação de soluções e à reinvenção das rotinas organizacionais. Estruturados de forma flexível e com foco nas necessidades do usuário, esses espaços têm funcionado como catalisadores de mudança cultural na administração pública. O GNova Lab, criado pela Enap em 2016, constitui exemplo emblemático desse movimento, sendo reconhecido como um ambiente fértil para a escuta social qualificada, o desenvolvimento de protótipos e a disseminação da inovação governamental centrada no cidadão (Ferrarezi e Almeida, 2023). Em pesquisa abrangente, Sano (2020) identificou mais de 40 laboratórios em funcionamento em diferentes esferas governamentais, reforçando a expansão desses espaços como instâncias de aprendizado e coprodução. Contudo, como alertam Machado *et al.* (2022), Oliveira e Sousa (2022) e Fabris *et al.* (2025), persistem fragilidades estruturais e institucionais que limitam seu potencial transformador, como a dependência de lideranças específicas, a insuficiência de mecanismos de gestão do conhecimento e a dificuldade de incorporar os aprendizados produzidos ao ciclo completo das políticas públicas.

No contexto subnacional, a criação da Rede InovaGovSC em 2021 representa um marco relevante na consolidação de práticas colaborativas de inovação pública. Formalizada por meio de Termo de Cooperação Técnica entre os Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministério Público e o TCE/SC, a iniciativa articula laboratórios como o Inovalab, Judlab, LINCE e Lumina, promovendo integração, troca de experiências e desenvolvimento conjunto de projetos. Como observam Paschoiutto (2025) e Fabris *et al.* (2025), sua governança

apresenta um modelo híbrido, combinando diretrizes *top-down*, sustentadas pela alta administração, e mecanismos *bottom-up*, baseados na mobilização de servidores e técnicos. Ainda assim, persistem desafios, como a instabilidade política, a fragilidade dos instrumentos de avaliação e a baixa institucionalização da aprendizagem interorganizacional.

Apesar de avanços expressivos, a consolidação da inovação pública ainda enfrenta entraves estruturais e institucionais. Cavalcante *et al.* (2017) apontam que muitos laboratórios permanecem à margem das rotinas decisórias, limitando seu impacto sobre políticas públicas. Para Sano (2020), parte dessas experiências carece de direcionamento estratégico, operando de forma periférica e vulnerável à descontinuidade administrativa. Ferrarezi e Almeida (2023) chamam atenção para o risco de uma inovação reduzida à dimensão tecnológica, centrada em aplicativos, plataformas ou protótipos de curto alcance, o que, segundo Bezerra *et al.* (2024), tende a gerar resultados efêmeros e de baixo impacto social.

Essas análises convergem para um ponto, a inovação só adquire sentido transformador quando integrada à estratégia institucional, orientada à solução de problemas públicos concretos e sustentada por mecanismos de governança que assegurem continuidade, aprendizado e impacto social duradouro. No entanto, como observam Sano (2020), Ferrarezi e Almeida (2023) e Bezerra *et al.* (2024), a fragmentação ainda é expressiva. A falta de cooperação horizontal e de redes federativas estruturadas compromete a difusão e a escalabilidade das inovações, fazendo com que muitos laboratórios funcionem de forma isolada e dependam de lideranças específicas.

Entre as principais limitações, destacam-se o desalinhamento entre as iniciativas inovadoras e a missão institucional dos órgãos, o que favorece a adoção de soluções tecnológicas desconectadas do ciclo de políticas públicas. Como enfatizam Cavalcante *et al.* (2017), Sano (2020), Ferrarezi e Almeida (2023) e Bezerra, Brito e Bresciani (2024), esse fenômeno gera o que se tem chamado de inovação simbólica: práticas que aparentam modernização, mas carecem de substância transformadora, permanecendo superficiais e de baixo alcance institucional.

A transformação digital consolidou-se, no Brasil, como um dos principais vetores da inovação pública, traduzindo um movimento que transcende a simples adoção de tecnologias. Segundo Sano (2020) e Machado *et al.* (2022), trata-se de um processo capaz de ampliar a capacidade analítica do Estado, otimizar a gestão e fortalecer a transparência e o diálogo com a sociedade. Em estudos recentes, Cavalcante, Ota e Oliveira (2024) evidenciam que o uso de algoritmos e plataformas digitais tem contribuído para a focalização de políticas públicas voltadas à inclusão social, demonstrando que a tecnologia, quando bem orientada, potencializa a efetividade das ações governamentais.

Entretanto, os benefícios trazem consigo novos desafios. A incorporação de ferramentas como inteligência artificial, *big data*, *blockchain* e *Internet das Coisas* (IoT) exige infraestrutura adequada, capacitação técnica e marcos regulatórios atualizados. Como alerta Emmendoerfer (2019), o uso de algoritmos demanda governança ética de dados para evitar vieses e desigualdades. Nessa linha, Sano (2020) reforça a necessidade de institucionalizar valores democráticos na transformação digital, de modo que o avanço tecnológico se mantenha alinhado à ética pública e à inclusão social.

Exemplos concretos demonstram o potencial dessa agenda: o uso de dados abertos e ferramentas preditivas no combate à evasão escolar e na gestão de benefícios sociais, bem como o fortalecimento da participação digital por meio de plataformas interativas e consultas virtuais. Para Cavalcante, Ota e Oliveira (2024) e Brito *et al.* (2025), essas práticas ampliam a responsividade estatal e contribuem para a legitimidade das políticas públicas.

Contudo, o pano de fundo institucional é decisivo. A adoção dos princípios do governo aberto tem impulsionado a criação de ambientes administrativos mais colaborativos e horizontalizados, orientados à coprodução do valor público. Essa trajetória, conforme registram Cavalcante *et al.* (2017), Sano (2020), Hoffmann *et al.* (2022) e Machado *et al.* (2022), consolidou-se com a adesão do Brasil à OGP, a promulgação da LAI e o avanço de iniciativas digitais participativas. Mais recentemente, Oliveira e Ckagnazaroff (2024) e Hoffmann *et al.* (2024) destacam o papel dessas iniciativas no fortalecimento da *accountability* horizontal e da participação ativa.

Nesse cenário dinâmico, a inovação pública assume caráter sistêmico e interdependente. Para que a transformação digital gere valor duradouro, é necessário articular cinco pilares: fortalecimento das capacidades estatais, valorização dos servidores, construção de redes colaborativas, ampliação da participação cidadã e institucionalização de espaços legítimos de experimentação, como os laboratórios de inovação (Cavalcante *et al.*, 2017; Grindle, 2007; Hoffmann *et al.*, 2024; Machado *et al.*, 2022; Mazzucato, 2018; Torfing, 2016).

Por fim, a criação de marcos regulatórios flexíveis e responsivos é essencial para sustentar esse movimento. Conforme argumentam Cavalcante *et al.* (2017) e Machado *et al.* (2022), normas excessivamente rígidas inibem soluções criativas e adaptativas, ao passo que Emmendoerfer (2019) defende a institucionalização da inovação como fundamento ético da nova governança pública. Nesse contexto, instrumentos analíticos como a matriz SWOT, proposta por Gurel e Tat (2017), tornam-se recursos estratégicos para diagnosticar capacidades, fragilidades e oportunidades institucionais, qualificando o planejamento e a implementação de políticas públicas orientadas à geração de valor social.

Quadro 17 - Aspectos internos e externos condicionantes da inovação pública no Brasil

		Fatores Positivos (Elementos que fortalecem a inovação)	Fatores Negativos (Elementos que dificultam a inovação)
Fatores Internos (Endógenos às organizações públicas)	FORÇAS (Capacidades institucionais pró-inovação)	FRAQUEZAS (Barreiras estruturais e culturais à inovação)	
	Lideranças públicas com perfil transformacional, capazes de articular visões de futuro, mobilizar equipes, redes e recursos em torno de agendas de mudança institucional, têm sido apontadas como alavancas cruciais da inovação pública. Essas lideranças, mais do que gestoras administrativas, funcionam como agentes de transformação cultural e institucional, com capacidade de romper inércias organizacionais mesmo em contextos adversos (Bass e Riggio, 2006; Yukl, 2013; Criado <i>et al.</i> , 2020; Silva Junior <i>et al.</i> , 2022)	A rigidez normativa ainda vigente na administração pública brasileira, marcada por um formalismo jurídico excessivo, tende a desincentivar a experimentação e alimentar uma cultura institucional avessa ao risco. Nessa lógica, a inovação muitas vezes é percebida mais como ameaça do que como oportunidade, sobretudo em contextos onde a segurança jurídica é interpretada como sinônimo de imobilismo (Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Emmendoerfer, 2019; Sano, 2020; Machado <i>et al.</i> , 2022)	
	A consolidação de laboratórios de inovação em múltiplas esferas governamentais – a exemplo do GNova (ENAP) – tem contribuído para institucionalizar espaços formais de experimentação, aprendizagem organizacional e redesenho de serviços públicos. Tais laboratórios vêm operando como núcleos de <i>design</i> institucional voltados à produção de soluções mais responsivas e centradas no usuário (Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Emmendoerfer, 2019; Sano, 2020; Ferrarezi e Almeida, 2023)	A cultura organizacional fortemente burocrática, sustentada por rotinas padronizadas e pelo apego ao cumprimento estrito de normas e processos, dificulta a aceitação do erro como parte do processo de aprendizagem institucional. Em muitas organizações, prevalece a lógica da conformidade e do controle rígido, o que limita a abertura a novas ideias, desestimula a criatividade e perpetua práticas inerciais (Mulgan, 2007; Osborne e Brown, 2013; Hoffmann <i>et al.</i> , 2016; Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Machado <i>et al.</i> , 2022)	
	A atuação em redes colaborativas e ecossistemas interinstitucionais, como a Rede InovaGovSC, tem ampliado o potencial de coprodução de valor público. Ao integrar diferentes órgãos e poderes, essas redes viabilizam trocas de experiências, inovação em escala e construção coletiva de soluções, superando a fragmentação burocrática e promovendo maior inteligência institucional (Silva e Bitencourt, 2019; Salache <i>et al.</i> , 2024; Fabris <i>et al.</i> , 2025)	A baixa capacidade técnica e analítica, especialmente nos entes subnacionais, impõe sérios desafios à formulação, à implementação e à avaliação de políticas inovadoras. Faltam quadros especializados, infraestrutura adequada e mecanismos de apoio contínuo à formação técnica, o que acaba dificultando o aproveitamento pleno das oportunidades de inovação mesmo quando há vontade política ou demanda social por mudança (Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Machado <i>et al.</i> , 2022; Brito <i>et al.</i> , 2025)	
	A existência de marcos normativos e estratégicos que reconhecem a inovação como princípio de governança pública – como o Decreto nº 9.203/2017 e as recomendações da OCDE (2023) – confere respaldo legal e simbólico às iniciativas inovadoras. Esses instrumentos fortalecem a legitimidade dos processos de mudança e ampliam a margem discricionária dos gestores públicos para atuar de forma mais criativa, participativa e orientada a resultados (BRASIL/2017; OCDE, 2023)	A fragmentação administrativa e as dificuldades de coordenação federativa e intersetorial também se apresentam como entraves relevantes. Muitas inovações nascem isoladas, desconectadas de estratégias institucionais mais amplas, o que compromete sua difusão e institucionalização. Essa falta de articulação entre esferas de governo e entre áreas da administração compromete a escalabilidade de soluções e pode diluir o impacto das iniciativas inovadoras (Brandão e Bruno-Faria, 2013; De Vries, Bekkers e Tummers, 2016; Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Bason, 2022)	
Fatores Externos (Exógenos às organizações)	OPORTUNIDADES (Condições externas favoráveis à inovação)	AMEAÇAS (Riscos externos à sustentabilidade da inovação)	
	O avanço da transformação digital, impulsionado pela incorporação de tecnologias emergentes como inteligência artificial, big data, blockchain e Internet das Coisas (IoT), tem ampliado significativamente a capacidade analítica do Estado. Mais do que modernizar sistemas, essas inovações vêm permitindo respostas mais	A instabilidade política, somada à descontinuidade de políticas públicas e à brevidade dos ciclos administrativos, dificulta sobremaneira a consolidação de agendas inovadoras de médio e longo prazo. Em contextos marcados por mudanças abruptas de governo e descompasso entre planejamentos e execuções, torna-se árdua a tarefa de	

	rápidas, personalizadas e efetivas às demandas da sociedade, além de fortalecer a transparência e o controle social (Emmendoerfer, 2019; Sano, 2020; Machado <i>et al.</i> , 2022; Brito <i>et al.</i> , 2025)	institucionalizar práticas inovadoras e gerar transformações duradouras (Grindle, 2007; Torfing, 2016; Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Machado <i>et al.</i> , 2022; Hoffmann <i>et al.</i> , 2024)
	A expansão de redes de inovação aberta e o fortalecimento de iniciativas como a Parceria para Governo Aberto (OGP) têm criado um ambiente institucional cada vez mais permeável à participação cidadã, à transparência e à colaboração entre entes estatais, organizações da sociedade civil e cidadãos. Essa abertura, quando combinada a estratégias institucionais robustas, amplia o espaço de experimentação democrática e favorece a legitimação das inovações públicas (Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Emmendoerfer, 2019; Sano, 2020; Machado <i>et al.</i> , 2022; Oliveira e Ckagnazaroff, 2024; OGP, 2025)	Soma-se a isso a polarização ideológica e o declínio da confiança pública nas instituições, fenômenos que afetam diretamente a aceitação social das reformas e iniciativas inovadoras. Quando a sociedade está fragmentada e descrente da capacidade estatal de promover mudanças legítimas, mesmo inovações bem desenhadas podem sofrer resistência, boicote ou desmobilização (OCDE, 2016; Hoffmann, Camargo e Zanatta, 2021; Mariani e Bessa, 2023)
	Em paralelo, observa-se um movimento crescente de adaptação regulatória, com o surgimento de marcos legais mais flexíveis e voltados à experimentação. Esses ambientes normativos mais responsivos têm favorecido abordagens regulatórias inovadoras, capazes de equilibrar segurança jurídica e liberdade criativa na ação pública, condição fundamental para promover mudanças estruturais em um campo historicamente marcado por rigidez e controle excessivo (Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Emmendoerfer, 2019; Sano, 2020; Machado <i>et al.</i> , 2022)	Também pesam as restrições fiscais crônicas, historicamente presentes em diferentes esferas de governo, e os sucessivos cortes orçamentários em áreas estratégicas como inovação, pesquisa aplicada e capacitação técnica. Tais limitações comprometem não apenas a implementação, mas também a continuidade e a escalabilidade de soluções inovadoras, sobretudo em contextos subnacionais mais vulneráveis (Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Emmendoerfer, 2019; Sano, 2020; Machado <i>et al.</i> , 2022)
	Soma-se a isso a pressão social por serviços públicos mais digitais, responsivos e centrados nas necessidades do cidadão. Tal demanda, que cresce em escala e intensidade, tem se tornado um vetor relevante para a modernização da gestão pública, contribuindo para o redesenho de processos institucionais e para a construção de uma cultura estatal mais aberta, empática e conectada com os desafios contemporâneos (ONU, 2015; Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Emmendoerfer, 2019; Sano, 2020; PNUD, 2025)	Por fim, há um entrave ainda pouco discutido, mas igualmente relevante: a insegurança jurídica quanto à margem discricionária do gestor público para inovar. Em muitos casos, práticas inovadoras são vistas com desconfiança ou até mesmo interpretadas como potenciais violações legais, especialmente em um ambiente marcado por interpretações rígidas e sanções severas dos órgãos de controle. Essa lógica punitivista pode gerar um efeito paralisante, minando o espaço de criatividade institucional (Cavalcante <i>et al.</i> , 2017; Emmendoerfer, 2019; Sano, 2020; Machado <i>et al.</i> , 2022)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Gurel e Tat (2017) e das referências citadas.

O Quadro 17 sintetiza os principais fatores internos e externos que moldam o desempenho da inovação no setor público brasileiro, revelando um campo de forças marcado por avanços e tensões. Entre os aspectos favoráveis, destacam-se lideranças públicas transformacionais, capazes de articular visões de longo prazo; redes colaborativas que ultrapassam fronteiras institucionais; e uma transformação digital em curso, que amplia a capacidade analítica e a transparência do Estado. Soma-se a isso uma sociedade civil mais exigente, atenta à qualidade e à responsividade das políticas públicas, condição essencial para sustentar a inovação como valor democrático e instrumento de aperfeiçoamento da gestão estatal (Hoffmann *et al.*, 2024; Machado *et al.*, 2022; Sano, 2020).

Ao lado dessas forças propulsoras, persistem barreiras estruturais, culturais e políticas que dificultam a institucionalização das práticas inovadoras. A rigidez normativa, ainda fortemente ancorada na legalidade formal, limita a experimentação e inibe o aprendizado coletivo. A escassez de capacidades técnicas em diversos níveis de governo, somada à fragmentação federativa e à ausência de mecanismos eficazes de coordenação, reduz o alcance e a sustentabilidade das iniciativas (Cavalcante *et al.*, 2017; Fabris *et al.*, 2025; Sano, 2020). Além disso, o receio jurídico e punitivista presente entre gestores públicos, muitas vezes alimentado por interpretações conservadoras dos órgãos de controle, compromete a disposição para inovar, gerando um ambiente de aversão ao risco e paralisia decisória (Araujo e Miranda, 2024; Mazzucato, 2018; Squio e Hoffmann, 2021).

Os fatores externos também exercem forte influência. A instabilidade política, a polarização ideológica e os ciclos curtos de governo dificultam a continuidade das políticas e fragilizam a maturação de projetos inovadores, que dependem de tempo e estabilidade para se consolidarem (Cavalcante, 2019; Grindle, 2007; Torfing, 2016). O resultado é um cenário paradoxal: coexistem sementes férteis, experiências promissoras de laboratórios, redes de inovação e iniciativas de digitalização, e um terreno institucional ainda instável, carente de confiança e de espaço seguro para a experimentação (Fabris *et al.*, 2025; Hoffmann *et al.*, 2024).

Mesmo assim, observa-se um movimento ascendente. O Brasil tem avançado na construção de um ecossistema de inovação pública mais plural e conectado aos valores da governança democrática, impulsionado por políticas de governo aberto, pela disseminação de laboratórios e pela consolidação de marcos normativos voltados à inovação (Cavalcante *et al.*, 2017; Hoffmann *et al.*, 2024; OCDE, 2023).

A consolidação dessa trajetória, contudo, exige mudanças estruturais: superar barreiras institucionais, fortalecer a aprendizagem organizacional e criar ambientes normativos e políticos seguros para que gestores possam experimentar, errar e ajustar com propósito público. Trata-se, portanto, de uma transição de paradigma, que redefine o papel do Estado, de executor burocrático a indutor de valor coletivo, orientado à construção de soluções colaborativas e sustentáveis (Hoffmann *et al.*, 2024; Mazzucato, 2018; Torfing, 2016).

2.4.3 Transformação na administração pública brasileira: exemplos de inovação e desafios a superar

A inovação pública no Brasil não surgiu de forma abrupta, mas como um processo histórico e cumulativo, moldado por fatores legais, institucionais e sociopolíticos. Ela combina movimentos *top-down*, impulsionados por marcos normativos e políticas estatais, com

dinâmicas *bottom-up*, protagonizadas por iniciativas locais, redes colaborativas e práticas de coprodução entre Estado e sociedade civil (Cavalcante *et al.*, 2017; Klumb e Hoffmann, 2016; Machado *et al.*, 2022; Sano, 2020).

Do ponto de vista normativo, a LAI foi decisiva para institucionalizar a cultura de transparência. Conforme demonstra Angélico (2012), a LAI resultou de um processo político e social amplo, articulando governo e sociedade civil em torno da abertura de dados públicos. Mais do que uma norma, ela consolidou uma mudança de mentalidade ao colocar o cidadão no centro das obrigações de publicidade estatal, promovendo *accountability* e fortalecendo a governança democrática (Bernardes, Santos e Rover, 2015; Contreras, Michener e Niskier, 2018; Silva, 2023).

A agenda da transformação digital consolidou-se com a Estratégia de Governo Digital (EGD), instituída pelo Decreto nº 10.332/2020 e atualizada pela Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) em 2024, orientando a administração pública para a digitalização de serviços, a interoperabilidade de sistemas e a simplificação da linguagem burocrática (Brasil, 2020, 2024). Associam-se a essa diretriz a Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e a Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD), elaborada de forma participativa sob coordenação da Secretaria de Governo Digital (SGD) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em consonância com as recomendações da OCDE (2018) sobre governos digitais voltados à geração de valor público.

Essa estrutura normativa se articula ainda à Política Nacional de Inovação (PNI), instituída pelo Decreto nº 10.534/2020, e ao Decreto nº 12.069/2024, que reafirma a EFGD como eixo de modernização estatal. A Portaria SGD/MGI nº 4.248/2024 estabelece as diretrizes operacionais para o ciclo 2024–2027, consolidando um novo paradigma de gestão pública, menos reativo, mais preditivo e orientado à geração de valor coletivo (Brasil, 2020, 2024; MIG, 2024).

Além das normas, a inovação depende de cultura organizacional, incentivos e aprendizagem coletiva. Nesse aspecto, instituições como a ENAP têm desempenhado papel crucial. Por meio do GNova Lab e da Rede InovaGov, a escola pública de governo estimula práticas colaborativas, dissemina metodologias ágeis e oferece um ambiente seguro para testar e ajustar soluções, promovendo uma cultura de experimentação no serviço público (Enap, 2025)

Essas experiências se multiplicam em diferentes escalas, revelando um mosaico de inovações incrementais e estruturais. Enquanto algumas visam aprimorar rotinas internas, outras redesenham a interação entre Estado e cidadão, baseando-se em metodologias colaborativas como *design thinking*, escuta ativa e cocriação interdisciplinar, além do uso de tecnologias emergentes (inteligência artificial, *big data*, *blockchain* e sistemas de

georreferenciamento) para aperfeiçoar políticas públicas (Brito *et al.*, 2025; Cavalcante, Ota e Oliveira, 2024; Emmendoerfer, 2019; Machado *et al.*, 2022; Sano, 2020).

Na prática, essas iniciativas vêm fortalecendo a transparência, a participação cidadã e a efetividade das políticas públicas, ao mesmo tempo em que ampliam a confiança institucional e qualificam o gasto público. Trata-se, como observam Cavalcante *et al.* (2017) e Hoffmann *et al.* (2024), de um processo em transformação contínua, desafiado por resistências burocráticas e normativas, mas sustentado por avanços concretos que reposicionam o Estado brasileiro no horizonte da governança aberta.

Dessa forma, o Quadro 18 que se segue sistematiza experiências e práticas emblemáticas de inovação na administração pública, evidenciando os aprendizados, avanços e desafios dessa trajetória rumo a um modelo estatal mais ágil, colaborativo e orientado ao valor público.

Quadro 18 - Exemplos ilustrativos da transformação inovadora no setor público brasileiro

Iniciativa	Instituição	Criação	Descrição sintética
Orçamento Participativo de Porto Alegre/RS	Prefeitura de Porto Alegre (RS)	1989	Iniciativa pioneira no Brasil que institucionaliza a participação direta da população nas decisões sobre alocação de parte do orçamento público municipal, fortalecendo a democracia deliberativa
Consórcio do Grande ABC Paulista	Prefeituras do Grande ABC/SP	1990	Experiência pioneira de articulação regional metropolitana, com ênfase em governança colaborativa, participação, transparência e planejamento integrado
Programa Gestão Pública e Cidadania (GPC)	FGV e Fundação Ford, com apoio do BNDES	1996	Voltado à identificação, valorização e disseminação de experiências inovadoras na gestão pública, com foco na melhoria dos serviços e na ampliação da participação cidadã em governos municipais, estaduais e organizações indígenas
Observatórios Sociais do Brasil	OSB Nacional	2008	Rede nacional de entidades da sociedade civil organizada que monitoram compras públicas em níveis municipal e estadual, com base em metodologias estruturadas de controle social e no engajamento de voluntariado qualificado. A iniciativa resulta da mobilização de setores sociais comprometidos com a integridade na gestão pública, configurando-se como uma prática inovadora de controle social institucionalizado e colaborativo
Parcerias de Desenvolvimento Produtivo (PDPs)	Ministério da Saúde	2008	Estratégia de política industrial em saúde que articula o setor público e privado para transferência de tecnologia e produção local de medicamentos e insumos estratégicos para o SUS
Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC)	CGU	2012	Plataforma digital que viabiliza o cumprimento da LAI (Lei nº 12.527/2011), permitindo que qualquer cidadão solicite informações públicas pela internet de forma transparente, gratuita e segura
Prêmio Boas Práticas em Gestão Pública de Santa Catarina	Rede de Controle da Gestão Pública de SC e Udesc/Esag	2016	Premiação bienal voltada à identificação, reconhecimento e estímulo de práticas inovadoras na administração pública estadual, com foco em cidadania, transparência e gestão setorial. Busca promover uma rede colaborativa entre servidores, sociedade civil e demais atores envolvidos em soluções criativas para os desafios da gestão pública catarinense
GNova – Laboratório de Inovação Pública	Enap	2016	Primeiro laboratório federal de inovação pública do Brasil, voltado à cocriação, experimentação e <i>design thinking</i> com foco na melhoria dos serviços públicos

Iniciativa	Instituição	Criação	Descrição sintética
Rede InovaGov	Enap	2016	Articulação interinstitucional com mais de 100 órgãos e entidades voltada à promoção da inovação no setor público por meio de redes, eventos, grupos de trabalho e trilhas formativas
Aplicativo Mudamos	ITS Rio	2017	Aplicativo que permite o apoio a projetos de lei de iniciativa popular com autenticação por blockchain, ampliando a segurança e acessibilidade da participação política digital
Plataforma Gov.br	MGI	2019	Portal unificado que integra mais de 4.800 serviços públicos digitais, com login único, interoperabilidade entre sistemas e foco na experiência do usuário

Fonte: elaborado pelo autor.

As experiências recentes de inovação no setor público brasileiro evidenciam mais do que práticas pontuais: representam sinais concretos de uma transformação institucional em curso, que, embora ainda incipiente, vem redesenhando a forma como o Estado se organiza, escuta e entrega valor à sociedade. Esse movimento, marcado por maior abertura, transparência e participação, aponta para uma administração pública que busca consolidar uma cultura orientada à geração de valor público e à governança democrática (Cavalcante, Ota e Oliveira, 2024; Sano, 2020).

Apesar dos avanços, a consolidação de um ecossistema de inovação sustentável e inclusivo enfrenta obstáculos estruturais, normativos e culturais. Como destacam Emmendoerfer (2019) e Machado *et al.* (2022), o desafio não está apenas em estimular ideias criativas, mas em garantir condições institucionais, técnicas e políticas para que essas ideias se tornem políticas públicas efetivas e duradouras.

Entre as barreiras mais persistentes, destacam-se as desigualdades territoriais e digitais, que afetam a capacidade de inovação sobretudo nos pequenos municípios. Em regiões de menor infraestrutura e conectividade, a oferta de serviços digitais é limitada; paradoxalmente, é nesses contextos que emergem experiências inovadoras ancoradas em saberes locais e engajamento comunitário, demonstrando a força da criatividade pública mesmo em ambientes adversos (Brito *et al.*, 2025; Hoffmann, Camargo e Zanatta, 2021).

Outro entrave relevante é o déficit de capacidades institucionais. Falta formação técnica em áreas como design de serviços, gestão em rede e tecnologias emergentes, o que limita o potencial transformador das iniciativas. Em muitos órgãos, prevalece uma cultura organizacional hierarquizada e avessa ao risco, com pouco incentivo à experimentação e à aprendizagem colaborativa (Borges e Moretto Neto, 2020; Bortoli, Serapioni e Kovalski, 2025; Sano, 2020). Além disso, a ausência de sistemas consistentes de monitoramento e avaliação impede a escalabilidade de inovações bem-sucedidas. Sem métricas, registros ou mecanismos de retroalimentação, experiências isoladas acabam se perdendo, sem gerar

aprendizado institucional (Bortoli, Serapioni e Kovaleski, 2025; Hoffmann, Camargo e Zanatta, 2021; Peixoto e Fox, 2016).

Diante desse cenário, não há outro caminho senão a adoção de uma estratégia nacional e também local de fortalecimento da inovação no setor público. Mas não se trata apenas de um plano governamental, e sim de um pacto político-institucional de longo prazo, ancorado em quatro eixos complementares. O primeiro é o investimento consistente em capacidades estatais e infraestrutura digital, com atenção especial à inclusão tecnológica dos pequenos municípios. O segundo, talvez o mais sensível, é a criação de ambientes normativos que acolham a experimentação, sem punir o erro de forma desproporcional. O terceiro eixo envolve a formação de lideranças públicas transformacionais, capazes de inspirar, articular redes e conduzir processos de mudança orientados por valores democráticos (Hartley, Sørensen e Torfing, 2013; Hilgers e Ihl, 2010). Por fim, mas não menos importante, está o fortalecimento da coprodução de políticas públicas, o que implica escutar ativamente a sociedade, reconhecer saberes diversos e integrar diferentes atores nos processos de diagnóstico, desenho e implementação de soluções.

Essa transformação, como afirmam Ansell e Torfing (2014), Fox (2015) e Torfing (2016), exige mais do que digitalizar serviços ou adotar tecnologias emergentes: requer uma mudança paradigmática na relação entre Estado e sociedade. Inovar, nesse sentido, é reinventar o modo de governar, com base na transparência, na responsabilidade pública e na escuta cidadã qualificada, para que a inovação deixe de ser exceção e se torne parte integrante da cultura e da prática cotidiana da administração pública.

2.4.4 Avaliação da inovação na administração pública: desafios conceituais, dimensões analíticas e critérios metodológicos

Avaliar a inovação na administração pública deixou de ser uma demanda meramente técnica para se tornar uma necessidade estratégica. Não se trata apenas de identificar iniciativas inovadoras, mas de compreender seus processos, efeitos e impactos sobre a geração de valor público. Em contextos de crescente pressão social por governos mais eficientes e responsivos, medir a inovação passou a ser condição para sua consolidação como prática contínua e transversal nas organizações públicas (Costa, 2011; Emmendoerfer, 2019).

A complexidade do fenômeno impõe limites aos modelos avaliativos tradicionais, ainda centrados na mensuração de tecnologias ou resultados imediatos. A inovação pública envolve dimensões interdependentes, capacidades institucionais, marcos normativos, lideranças, cultura organizacional e participação cidadã, que exigem abordagens analíticas mais amplas e sensíveis

às dinâmicas institucionais (Baretta, Hoffmann e Tezza, 2022; Dos-Reis e Isidro-Filho, 2019; Rodrigues, Matos e Ensslin, 2019). Para tanto, propõe-se o uso de modelos integrados, que articulem insumos, processos, resultados e impactos, permitindo captar desde os efeitos diretos até transformações mais sutis, como o fortalecimento da confiança institucional e o aprendizado organizacional (Machado *et al.*, 2022; Montezano, 2024).

Diferentemente do setor privado, no qual predominam métricas financeiras e de produtividade, a inovação no setor público deve ser avaliada a partir de critérios de valor público, como qualidade dos serviços, equidade, responsividade e legitimidade das instituições (Cavalcante *et al.*, 2017; Kattel, Drechsler e Karo, 2019; Mazzucato, 2018). Essa perspectiva amplia o olhar avaliativo, incorporando aspectos internos (processos, governança e capacidades) e externos, como participação social, inclusão e impactos sobre a vida das pessoas (Emmendoerfer, 2019; Șandor, 2018; Sano, 2020).

Entre os *frameworks* existentes, o Manual de Oslo (OCDE, 2018) destaca-se como referência internacional. Embora concebido para o setor empresarial, suas quatro dimensões (insumos, processos, produtos/resultados e impactos) vêm sendo adaptadas à administração pública, oferecendo uma base conceitual útil para compreender a diversidade de formas de inovação (OCDE, 2018; Singler, 2023). Ainda assim, persistem desafios significativos: a ausência de uma definição operacional padronizada de inovação pública (Arundel e Schoonraad, 2023; Kattel, Drechsler e Karo, 2019; OCDE, 2018; Sano, 2020; Vento, 2019), a complexidade das estruturas federativas (De Vries, Bekkers e Tummers, 2016; Singler, 2023), a intangibilidade e a temporalidade dos efeitos (Nasi, Cucciniello e Degara, 2018; Sonderkov, 2020) e as limitações institucionais que dificultam a coleta e análise sistemática de dados (Brunelle *et al.*, 2020; OCDE, 2023; Rodrigues *et al.*, 2023).

Nesse cenário, as abordagens mais promissoras têm sido híbridas, combinando métodos quantitativos e qualitativos. Essa integração permite capturar tanto indicadores objetivos (número de projetos implantados, tempo de execução, alcance territorial) quanto dimensões subjetivas, como percepção de valor público, qualidade participativa e legitimidade das mudanças (Kattel, Drechsler e Karo, 2019; Mazzucato, 2018; OCDE, 2018; Sano, 2020).

A avaliação da inovação pública tem evoluído para incorporar abordagens mais abrangentes e sensíveis às especificidades do setor estatal. O desafio está em desenvolver modelos que superem a lógica estritamente tecnocrática e considerem a natureza relacional, institucional e simbólica da inovação no serviço público. Nesse esforço, diferentes dimensões analíticas têm contribuído para o avanço conceitual e metodológico da mensuração da inovação.

A abordagem multiagente, inspirada na lógica da coprodução do bem público, reconhece que a inovação raramente é resultado de um ator isolado. Ela emerge da interação entre governo, sociedade civil, universidades, setor privado e laboratórios de inovação, de modo que a diversidade de perspectivas fortalece a legitimidade e a sustentabilidade das soluções criadas (Cavalcante *et al.*, 2017; Cruz e Paulino, 2013; Sano, 2020; Windrum *et al.*, 2016).

Os indicadores econômicos continuam a desempenhar papel relevante, sobretudo na análise de produtividade, economia de custos e eficiência alocativa. Contudo, seu alcance é limitado: devem ser articulados a dimensões qualitativas que expressem a geração de valor público e os impactos sociais da inovação (Bloch e Bugge, 2013; Gault, Arundel e Kraemer-Mbula, 2006; Kattel, Drechsler e Karo, 2019; OCDE, 2022).

As estruturas avaliativas complexas representam outro avanço, ao incluir critérios como legitimidade democrática, justiça social, participação cidadã e resiliência institucional, permitindo compreender a inovação não apenas como um ato técnico, mas como um processo de transformação política e cultural (Arundel e Schoonraad, 2023; Katz, 2006; Kattel, Drechsler e Karo, 2019; OCDE, 2023; Sano, 2020).

A modernização incremental, por sua vez, traduz-se em mudanças graduais, adaptando tecnologias e práticas oriundas do setor privado às especificidades normativas do Estado. Embora menos disruptiva, essa forma de inovação é essencial para fortalecer capacidades institucionais e modernizar a gestão pública, especialmente em contextos de alta rigidez organizacional (Bloch e Bugge, 2013; Cavalcante *et al.*, 2017; Raipa e Jurkšienė, 2013; Sano, 2020).

Outro vetor relevante é a mensuração de resultados sociais e ambientais, que amplia a compreensão da inovação como instrumento de transformação social. A análise de impactos sobre inclusão, equidade, cidadania e sustentabilidade ambiental evidencia que inovar, no setor público, é também promover justiça social e proteção ambiental (Banu, 2018; García-Granero, Piedra-Muñoz e Galdeano-Gómez, 2018; Kattel, Drechsler e Karo, 2019; OCDE, 2022).

Apesar desses avanços, persiste uma lacuna metodológica importante: ainda faltam escalas quantitativas validadas para mensurar a inovação pública. A maioria dos instrumentos deriva de modelos empresariais e ignora dimensões cruciais da administração pública, como confiança institucional, *accountability* democrática e vínculos territoriais. Essa limitação leva a uma priorização de métricas fáceis de mensurar (tempo, custo e quantidade) em detrimento de aspectos como legitimidade, engajamento cívico e aprendizagem organizacional (Sonderskov, 2020; Squio e Hoffmann, 2021; Vento, 2019).

Nesse cenário, torna-se imprescindível que as estruturas avaliativas evoluam. Avaliar inovação não é apenas medir resultados, mas compreender processos e dinâmicas institucionais. Isso requer metodologias híbridas, participativas e iterativas, capazes de promover ciclos contínuos de aprendizado e aprimoramento. Experiências como o orçamento participativo ilustram esse caminho, ao conciliar critérios processuais e resultados substantivos, oferecendo parâmetros mais justos, sensíveis e orientados ao valor público para a mensuração da inovação no setor público.

2.4.5 Inovação nos Tribunais de Contas: análise de práticas, políticas internas e critérios de avaliação institucional

A inovação passou a ocupar lugar central nos debates sobre o futuro dos Tribunais de Contas brasileiros, não como um discurso passageiro, mas como resposta à necessidade de fortalecer a responsividade, a eficácia pública e a governança democrática. Estudos recentes mostram que os TCBs vêm reconfigurando suas práticas e estruturas, combinando elementos tecnológicos, organizacionais e institucionais. Rela e Nunes (2024) identificam essa pluralidade de padrões inovadores; o TCU (2017) já havia reconhecido a inovação como eixo estratégico; Lima (2021) destaca metodologias digitais e colaborativas; e Barbosa (2024) evidencia como arranjos internos podem impulsionar ou limitar mudanças. Em perspectiva internacional, Hancu-Budui e Zorio-Grima (2024) mostram como modelos de *accountability* vêm sendo transformados. No plano nacional, a Atricon (2024) sistematiza diretrizes que buscam consolidar essas iniciativas como políticas institucionais.

Esse movimento, contudo, não se resume ao emprego de ferramentas tecnológicas. Trata-se de um processo mais profundo, que combina práticas tradicionais de controle com abordagens contemporâneas de gestão e modernização institucional. Coimbra e Oliveira Filho (2019) enfatizam a transformação cultural como ponto de partida. Lima (2021) reforça a importância das metodologias participativas para reposicionar a relação entre os Tribunais e a sociedade. Alfenas *et al.* (2021) analisam os laboratórios de inovação como espaços férteis para experimentação. Já Cavalcante, Ota e Oliveira (2024) destacam o uso de tecnologias emergentes, enquanto Brito *et al.* (2025) mostram que a institucionalização dessas iniciativas ocorre de forma desigual entre os diferentes Tribunais.

Mais do que adotar ferramentas, inovar nesse contexto significa desenvolver capacidade institucional de inovação, uma competência organizacional que envolve antecipar desafios, aprender continuamente e adaptar práticas. Lima (2021) a define como habilidade sistêmica.

Aquino, Lino e Azevedo (2022) associam-na a ambientes de aprendizado e experimentação, enquanto Bezerra, Brito e Bresciani (2024) ressaltam o papel da liderança e da governança na sustentação das mudanças. Barbosa (2024) aponta os laboratórios de inovação como núcleos estratégicos, e as evidências reunidas pela Atricon (2024) e por Fabris *et al.* (2025) mostram como parcerias com universidades, OSCs e outros órgãos públicos fortalecem essa capacidade em vários TCBs.

Esse processo inovador demanda legitimidade. Não basta estar em conformidade normativa: é necessário demonstrar utilidade pública, gerar valor e fortalecer a confiança social. Rocha, Zuccolotto e Teixeira (2020) relacionam legitimidade à capacidade de produzir resultados significativos. Perry (2021) destaca sua dimensão simbólico-relacional, vinculada à percepção de justiça e equidade. Bezerra, Brito e Bresciani (2024) reforçam que a legitimidade decorre da capacidade de resposta às demandas contemporâneas. Hancu-Budui, Zorio-Grima e Blanco-Veja (2024) sublinham o papel da comunicação e da interação institucional, enquanto Boiko (2024) introduz a noção de “legitimidade relacional”, fundada na escuta ativa e na construção de vínculos.

Na prática, essa legitimidade se expressa em iniciativas que vão desde auditorias baseadas em evidências até o uso ético de tecnologias como a inteligência artificial. Também se manifesta na abertura para auditorias colaborativas e modelos deliberativos mais inclusivos. Experiências desse tipo vêm sendo descritas desde as diretrizes do TCU (2017). Costa e Bastos (2020) relatam casos de auditorias coproduzidas com organizações da sociedade civil. Lima (2021) mostra como a postura dialógica transforma o próprio fazer institucional. Bitencourt e Martins (2023) discutem as exigências éticas no uso de inteligência artificial, e a Atricon (2024) continua catalogando iniciativas inovadoras em diferentes Tribunais.

Os laboratórios de inovação vêm ganhando espaço nos Tribunais de Contas como ambientes privilegiados de experimentação institucional. Neles, testam-se novas formas de planejar e executar o controle, com práticas de cocriação, prototipagem de serviços e uso controlado de ferramentas aplicadas à fiscalização. Cavalcante *et al.* (2017) foram dos primeiros a mostrar que esses laboratórios reorganizam a lógica do serviço público com métodos abertos e centrados no usuário. Emmendoerfer (2019) destaca que operam sob uma lógica de inteligência coletiva, na qual o erro controlado passa a ser parte do aprendizado. Sano (2020) reforça essa perspectiva ao descrever os laboratórios brasileiros como “arenas seguras” de experimentação, menos afetadas pela rigidez burocrática.

Pesquisas recentes mostram que tais práticas têm se difundido gradualmente. Machado *et al.* (2022) identificam sua incorporação às rotinas de fiscalização, enquanto Baretta, Hoffmann

e Tezza (2022) evidenciam como o design centrado no usuário e a inovação aberta fortalecem a geração de valor público. Fabris *et al.* (2025) observam que, nos TCBs, esses espaços têm contribuído para reposicionar o controle externo, aproximando-o da cidadania e de formas mais democráticas de inovação.

A consolidação desses laboratórios, porém, ocorre de maneira desigual. Muitos Tribunais mantêm apenas iniciativas pontuais em temas como fiscalização digital, IA ou dados abertos. Outros, em contrapartida, já estruturaram laboratórios com equipes multidisciplinares, metodologias consolidadas e integração com redes de inovação, casos do coLAB-i (TCU), LIC (TCE/CE), LINCE (TCE/SC) e Prisma Lab (TCE/PE). Essa diversidade, como indicam Fabris *et al.* (2025), revela uma agenda inovadora em expansão, mas marcada por assimetrias institucionais que exigem ecossistemas internos capazes de sustentar a experimentação e o aprendizado contínuo, como defendem Cavalcante *et al.* (2017) e Sano (2020).

A inovação digital tem sido outro eixo decisivo. Tecnologias como IA generativa, mineração de dados em tempo real e visualizações interativas vêm elevando o rigor técnico das auditorias. Gieske, Buuren e Bekkers (2016) mostram que essas ferramentas favorecem diagnósticos mais precisos e abordagens orientadas a risco. Eggers e Singh (2009) já anunciavam que a inovação tecnológica alteraria profundamente a gestão pública, e a OCDE (2018) passou a destacar a interoperabilidade e a integração de dados como pilares da boa governança. No contexto brasileiro, Santiago *et al.* (2024) demonstram como algoritmos vêm aprimorando indicadores de desempenho, enquanto a Atricon (2024) sistematiza diversas dessas soluções no campo do controle externo.

Entre as iniciativas recentes, destacam-se duas ações coordenadas pela própria Atricon: o Radar Nacional da Transparência Pública, que compara indicadores de transparência ativa, e o Catálogo de Soluções em Inteligência Artificial Generativa, lançado em 2025, reunindo práticas de 17 Tribunais. Ambas fortalecem a transparência, facilitam o aprendizado entre instituições e ampliam a replicabilidade de soluções tecnológicas no controle externo (Atricon, 2024, 2025).

A inovação nos TCBs tem avançado, mas esse progresso ainda ocorre de forma desigual e, em muitos casos, excessivamente concentrado em soluções tecnológicas. De fato, diversos TCBs passaram a investir fortemente em TICs, reproduzindo uma visão instrumental de inovação. O TCU constitui o exemplo mais desenvolvido desse movimento: construiu um ecossistema digital sofisticado, com ferramentas como ALICE, MONICA, ADELE, SOFIA, CARINA, ÁGATA, INACIA, o LabContas e o ChatTCU, sistemas que combinam mineração de dados, automação analítica e inteligência artificial para apoiar diferentes fases do processo

fiscalizatório (Atricon, 2024; Bitencourt e Martins, 2023; Costa e Bastos, 2020; Lima, 2021). Esses estudos mostram ganhos expressivos de eficiência, mas também alertam para riscos éticos e para a necessidade de supervisão e *accountability*.

Esse cenário, entretanto, expõe um limite importante. A inovação tecnológica, por si só, não transforma instituições. Como lembram Christensen, Raynor e McDonald (2015), tecnologias só produzem inovação disruptiva quando integradas a modelos organizacionais abertos ao aprendizado. Nos TCBs, essa integração ainda é frágil. Barreiras tradicionais, como resistência à mudança, rigidez burocrática, rotatividade de lideranças, déficit de capacitação e ausência de políticas permanentes de inovação, seguem bem documentadas (Brito *et al.*, 2025; Cavalcante e Barbosa, 2024; Emmendoerfer, 2019; Ota e Oliveira, 2024; Sano, 2020).

Superar tais entraves exige uma governança da inovação mais sólida e articulada. Brandão e Bruno-Faria (2013) destacam que essa governança deve envolver coordenação estratégica, orçamento, infraestrutura, formação continuada, espaços seguros de experimentação e mecanismos de aprendizado institucional. De Vries, Bekkers e Tummers (2016) reforçam que a promoção de lideranças inovadoras e a comunicação ativa dos resultados ajudam a sustentar ambientes mais criativos. Bason (2022) acrescenta que a inovação só se torna legítima quando alinhada à missão pública, rompendo com o burocratismo sem perder o compromisso com a democracia.

Esse debate ganha ainda mais relevância diante das limitações do MMD-TC. Embora seja hoje o principal instrumento nacional de avaliação da maturidade institucional dos TCBs, sua abordagem sobre inovação permanece restrita: apenas dois subitens tratam diretamente do tema na edição 2023-2024, ambos com foco essencialmente tecnológico (Atricon, 2025). Como observam Fabris *et al.* (2025), há uma lacuna clara: é preciso avaliar não só ferramentas digitais, mas também estratégias institucionais de inovação, a existência e o papel de laboratórios, o uso ético da IA, políticas de dados abertos e práticas de coprodução com a sociedade.

Se a inovação já se consolidou como elemento estruturante do Estado contemporâneo, os Tribunais não podem limitar-se a fiscalizá-la de fora. Devem assumir protagonismo. Costa e Bastos (2020) defendem que isso implica integrar redes colaborativas com gestores públicos, universidades, organizações da sociedade civil e cidadãos. Emmendoerfer (2019) aponta que o papel inovador dos TCBs emerge quando combinam excelência técnica, abertura ao diálogo e experimentação contínua. Sano (2020) reforça que o controle público precisa ser compreendido como parte ativa do ecossistema de inovação estatal.

Essa encruzilhada é bem descrita por Lima (2021): ou os TCBs se reinventam como instituições de governança colaborativa e aprendizado organizacional, ou correm o risco de

perder relevância em um ambiente institucional cada vez mais digital, dinâmico e orientado a dados. Bitencourt e Martins (2023) completam esse quadro ao lembrar que a tecnologia deve servir à transparência, à equidade e à efetividade, e não substituí-las.

A Atricon (2024) tem sinalizado essa urgência ao defender que a inovação deve ser tratada como dimensão transversal da atuação dos Tribunais. Para isso, como mostram Machado *et al.* (2022), é necessário evoluir do acúmulo de “boas práticas” para instrumentos avaliativos mais robustos, com critérios mensuráveis e orientados a resultados públicos concretos. O próprio TCU (2017) já afirmava que uma governança mais responsiva depende de órgãos de controle capazes de assumir riscos públicos com responsabilidade, aproximando-se das necessidades reais da sociedade.

À luz das tipologias discutidas anteriormente, especialmente na subseção 2.4.1, e considerando as experiências hoje identificadas nos TCBs, apresenta-se, a seguir, o Quadro 19, que sistematiza as categorias de inovação observadas, seu grau de institucionalização e os principais desafios para sua avaliação.

Quadro 19 - Tipologias de inovação nos Tribunais de Contas brasileiros

Tipologia da inovação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações	Referências de base
Inovação em processos administrativos	Transformações internas voltadas à eficiência, agilidade, transparência e <i>accountability</i> na gestão dos TCBs	Mapeamento e redesenho de processos; gestão por competências; digitalização e automatização de rotinas internas	Resistência à mudança, silos organizacionais, baixa capacidade analítica e falta de interoperabilidade	Hartley, 2005; Meeus e Edquist, 2006; Cavalcante <i>et al.</i> , 2017
Inovação em processos tecnológicos	Adoção de tecnologias emergentes para qualificar auditorias, análises de dados e automação fiscalizatória	Uso de IA generativa, RPA, mineração de dados, dashboards interativos, sistemas de alerta e análise preditiva	Custos de implementação, qualificação técnica dos servidores, segurança da informação e obsolescência rápida	Dias, Sano e Medeiros, 2019; Criado <i>et al.</i> , 2020; OCDE, 2023
Inovação em serviços	Criação ou aprimoramento de serviços voltados a jurisdicionados e sociedade, visando responsividade e acessibilidade	Plataformas digitais, ouvidorias multicanal, portais de transparência com visualização de dados, atendimento digital responsivo	Baixo engajamento social, falta de indicadores de qualidade percebida, limitação tecnológica em municípios	Hartley, 2005, 2013; Brandão e Bruno-Faria, 2013; De Vries, Bekkers e Tummers, 2016
Inovação conceitual	Revisão dos princípios, valores e finalidades institucionais, incorporando inovação aberta, coprodução e controle colaborativo	Laboratórios de inovação, redes colaborativas, oficinas de cocriação, pactos de integridade e normas deliberativas	Dificuldade de institucionalização, conflitos com culturas burocráticas tradicionais, baixa adesão	Hartley, 2005, 2013; Ansell e Torfing, 2014; Torfing, 2016; Sano, 2020
Inovação em governança	Redesenho de estruturas e articulações institucionais que promovam a governança em rede e a atuação multissetorial	Comitês interinstitucionais, grupos de trabalho intersetoriais, acordos de cooperação e	Fragmentação decisória, disputas de competências, ausência de mecanismos de coordenação efetivos	Hartley, 2005, 2013; Brandão e Bruno-Faria, 2013; Torfing, 2016

Tipologia da inovação	Descrição sintética	Instrumentos típicos utilizados	Desafios e limitações	Referências de base
		instâncias de governança aberta		
Inovação em políticas públicas	Iniciativas transformadoras voltadas à indução, monitoramento e avaliação de políticas públicas com base em evidências	Auditorias operacionais orientadas a resultados, painéis de políticas públicas, fiscalizações baseadas em ODS	Limitações metodológicas, acesso a dados de políticas públicas, baixa articulação com outros poderes	Howlett, 2009; De Vries, Bekkers e Tummers, 2016
Inovação incremental	Melhorias graduais em processos e serviços, promovendo aperfeiçoamento contínuo e aprendizado organizacional	Aplicação de metodologias como Kaizen, PDCA, Lean e revisão periódica de práticas fiscalizatórias e administrativas	Risco de comodismo incremental, falta de avaliação contínua e baixa visibilidade política	Mulgan e Albury, 2003; Hartley, 2005; Bekkers, Tummers e Voorberg, 2013; Bason, 2022
Inovação radical ou disruptiva	Mudanças disruptivas com elevado grau de inovação, que reconfiguram a lógica de funcionamento e missão institucional	Projetos piloto disruptivos, reestruturação funcional, normativas inovadoras e integração de tecnologias emergentes	Alta resistência institucional, riscos de fracasso, dificuldade de gestão da mudança e custos elevados	Osborne e Brown, 2011; Christensen, Raynor e McDonald, 2015; Mazzucato, 2014, 2018
Inovação sistêmica	Transformações integradas que articulam diferentes áreas dos TCBs, promovendo sinergias interdependentes e coordenação estratégica	Integração entre áreas técnicas, TIC, comunicação, planejamento e capacitação institucional com foco na inovação	Necessidade de coordenação intensiva, risco de sobrecarga organizacional e baixa aderência entre áreas	Hartley, Sorensen e Torfing, 2013; Ansell e Torfing, 2014; Torfing, 2016
Inovação sustentável	Iniciativas orientadas à equidade, à sustentabilidade socioambiental e à contribuição dos TCBs aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Auditorias ambientais, indicadores ESG, avaliação de impacto socioambiental, critérios de sustentabilidade e ações intersetoriais	Dificuldade de mensuração, baixa priorização política, necessidade de abordagem intersetorial integrada	Boons e Lüdeke-Freund, 2013; UNDP, 2015; Adams <i>et al.</i> , 2015; OCDE, 2020; Hoffmann <i>et al.</i> (2024)

Fonte: elaborado pelo autor a partir das referências de base citadas.

O Quadro 19 sintetiza dez tipologias de inovação presentes nos TCBs, reunindo, para cada uma, características centrais, instrumentos institucionais mobilizados, desafios recorrentes e referenciais teóricos que sustentam sua definição. A proposta não busca apenas classificar. Pretende qualificar o debate, revelando que inovar no controle externo é um processo multifacetado, que combina dimensões tecnológicas, organizacionais, culturais e relacionais, e cujo potencial transformador depende diretamente da forma como essas dimensões se articulam.

A literatura tem sido clara ao mostrar que a inovação, no setor público, não deve ser tratada como iniciativa periférica. Brandão e Bruno-Faria (2013) destacam que práticas inovadoras podem redefinir objetivos institucionais e alterar rotinas enraizadas. De Vries, Bekkers e Tummers (2016), ao revisar experiências internacionais, lembram que inovar exige conciliar estabilidade e mudança, eficiência e legitimidade, técnica e sentido público. Nessa mesma linha, Gieske, Buuren e Bekkers (2016) demonstram que a inovação só se sustenta quando instituições contam com lideranças visionárias, estruturas flexíveis e cultura organizacional aberta ao aprendizado, elementos que, quando frágeis, comprometem a continuidade das iniciativas.

As contribuições brasileiras reforçam esse diagnóstico. Cavalcante *et al.* (2017) mostram que as inovações mais robustas combinam tecnologia, coprodução e inteligência institucional. Bason (2022), apoiado em sua experiência europeia, argumenta que a transformação pública exige ambientes que aceitem experimentação e erro, respaldados por arranjos organizacionais estáveis. No campo dos TCBs, o TCU (2017) alerta que, sem marcos institucionais claros, a inovação tende à descontinuidade. Lima (2021) mostra que seu enraizamento depende do alinhamento com os planos estratégicos. Aquino, Lino e Azevedo (2022) defendem a criação de estruturas permanentes, como laboratórios, núcleos de inteligência, comitês, como células de aprendizagem contínua. Estudos recentes, como os de Bezerra, Brito e Bresciani (2024), demonstram que Tribunais que institucionalizaram tais estruturas avançam mais e de forma mais consistente.

O fortalecimento dessas estruturas, contudo, exige conexão direta com a alta administração. Barbosa (2024) adverte que laboratórios descolados da governança institucional tendem a se converter em ilhas criativas sem impacto. A Atricon (2024) tem reforçado essa preocupação ao incorporar a inovação em suas diretrizes estratégicas. Fabris *et al.* (2025) completam o argumento ao defender que uma cultura inovadora só se consolida quando ações são transversais e integradas ao planejamento.

Outro traço essencial da inovação pública é sua natureza coletiva. Inovação não floresce de modo isolado. TCU (2017) já defendia a ampliação das redes de cooperação entre os TCBs. Lima (2021) aprofunda essa ideia ao propor um ecossistema público de inovação, capaz de conectar Tribunais a universidades, OSCs, órgãos executivos e outros controles. Aquino, Lino e Azevedo (2022) mostram que a troca de conhecimento entre atores diversos melhora diagnósticos e amplia legitimidade. Bezerra, Brito e Bresciani (2024) indicam que redes colaborativas ajudam a adaptar soluções às realidades locais. Barbosa (2024), ao analisar o LIC do TCE/CE, demonstra como essas articulações fortalecem o reconhecimento institucional

interno e externo. A Atricon (2024) tem incentivado essa integração, e Fabris *et al.* (2025) mostram que ela é indispensável para que a inovação seja contínua, significativa e orientada ao bem público.

Assim, construir um ambiente institucional colaborativo deixa de ser apenas uma aspiração. Torna-se condição necessária para que a inovação nos TCBs seja sustentável, alinhada à missão constitucional do controle e sensível às demandas de uma sociedade cada vez mais digital, exigente e orientada por resultados.

2.5 INTEGRIDADE PÚBLICA: PRINCÍPIOS, MECANISMOS E ABORDAGENS NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

A integridade pública, mais abrangente que o simples cumprimento de normas legais, constitui um dos alicerces da governança democrática. Ela articula valores éticos, marcos jurídicos e práticas institucionais orientadas ao interesse coletivo, configurando-se como um sistema que une mecanismos formais (códigos de conduta, gestão de riscos, canais de denúncia) a dimensões culturais e comportamentais. Seu êxito depende tanto da existência de regras claras quanto da presença de lideranças éticas, transparência ativa e responsabilização efetiva, capazes de sustentar um ambiente organizacional íntegro e confiável (Barreto e Vieira, 2021; Bergue, 2022; OCDE, 2020).

Nos TCBs, a integridade é elemento indissociável de sua legitimidade constitucional. Não deve limitar-se ao controle exercido sobre outros entes, mas refletir-se na própria conduta institucional. Iniciativas como corregedorias, comitês de ética, ouvidorias e programas de integridade têm se consolidado como componentes de uma cultura de integridade, estimulando a confiança pública e o alinhamento entre discurso e prática (Atricon, 2022; TCU, 2020; Urrea e Negreiros, 2024). Mais que um conjunto de instrumentos normativos, a integridade deve ser compreendida como um princípio transversal de governança, que articula prevenção, ética e transparência como pilares de legitimidade institucional.

Este tópico aborda a integridade no setor público sob cinco eixos: sua evolução conceitual e consolidação normativa; os limites e funções do *compliance* como instrumento de integridade; o papel da cultura organizacional e da governança ética; os métodos de diagnóstico e avaliação institucional; e, por fim, as diretrizes, práticas e desafios específicos da integridade nos TCBs.

2.5.1 Integridade no setor público brasileiro: evolução conceitual, fundamentos normativos e consolidação institucional

Nas últimas décadas, a integridade pública deixou de ocupar um papel periférico na gestão estatal e passou a configurar-se como princípio estruturante da governança democrática, essencial para a reconstrução da confiança social e o fortalecimento do pacto republicano. Mais do que um conjunto de regras, ela expressa um valor organizacional e ético, voltado à prevenção da corrupção, à promoção do interesse público e à consolidação de uma cultura de responsabilidade coletiva. Essa evolução reflete uma mudança de paradigma: o Estado deixou de atuar apenas de forma reativa, baseada em controles formais, para adotar uma postura proativa, orientada pela ética e pela integridade como eixo de legitimidade institucional (Araújo, Santos e Xavier, 2019; Barreto e Vieira, 2021; Bergue, 2022; Grego e Lago, 2021; Melo e Hermany, 2022; Silva, 2022).

É importante distinguir *compliance* e integridade pública. O primeiro refere-se ao cumprimento das normas, à conformidade legal e à gestão de riscos. Já a integridade envolve um compromisso mais profundo (de natureza cultural e ética) que ultrapassa a obediência normativa para alcançar a coerência entre valores, decisões e práticas organizacionais. Como destacam Araújo, Santos e Xavier (2019) e Bergue (2022), trata-se de promover ambientes em que a ética se manifeste nas atitudes cotidianas, nos incentivos institucionais e nas relações com a sociedade.

A OCDE (2017, p. 7) define integridade pública como “o alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público”. Essa concepção amplia o escopo da governança, ao situar a integridade como fundamento de uma administração que atua com responsabilidade republicana, legitimidade e foco no valor coletivo.

Para os fins desta tese, integridade pública é entendida como o alinhamento consistente entre valores, princípios e normas éticas compartilhados e as estruturas, processos e práticas das organizações estatais, de modo a priorizar o interesse público sobre interesses privados, prevenir a corrupção e outros desvios, fortalecer a responsabilidade dos agentes e sustentar a confiança social na ação do Estado. Trata-se de um princípio transversal de governança que articula mecanismos formais – como programas de integridade, gestão de riscos, códigos de conduta, canais de denúncia e instâncias de responsabilização – com dimensões culturais e comportamentais, como cultura organizacional ética, liderança íntegra e aprendizado

institucional contínuo, indo além do mero cumprimento de normas (*compliance*) para assegurar coerência entre discurso e prática na administração pública.

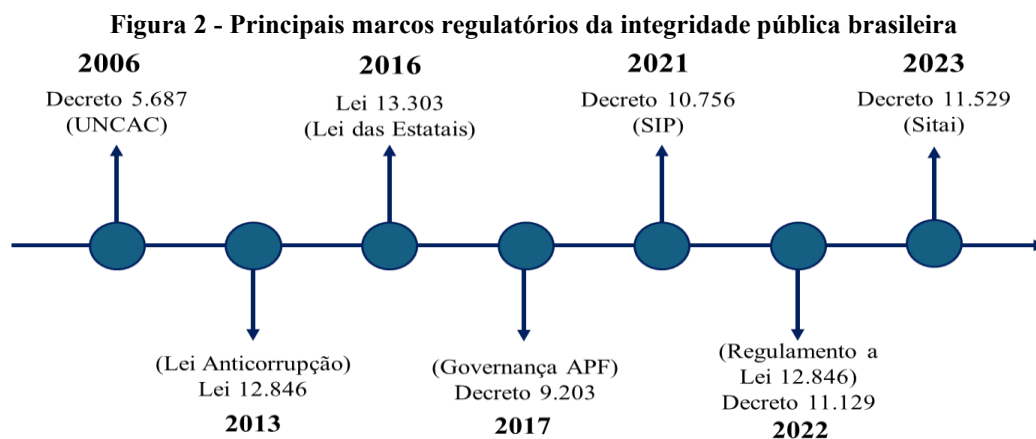
No Brasil, o conceito consolidou-se pela combinação de pressões internacionais e amadurecimento interno. A ratificação da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC), por meio do Decreto nº 5.687/2006, e a adesão às diretrizes da OCDE sobre ética e integridade reforçaram compromissos multilaterais nessa agenda (Brasil, 2006; OCDE, 2012, 2020, 2021, 2023; ONU, 2003). Paralelamente, o país passou a construir um arcabouço normativo próprio, culminando em marcos relevantes.

A Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) introduziu a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública, transferindo o foco do indivíduo para as estruturas organizacionais. A norma também previu atenuação de sanções para organizações que implementassem programas de integridade efetivos, incentivando a autorregulação e a prevenção de desvios (Brasil, 2013). O Decreto nº 8.420/2015, posteriormente atualizado pelo Decreto nº 11.129/2022, detalhou os elementos de tais programas, incluindo o comprometimento da alta direção, a gestão de riscos, os canais de denúncia e o monitoramento institucional (Brasil, 2015, 2022).

Outros dispositivos consolidaram a integridade como eixo estratégico da administração pública. A Lei nº 13.303/2016, aplicável às empresas estatais, tornou obrigatória a adoção de programas de integridade como critério de boa governança (Brasil, 2016). Já o Decreto nº 9.203/2017, que instituiu a Política de Governança da Administração Pública Federal (APF), incluiu a integridade entre seus pilares, ao lado da transparência e da responsabilização, cabendo à CGU a coordenação e o incentivo à implementação de programas de integridade (Brasil, 2017).

A trajetória normativa evoluiu com a criação do Sistema de Integridade Pública (SIP) em 2021 (Decreto nº 10.756), cujo objetivo era integrar políticas e definir diretrizes unificadas para o Executivo Federal (Brasil, 2021). Essa estrutura foi substituída, em 2023, pelo Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (Sitai), instituído pelo Decreto nº 11.529/2023, que ampliou a perspectiva anterior ao incorporar os princípios do governo aberto. O novo sistema reforçou a interdependência entre integridade, transparência e *accountability*, reconhecendo-as como dimensões convergentes da governança pública (Brasil, 2023).

A Figura 2 apresenta uma linha do tempo com marcos regulatórios que compõem a trajetória normativa da integridade pública no Brasil, nos últimos anos.



Fonte: elaborada pelo autor.

O fortalecimento da integridade pública no âmbito da APF não foi resultado de um movimento espontâneo, mas de uma construção técnica e política gradual, conduzida de forma estratégica pela CGU. A partir de 2015, a CGU passou a sistematizar diretrizes e instrumentos de apoio à implementação de programas de integridade, orientando gestores públicos na criação de ambientes organizacionais mais éticos, transparentes e responsáveis. Documentos como o Guia Prático das Unidades de Gestão de Integridade, o Manual para Implementação de Programas de Integridade Pública e o Guia de Implantação de Programa de Integridade em Empresas Estatais tornaram-se referências nacionais para a consolidação dessa agenda, ao traduzirem conceitos técnicos em orientações práticas e adaptáveis à realidade dos órgãos públicos (CGU, 2015, 2017, 2018, 2019). São documentos que não apenas regulamentam, mas também sugerem caminhos, adaptam linguagens e aproximam a integridade do cotidiano da gestão pública.

A CGU também assumiu papel de coordenação interinstitucional, articulando atores governamentais, acadêmicos e sociais em torno da governança da integridade. Nesse esforço, destaca-se o Conselho de Transparência, Integridade e Combate à Corrupção, órgão consultivo vinculado à CGU, que reúne representantes da sociedade civil e instituições de pesquisa, entre elas, o Grupo de Pesquisa Politeia da Udesc Esag. O Conselho atua na formulação e acompanhamento de políticas públicas de integridade, monitorando avanços e desafios na prevenção da corrupção e na promoção de uma cultura ética no Estado brasileiro (CGU, 2025).

Entre as inovações recentes, merece destaque o Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP), lançado em 2023. A ferramenta estrutura, em cinco dimensões estratégicas, critérios de avaliação sobre a efetividade dos programas de integridade, medindo não apenas a existência de mecanismos formais, mas o grau de institucionalização da cultura de integridade nos órgãos federais (CGU, 2023). Complementarmente, o Painel de Integridade Pública, plataforma digital de monitoramento e transparência, permite acompanhar em tempo real o

nível de maturidade das instituições, favorecendo o controle social e o aprendizado organizacional ao identificar boas práticas e fragilidades (CGU, 2025).

Esse movimento institucional tem encontrado ressonância na produção acadêmica, que vem reinterpretando a integridade não como um instrumento burocrático, mas como um valor estratégico da administração pública contemporânea. Estudos de Silva (2022), Melo e Hermany (2022), Bergue (2022), Chaves Neto e Leoni (2022), Bugarin (2023), Urrea e Negreiros (2024) e Souza e Camargo (2025) reforçam que a integridade orienta decisões, previne desvios e consolida políticas públicas legítimas e sustentáveis. Além disso, a interação entre pesquisa e gestão pública tem sido um diferencial nesse campo: pesquisadores têm participado de capacitações, grupos de trabalho e conselhos, contribuindo com conhecimento técnico para o aperfeiçoamento das práticas de integridade. O próprio TCE/SC, por exemplo, tem promovido formações e debates sobre integridade institucional, reafirmando a dimensão pedagógica do controle externo.

Entretanto, a trajetória da integridade no Brasil também foi marcada por rupturas e crises de confiança. Escândalos de corrupção de grande repercussão, notadamente a Operação Lava Jato (2014), funcionaram como catalisadores de reformas. Apesar das controvérsias políticas e jurídicas, a operação expôs fragilidades sistêmicas do aparato estatal, como a captura de estatais por interesses privados, a corrupção em contratos públicos e as deficiências dos mecanismos de controle. Essas revelações impulsionaram novos avanços normativos e institucionais, reforçando a necessidade de governança ética e de políticas estruturadas de prevenção (Carvalho, Melo e Chaise, 2019; Medeiros e Codignoto, 2022; Moraes, 2024; Silva, 2021; Viol, 2021).

Nesse novo cenário, o *compliance* público passa a ser reinterpretado como parte de um processo mais amplo de cultura organizacional e ética institucional. A integridade deixa de ser mera exigência normativa e assume o papel de vetor estratégico de gestão, conectando liderança ética, controles internos, canais de denúncia eficazes, capacitação contínua de servidores e engajamento social. Assim compreendida, torna-se não apenas um mecanismo de prevenção de desvios, mas um fundamento da legitimidade democrática e da geração de valor público nas instituições do Estado brasileiro.

2.5.2 *Compliance* no setor público: fundamentos, funções e limites como instrumento da integridade

O conceito de *compliance*, originalmente concebido no setor privado e vinculado ao cumprimento de normas e padrões regulatórios, foi gradualmente incorporado à administração

pública, adquirindo novos significados e propósitos. No contexto estatal, deixou de representar apenas um mecanismo de conformidade legal para se tornar parte integrante das agendas de integridade, governança e *accountability*, alinhando-se aos princípios constitucionais e aos valores republicanos. Derivado do verbo inglês *to comply* (tradução: cumprir ou estar em conformidade), o termo passou, no setor público, a expressar uma exigência mais ampla: a de agir conforme a lei, mas também conforme os valores éticos e o interesse coletivo que orientam a ação governamental (Araújo, Santos e Xavier, 2019; Freitas e Blanchet, 2020; Kovtunin *et al.*, 2019; Lobo e Ferreira, 2022; Miranda e Gonçalves Júnior, 2019; Urrea e Negreiros, 2024; Vaz e Mastrodi, 2021).

Sob essa ótica, o *compliance* público configura-se como um sistema integrado de mecanismos institucionais, destinados a assegurar que decisões e práticas administrativas estejam em consonância com a legalidade, os padrões éticos e os parâmetros de boa governança. Esse sistema articula códigos de ética, canais de denúncia, auditorias internas, programas de integridade, capacitações, gestão de riscos e instâncias de responsabilização, compondo um arranjo coerente com os princípios da administração pública previstos no artigo 37 da CRFB/88: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Araújo, Santos e Xavier, 2019; Dias Filho, 2025; Freitas e Blanchet, 2020; Miranda e Gonçalves Júnior, 2019).

A consolidação normativa dessa agenda resultou de um processo contínuo de aprimoramento institucional. A Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) estabeleceu a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública; a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) introduziu a obrigatoriedade de programas de integridade em empresas públicas; e o Decreto nº 9.203/2017 posicionou o *compliance* como um dos pilares da política de governança da Administração Pública Federal. Mais recentemente, o Decreto nº 11.529/2023, ao instituir o Sitai, reforçou a integração entre integridade, governança e participação social, consolidando um modelo mais coeso de controle ético e democrático (Brasil, 2013, 2016, 2021, 2023).

Entretanto, o avanço normativo e institucional do *compliance* público não está isento de críticas. Em diversos contextos, observa-se o risco de sua adoção superficial ou simbólica, desvinculada da realidade organizacional. Quando reduzido à produção de relatórios, à formalização de comissões ou ao cumprimento meramente burocrático de exigências legais, o *compliance* converte-se em vitrine institucional, fenômeno conhecido como *window dressing*, no qual a aparência de integridade substitui sua efetividade (Berliner, 2017; Camaj, 2016; Castro, 2022; Soeharno, 2021).

Para evitar esse descolamento entre forma e substância, é indispensável que o *compliance* se enraíze na cultura organizacional. Isso exige lideranças éticas e comprometidas, espaços institucionais de escuta e denúncia segura, processos decisórios transparentes e práticas pedagógicas voltadas à aprendizagem ética. Assim, o *compliance* deixa de ser apenas um instrumento normativo para se tornar um vetor estratégico da integridade pública, capaz de transformar comportamentos, consolidar valores e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições (Bugarin, 2023; Chaves Neto e Leoni, 2022; Souza e Camargo, 2025; Urra e Negreiros, 2024).

Organismos internacionais, como a OCDE, têm reiterado que o *compliance* representa apenas o “mínimo denominador comum” da legalidade, um ponto de partida necessário, mas insuficiente. A integridade pública, em contrapartida, vai além: fundamenta-se na internalização de princípios éticos, na liderança responsável, em mecanismos de responsabilização efetiva e em um ambiente de confiança recíproca entre Estado e sociedade (OCDE, 2020, 2021, 2023). Nesse sentido, integridade não se reduz à ausência de corrupção; ela implica a presença ativa de valores e de uma cultura institucional orientada ao interesse público.

Diversos autores convergem nessa direção ao propor que o *compliance* seja entendido como parte integrante de um projeto institucional mais amplo de integridade. Para Araújo, Santos e Xavier (2019), programas de *compliance* público devem ir além da conformidade normativa, estruturando-se em controles internos robustos, canais de denúncia eficazes e mecanismos de gestão de riscos integrados à governança. Barreto e Vieira (2021) ressaltam que a formação continuada dos servidores, o planejamento estratégico e a cultura ética organizacional são fatores determinantes para a efetividade das ações de integridade. Grego e Lago (2021) reforçam a necessidade de práticas de governança ética e monitoramento contínuo, orientadas por uma visão estratégica de interesse coletivo. Já Silva (2022) propõe uma leitura ampliada do *compliance*, associando-o à capacidade de alinhar objetivos institucionais às necessidades públicas. Para Melo e Hermany (2022), a eficácia do *compliance* depende da combinação entre capacitação, responsabilização e coerência entre valores e metas organizacionais. Nessa mesma linha, Bergue (2022) sustenta que o fortalecimento da integridade e da transparência decorre da integração entre *compliance* e governança ética, como pilares da confiança pública.

Essas reflexões apontam para um consenso: o *compliance*, para produzir resultados concretos, precisa ser incorporado a um projeto institucional de integridade, sustentado por uma cultura organizacional ética, controles internos eficazes e lideranças comprometidas com o bem

comum. O verdadeiro desafio está em transcender o cumprimento mecânico de regras e transformá-lo em engajamento consciente, em que as normas fazem sentido porque se conectam com valores compartilhados e com a missão pública que confere propósito à organização (Araújo, Santos e Xavier, 2019; Freitas e Blanchet, 2020; Kovtunin *et al.*, 2019; Lobo e Ferreira, 2022; Miranda e Gonçalves Júnior, 2019; Urra e Negreiros, 2024; Vaz e Mastrodi, 2021).

Assim, ainda que o *compliance* seja condição necessária, ele não é suficiente. Oferece segurança jurídica, previsibilidade e mitigação de riscos, mas carece de potência transformadora quando desconectado da ética pública. Para que cumpra sua função social, deve ser integrado a estruturas coerentes, princípios constitucionais internalizados e práticas institucionais orientadas à promoção do bem comum. A conformidade legal, portanto, deve ser apenas o início do caminho, e a integridade pública, o destino.

2.5.3 Cultura organizacional e governança ética no setor público: fundamentos, desafios e implicações para a integridade

Falar em integridade institucional pressupõe reconhecer o solo em que ela floresce: a cultura organizacional e a governança ética. São dimensões que moldam silenciosamente o comportamento das instituições e definem se os princípios de integridade e *accountability* serão, de fato, incorporados ou apenas proclamados. Quando frágeis ou desalinhadas, comprometem não apenas a eficácia das políticas públicas, mas também a confiança social no Estado (Amâncio, Faria e Biscaia, 2024; Ferneda, Bergamini e Souza, 2023; Hoekstra e Heres, 2016; Huberts e Montfort, 2020; Kaptein, 2008; Leal, 2020; Melo e Hermany, 2022; Sing, 2015; Syadiyah, Putri e Hayat, 2024; Wittmann e Pedroso, 2023).

A cultura organizacional, mais do que normas escritas ou códigos de conduta, reflete o conjunto de valores, crenças e práticas implícitas que orientam o agir cotidiano e definem o que é legítimo dentro de uma instituição. É um tecido simbólico e invisível, mas determinante, que influencia decisões e modela comportamentos (Cameron e Quinn, 2011; Carvalho e Silva, 2024; Costa, Araújo e Ferreira, 2021; Schein e Schein, 2016). Na administração pública, essa cultura é tensionada por fatores institucionais, políticos e sociais. Se o ambiente naturaliza o clientelismo, o autoritarismo ou o patrimonialismo, traços ainda persistentes na burocracia estatal, qualquer avanço normativo em integridade tende a ser esvaziado ou reduzido a mera formalidade. Assim, mudanças culturais profundas tornam-se condição indispensável para o

fortalecimento de ambientes íntegros e confiáveis (Carvalho e Silva, 2024; Dias, 2013; Freitas, 1991; Kaptein, 2008).

Um equívoco recorrente nas instituições é confundir cultura organizacional com clima organizacional. Enquanto o clima traduz percepções momentâneas sobre o ambiente de trabalho, a cultura expressa padrões históricos e arraigados que se formam ao longo do tempo. Transformar o clima é possível por meio de gestões pontuais; transformar a cultura requer continuidade, liderança e propósito (Endo *et al.*, 2022; Gomes *et al.*, 2024; Güney e Köşlü, 2024; Majali, 2016; Oliveira e Silva, 2024; Santos e Santos, 2023; Schneider, Ehrhart e Macey, 2012).

Nesse contexto, a governança ética emerge como o eixo que conecta valores, estruturas e comportamentos. Ela consiste na capacidade das instituições públicas de tomar decisões orientadas por princípios como justiça, equidade, legalidade, responsabilidade e bem comum, criando condições para que a integridade seja viável e desejável no cotidiano. Essa governança demanda lideranças éticas atuantes, canais de denúncia confiáveis, comissões de integridade proativas, ouvidorias efetivas e estruturas que assegurem a responsabilização diante de desvios (Amorim e Oliveira, 2022; Barreto e Vieira, 2019; Fernandes e Alves, 2025; Freitas, 2023; IGCP, 2020; Medeiros e Codignoto, 2022).

As lideranças éticas ocupam papel estratégico nesse processo de transformação institucional. Brown e Treviño (2005) demonstram que líderes que agem com honestidade, justiça e coerência influenciam positivamente os comportamentos de seus pares, fomentando confiança e aprendizado coletivo. Cialdini *et al.* (2021) reforçam que lideranças que modelam valores éticos criam ambientes de engajamento e adesão espontânea à conduta íntegra. No caso brasileiro, Coelho e Costa (2021) identificam que a liderança pelo exemplo, somada ao incentivo ao protagonismo dos servidores, é fundamental para consolidar práticas íntegras e ambientes de confiança. De modo complementar, Pereira e Cunha (2021) evidenciam que lideranças orientadas pelo interesse público promovem culturas organizacionais mais justas e colaborativas, reforçando o compromisso com a integridade.

A ausência desses elementos (cultura, governança e liderança ética) tem efeitos diretos sobre a efetividade dos programas de integridade e *compliance*. Barreto e Vieira (2019) demonstram que, quando implementados de forma meramente formal, tais programas perdem sua capacidade de prevenir desvios ou de transformar práticas institucionais. Fernandes e Alves (2025) acrescentam que, em muitos casos, esses instrumentos acabam por reforçar uma burocracia ritualista, mais preocupada em cumprir procedimentos do que em gerar confiança ou responsabilização efetiva.

A liderança ocupa posição central na consolidação da integridade pública. Mais do que exercer autoridade formal, trata-se de atuar com coerência ética e senso de propósito coletivo, incorporando valores públicos às decisões e práticas institucionais. Líderes íntegros inspiram confiança, estimulam o protagonismo dos servidores, promovem ambientes inclusivos e sustentam relações pautadas na transparência e na justiça (Asencio, 2019; Brown e Treviño, 2005; Cialdini *et al.*, 2021; Coelho e Costa, 2021; Pereira e Cunha, 2021). A liderança ética, portanto, não apenas orienta o comportamento dos indivíduos, mas redefine o sentido da ação pública, transformando a integridade em parte viva da cultura organizacional.

Contudo, a transformação institucional é um processo repleto de desafios. Estruturas enraizadas e hábitos cristalizados tendem a resistir à mudança. Elementos como a baixa autonomia decisória, a ausência de incentivos à conduta ética, a rotatividade de lideranças e as deficiências na formação dos servidores limitam o avanço de práticas consistentes de integridade (Botelho e Borlaczenko, 2024; Volberda, 1998). Alterar essa realidade exige enfrentar disputas simbólicas e superar o medo de romper padrões estabelecidos.

Por outro lado, quando a cultura organizacional é tratada como estratégia de transformação, abre-se espaço para a construção de instituições mais éticas, colaborativas e inovadoras. Ambientes que valorizam a confiança interna e o diálogo tornam-se mais propensos à criatividade, à participação e ao engajamento com o interesse público (Feuerschütte *et al.*, 2017; Rocha *et al.*, 2021; Solis e Mora-Esquivel, 2019; Viegas, 2023). Nesse contexto, a ética deixa de ser mera formalidade de controle e passa a compor a identidade institucional, orientando comportamentos e decisões cotidianas.

É justamente nessa intersecção que se fortalece a relação entre governança ética e cultura organizacional. A primeira oferece estrutura, normas, instrumentos, canais e mecanismos de responsabilização. A segunda confere sentido, valores, propósito e coerência entre discurso e prática. Quando articuladas, criam um ecossistema institucional capaz de sustentar a integridade de forma duradoura, tornando o setor público mais confiável e próximo da sociedade que o legítima.

Ainda assim, a consolidação dessa ética pública enfrenta condicionantes externos. Fatores como a cultura política dominante, os níveis de confiança social, a polarização ideológica e os mecanismos históricos de exclusão moldam o comportamento institucional. O desafio, portanto, é fazer com que a integridade pública prospere mesmo em meio às contradições sociais, reafirmando o papel do Estado como agente de confiança, justiça e valor coletivo.

2.5.4 Diagnóstico e avaliação da integridade institucional: métricas, marcos normativos e experiências nacionais

A ideia de que a integridade pública esteja plenamente consolidada nas reformas do setor público é, ainda, uma hipótese discutível. Embora alguns países e organismos multilaterais tenham avançado, o cenário internacional permanece desigual e, em certos contextos, até regressivo. Nos Estados Unidos, por exemplo, observa-se uma inflexão preocupante: a crescente polarização política, a erosão de normas institucionais e o enfraquecimento dos mecanismos de controle ético têm comprometido a confiança pública e a estabilidade democrática (Berggruen, 2024; Brookings, 2023; IDEA, 2024; Transparency International, 2024).

Apesar dessas contradições, há um consenso emergente de que a integridade deve ser entendida como componente central da resiliência institucional, ultrapassando o simples cumprimento da legalidade. Trata-se de garantir coerência entre valores declarados, estruturas administrativas e comportamentos cotidianos voltados ao interesse público (Araújo, Santos e Xavier, 2019; Barreto e Vieira, 2021; Bergue, 2022; Grego e Lago, 2021; Melo e Hermany, 2022; Silva, 2022).

Avaliar e diagnosticar essa integridade, contudo, é tarefa complexa. A mensuração não pode se restringir à verificação formal da existência de códigos de conduta, comissões de ética ou planos de integridade. É preciso aferir sua efetividade prática, ou seja, o grau em que essas estruturas orientam decisões e comportamentos institucionais. Nesse campo, a literatura oferece contribuições relevantes, Thynne (2012) e Huberts *et al.* (2013) propõem abordagens voltadas à análise de práticas organizacionais contínuas, indo além do aparato normativo. Fiorito e Ehrenhard (2024) e Jurkiewicz (2024) destacam a interdependência entre sistemas de integridade e cultura organizacional, enfatizando o papel das lideranças éticas e do aprendizado coletivo. Já autores latino-americanos, como Paiva e Vieira (2024) e Moreira e Cubillas (2025), avançam na criação de métricas e indicadores adaptados à realidade institucional da região, integrando variáveis culturais e contextuais.

No campo empírico, as pesquisas convergem em um ponto essencial: avaliar a integridade institucional requer integrar dimensões formais e informais, estruturais e simbólicas. A simples verificação da existência de normas e programas não é suficiente. É preciso adotar instrumentos sistemáticos e recorrentes capazes de mensurar o grau de maturidade institucional, a coerência entre discurso e prática e a capacidade real das organizações de prevenir, detectar e corrigir

falhas éticas (Amâncio, Faria e Biscaia, 2024; Barreto e Vieira, 2021; Buta e Teixeira, 2020; Paiva e Vieira, 2024; Silva, 2022).

Outro aspecto decisivo é o fator temporal. A integridade não se instala de forma imediata, ela se constrói e se reinventa continuamente, em um processo marcado por avanços e retrocessos. Avaliar sua evolução, portanto, demanda abordagens longitudinais, sensíveis às dinâmicas institucionais e às mudanças culturais que se acumulam ao longo do tempo. Ainda que incipientes, estudos como os de Martins *et al.* (2023) e Fiorito e Ehrenhard (2024) já evidenciam a relevância dessa perspectiva, mostrando como o tempo é determinante para compreender tanto a consolidação quanto a estagnação ética nas organizações públicas. Esses desafios, porém, não são apenas metodológicos. Decorrem da própria complexidade conceitual da integridade, que varia conforme o tipo de organização, o setor de atuação, o contexto normativo e, sobretudo, a cultura organizacional dominante. A busca por um modelo único de avaliação, embora sedutora, tende a ignorar as especificidades institucionais. A integridade, para ser autêntica, precisa dialogar com o contexto em que se insere e refletir os valores e práticas que ali fazem sentido.

Um equívoco recorrente é tratar a integridade como atributo puramente individual, associando-a à moralidade ou à honestidade pessoal de servidores e gestores. Essa leitura restringe a análise e desconsidera os fatores organizacionais que possibilitam, ou dificultam, comportamentos éticos. Por isso, os modelos avaliativos mais consistentes são aqueles que combinam indicadores objetivos (normativos, estruturais, operacionais) com métodos qualitativos voltados à compreensão dos significados e percepções atribuídos pelos próprios agentes públicos às práticas institucionais (Fuerst *et al.*, 2023; IDB, 2023; Jurkiewicz, 2024).

O avanço da avaliação da integridade pública no Brasil é inegável, especialmente no âmbito da APF. A CGU tem desempenhado papel central nesse processo, desenvolvendo instrumentos de diagnóstico cada vez mais sofisticados. Um dos mais relevantes é o Painel de Integridade Pública, estruturado em cinco eixos: (a) estruturação institucional do programa de integridade; (b) definição da instância responsável; (c) gestão de riscos; (d) capacitação de servidores; e (e) comunicação e engajamento organizacional (CGU, 2023). O modelo oferece um roteiro prático para mapear vulnerabilidades, reconhecer boas práticas e orientar melhorias. No entanto, sua efetividade depende menos da técnica e mais da disposição institucional de enfrentar resistências e tratar a ética como eixo estruturante da gestão pública, e não como mera formalidade administrativa.

No plano internacional, a OCDE tem sido protagonista na formulação de diretrizes voltadas à integridade. Documentos como a Recomendação do Conselho sobre Integridade

Pública, o Manual de Integridade Pública e o MMIP tornaram-se referências globais ao proporem a integração entre dimensões normativas, culturais e simbólicas. Esses instrumentos destacam pilares como liderança ética, proteção a denunciante, canais de denúncia confiáveis, transparência em processos disciplinares, engajamento cidadão e responsabilização institucional, todos voltados à reconstrução da confiança pública (OCDE, 2017, 2020, 2023).

Inspiradas nessas diretrizes, diversas instituições brasileiras vêm adaptando e institucionalizando seus próprios programas. A CGU incorporou esses princípios na Instrução Normativa nº 57/2019 e no Plano de Integridade 2023-2025; a ENAP implementou seu Plano de Integridade 2024-2025; e o IPEA lançou o PLAIN, consolidando a integridade como parte de sua governança interna (CGU, 2023; ENAP, 2024; IPEA, 2025). No campo não governamental, o ITGP, desenvolvido pela TI Brasil (2025), representa inovação metodológica ao combinar critérios normativos, estruturais e comportamentais, medindo não apenas a existência de mecanismos de integridade, mas sua efetividade real e impacto prático.

Um risco recorrente, contudo, é o da “integridade de fachada”, quando há excesso de formalismo e pouca internalização de valores éticos. Para evitar esse descompasso entre forma e substância, cresce a valorização de metodologias mistas, que integrem métricas quantitativas com abordagens qualitativas, como auditorias de cultura, entrevistas, escutas institucionais e diagnósticos participativos (Bergue, 2022; Fiorito e Ehrenhard, 2024; Fuerst *et al.*, 2023; Huberts *et al.*, 2013; Jurkiewicz, 2024; Martins *et al.*, 2023; Paiva e Vieira, 2024). Essa combinação permite capturar nuances organizacionais que os indicadores tradicionais não alcançam, revelando dimensões simbólicas e relacionais da integridade.

Estudos recentes reforçam que a efetividade dos programas de integridade depende menos da quantidade de normas e mais da transformação dos valores organizacionais. Não basta existir um código de ética: é necessário que seja conhecido, discutido e aplicado. Do mesmo modo, capacitações desconectadas da realidade ou relatórios sem consequências práticas são sinais de uma integridade ritualizada, sem alcance real (Araújo, Santos e Xavier, 2019; Barreto e Vieira, 2021; Bergue, 2022; Grego e Lago, 2021; Melo e Hermany, 2022; Silva, 2022).

O desafio brasileiro é ampliar a consistência federativa dessa agenda, considerando a diversidade institucional e territorial do país. Isso requer modelos avaliativos flexíveis e contextualmente sensíveis, capazes de respeitar especificidades locais sem perder a referência em padrões nacionais e internacionais (CGU, 2018, 2023).

2.5.5 Integridade nos Tribunais de Contas: diretrizes normativas, experiências institucionais e desafios avaliativos

A integridade, quando observada a partir dos TCBs, deixa de ser uma dimensão meramente normativa e passa a ocupar lugar estratégico na forma como essas instituições se posicionam diante da sociedade. Ela sustenta não apenas o rigor técnico das práticas de fiscalização, mas também a credibilidade pública das decisões, conectando o controle externo às bases da governança democrática (Atricon, 2022; Bugarin, 2023; Chaves Neto e Leoni, 2022; Souza e Camargo, 2025; TCU, 2020; Urra e Negreiros, 2024). Nessa perspectiva, o Tribunal íntegro é aquele que não apenas exige ética dos demais órgãos, mas que incorpora no seu cotidiano, nas suas rotinas e no seu modo de agir os valores que proclama

A literatura lembra que essa solidez ética não se constrói apenas com códigos ou portarias. Kaptein (2015) insiste que a integridade institucional emerge, sobretudo, da coerência entre discurso e prática. É uma coerência que se revela nas decisões diárias, na forma como conflitos são tratados, nos incentivos que a organização produz. Treviño, Weaver e Reynolds (2006) e Schein e Schein (2016) reforçam que a chave está na cultura organizacional: lideranças atentas, valores compartilhados e ambientes que favoreçam escolhas responsáveis e transparentes. É por isso que integridade não pode ser vista como um estado permanente, mas como processo vivo, sujeito a disputas internas, avanços, recuos e reinvenções – como destacam Hoekstra e Heres (2016) e Huberts e Van Montfort (2020).

Essa lógica exige que a integridade não seja tratada de forma fragmentada. Ela se conecta à gestão de riscos, à transparência ativa, aos mecanismos de *accountability* e à abertura à participação cidadã. Em outras palavras, depende de uma engrenagem integrada. Kaptein (2008), Paiva e Vieira (2024) e a OCDE (2020) convergem ao afirmar que integridade só se materializa quando combinada a práticas de liderança ética, sistemas coerentes de prevenção e estruturas institucionais voltadas ao aprendizado e à inovação, fundamentos que dialogam diretamente com o Controle Aberto.

No plano internacional, a OCDE tem produzido marcos importantes. A *Recommendation on Public Integrity* (2017), o *Public Integrity Handbook* (2020) e o *Maturity Model for Evaluating Integrity Management in Public Procurement* (2023) oferecem parâmetros claros para governos que desejam cultivar ambientes íntegros: gestão ativa de riscos, comunicação transparente, cultura ética robusta e mecanismos de escuta qualificada. Esses documentos reforçam que integridade não é ornamento institucional, mas alicerce de uma governança justa e confiável.

As Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) também vêm ampliando esse repertório. A Intosai-P 12 (NBASP 12 no Brasil) reafirma que as instituições de controle precisam demonstrar, na prática, o valor que agregam à vida dos cidadãos (Intosai, 2019). De modo complementar, o *International Framework: Good Governance in the Public Sector*, elaborado por IFAC e CIPFA (2014), reconhece a integridade como princípio transversal de uma governança pública moderna.

Experiências regionais também têm contribuído. A Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Olacefs), em 2021, sistematizou boas práticas de combate à corrupção com foco na atuação preventiva das entidades de controle. Mais recentemente, a OISC/CPLP, ao endossar a Carta do Presidente da Intosai (2025), reforçou a integridade como fundamento comum para as instituições de controle no espaço lusófono, aproximando diferentes países em torno de um mesmo compromisso ético.

A atuação da Atricon tem assumido papel decisivo na consolidação da integridade como eixo estruturante dos TCBs. Mais do que produzir recomendações abstratas, a entidade vem operando como verdadeira indutora de padrões éticos, estimulando a construção de sistemas de integridade que sejam, ao mesmo tempo, robustos e exequíveis. Um marco desse movimento é a Resolução Conjunta Atricon/IRB nº 001/2022, que, ao lado do Instituto Rui Barbosa, estabelece diretrizes abrangentes para a gestão da integridade nos Tribunais. O documento avança sobre pontos essenciais, como governança ética, prevenção a riscos, canais de denúncia independentes, formação continuada e cultura institucional voltada ao interesse público, e funciona, na prática, como um guia que aproxima os TCBs dos referenciais internacionais de integridade (Atricon, 2022).

Esse esforço normativo adquire força porque não se limita à prescrição formal. Ele marca uma inflexão. Define um horizonte de coerência institucional entre discurso e prática, reafirma o lugar dos Tribunais como exemplos éticos no setor público e, ao mesmo tempo, oferece parâmetros concretos para que essa expectativa se materialize.

A Resolução dialoga diretamente com a NBASP 130 – Gestão da Ética pelos Tribunais de Contas, versão brasileira da ISSAI 130, aprovada pela Intosai. Ambas reconhecem a integridade como valor inegociável na atuação das Entidades Fiscalizadoras Superiores e detalham obrigações específicas para sua implementação (IRB, 2022). Entre os trechos mais expressivos da NBASP 130, destacam-se:

- Item 37: “Os Tribunais de Contas devem destacar, demonstrar e promover a integridade, estabelecendo e mantendo sistemas de controle da ética de seus membros e servidores”; e

▪ Item 38: “Os Tribunais de Contas devem respaldar o valor da integridade, que abarca respostas oportunas e adequadas a violações de tal valor”.

Essas orientações são complementadas por recomendações operacionais que tornam o compromisso com a integridade algo mensurável e monitorável:

▪ Item 39: “Para promover a integridade, os Tribunais de Contas devem implementar e manter sistemas de controle, que consistem em um conjunto equilibrado de medidas e controles”; e

▪ Item 40: “Os Tribunais de Contas devem implementar ferramentas para controlar essas vulnerabilidades, na forma de orientações claras, meios de monitoramento e declarações de interesses, atividades e/ou presentes”.

A leitura integrada desse arcabouço normativo mostra algo essencial: integridade não se sustenta em proclamações formais. Ela precisa ser materializada em práticas, políticas e rotinas que atravessam o cotidiano institucional. Isso implica criar estruturas permanentes, fortalecer mecanismos de prevenção e responsabilização, cultivar ambientes de aprendizado ético e, sobretudo, garantir coerência entre o que é dito nos documentos e o que se pratica no interior das organizações. Quando os TCBs assumem esse compromisso, deixam de atuar apenas como avaliadores externos da ética pública para se tornarem também modelos de comportamento institucional, referências capazes de irradiar padrões de conduta e fortalecer a confiança coletiva na administração pública (Atricon, 2022; Bugarin, 2023; Chaves Neto e Leoni, 2022; Souza e Camargo, 2025; TCU, 2020; Urrea e Negreiros, 2024).

Algumas experiências já sinalizam esse movimento. O TCU, por exemplo, estruturou um Plano de Integridade amplo, que articula diagnóstico institucional, ações formativas e auditorias internas dedicadas ao tema, compondo um ciclo de aperfeiçoamento contínuo (TCU, 2021). Em outra frente, o TCE/GO deu um passo inédito ao conquistar, em 2024, as certificações ISO 37001:2017 (antissuborno) e ISO 37301:2021 (*compliance*), aproximando-se de padrões internacionais de governança (TCE/GO, 2025). Tribunais como o TCE/BA e o TCE/SC também avançaram com planos de integridade próprios, enquanto o TCE/AM lançou o programa “Integridade no Setor Público”, buscando fortalecer sua cultura organizacional (TCE/AM, 2023).

Essas iniciativas dialogam com movimentos mais amplos no país, entre eles o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), coordenado pelo TCU e desenvolvido em parceria com as Redes de Controle e a ENCCCLA. A plataforma e-Prevenção, utilizada no âmbito do PNPC, oferece diagnósticos de integridade e orientações para ações preventivas, constituindo uma ferramenta relevante tanto para apoiar instituições quanto para promover autoconhecimento organizacional (TCU, 2025).

A produção normativa e técnica também acompanha esse avanço. Entre os instrumentos mais utilizados para orientar políticas de integridade, destacam-se:

- TCU: Referencial de Governança (2014), Referencial de combate a fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da administração pública (2018), Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (2020), Manual de Gestão de Riscos (2020), e Referencial de Governança em Políticas Públicas (2020);
- TCE/GO: Manual de Integridade (2024);
- TCE/BA: Plano de Integridade (2022); e
- TCE/SC: Plano de Integridade: ética, transparência, moralidade, eficiência e eficácia (2020).

Apesar disso, persistem desafios significativos. A literatura aponta obstáculos como dispersão normativa, limites de capacidade institucional, falta de priorização política e resistências culturais que travam o enraizamento de práticas éticas (Araújo, Santos e Xavier, 2019; Barreto e Vieira, 2021; Huberts, 2018; Kaptein, 2008). Soma-se a isso a fragilidade de muitos mecanismos de monitoramento, que, embora existentes, nem sempre produzem efeitos reais.

No campo avaliativo, o MMD-TC incorporou critérios específicos voltados à integridade, como comissões de ética, canais de denúncia, gestão de riscos, formação ética (Atricon, 2023). Ainda assim, o desafio vai além de verificar a existência de estruturas: importa compreender sua efetividade. A coerência entre discurso e prática, a capacidade de promover uma cultura ética e os efeitos reais das ações implementadas exigem métodos avaliativos mais sofisticados.

Por isso, estudos recentes defendem abordagens mistas, combinando métricas quantitativas com instrumentos qualitativos que permitam captar nuances culturais e comportamentais. Entrevistas, escutas organizacionais, estudos de caso e análises de percepção institucional são apontados como caminhos indispensáveis para compreender a integridade em sua profundidade (Bergue, 2022; Fiorito e Ehrenhard, 2024; Fuerst *et al.*, 2023; Jurkiewicz, 2024; Martins *et al.*, 2023; Paiva e Vieira, 2024).

No conjunto, esses movimentos normativos, avaliativos e práticos convergem para uma mesma conclusão: integridade não é ornamento institucional. Ela é um compromisso estratégico, componente central da legitimidade dos TCBs e pilar da própria democracia. Manter essa integridade viva exige constância, coerência e abertura para revisões permanentes. Mais do que parecer íntegro, é preciso sê-lo e demonstrá-lo de forma contínua. É esse compromisso, sustentado no cotidiano institucional, que permite aos Tribunais de Contas induzir mudanças, fortalecer a confiança social e contribuir para uma administração pública mais transparente, responsável e ética.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o referencial metodológico que orientou a pesquisa, abordando suas bases ontológicas, epistemológicas e paradigmáticas, bem como os métodos de coleta, análise e tratamento dos dados, e as considerações éticas envolvidas. As escolhas foram guiadas por estudos teóricos e por um planejamento criterioso, visando coerência, validade científica e consistência analítica. O conjunto dos procedimentos é descrito de forma sintética e integrada, demonstrando o processo metodológico que estrutura esta Tese de Doutorado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica, entendida como um processo sistemático e rigoroso de investigação voltado à compreensão da realidade sob múltiplas perspectivas (Gil, 2019; Minayo, 2012), sustenta o desenvolvimento deste estudo, cujo objetivo central é propor uma abordagem teórico-aplicada de Controle Aberto fundamentada nos princípios do Estado Aberto. A proposta busca avaliar e aprimorar práticas de transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade nos TCBs, contribuindo para uma governança aberta, legítima e responsiva.

A questão que orienta a investigação é: “como uma abordagem teórico-aplicada de controle aberto pode contribuir para avaliar e aprimorar o desempenho e a legitimidade dos TCBs”. Essa pergunta direciona todo o percurso metodológico, articulando teoria e prática na construção de um modelo avaliativo e propositivo.

A pesquisa foi planejada de forma sequencial e integrada, buscando coerência entre as etapas e rigor metodológico. Busca gerar conhecimento científico original e indicar sua possível aplicação para o fortalecimento institucional dos TCBs, alinhando-os aos paradigmas contemporâneos de governança democrática.

A caracterização metodológica deste estudo contempla quatro dimensões: natureza da pesquisa, abordagem metodológica, objetivos e métodos de coleta e análise de dados. A Figura 3, apresentada na sequência, sintetiza essas dimensões:

Figura 3 - Caracterização da pesquisa proposta



Fonte: elaborada pelo autor.

Esta pesquisa enquadra-se como aplicada, conforme Gil (2019), ao buscar gerar conhecimento voltado à solução de problemas concretos na governança dos TCBs. Seu propósito é transformar a realidade institucional, oferecendo resultados práticos que fortaleçam o controle público e a eficiência da gestão. Para Richardson (2017), esse tipo de investigação aproxima teoria e prática, favorecendo mudanças efetivas nos contextos organizacionais.

O estudo desenvolve e valida uma metodologia teórico-aplicada de Controle Aberto, orientada pelos princípios da transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade, reconhecidos como pilares de uma governança democrática e eficiente. Busca-se, assim, aprimorar práticas institucionais, promover ganhos de legitimidade e consolidar a confiança pública nos TCBs.

A abordagem adotada é qualitativa, por permitir uma compreensão aprofundada e contextual dos fenômenos organizacionais. Diferentemente da lógica quantitativa, que privilegia a mensuração estatística, a pesquisa qualitativa capta significados, interpretações e dinâmicas institucionais, permitindo explorar as dimensões históricas, sociais e culturais que permeiam os processos de gestão (Creswell, 2014; Flick, 2009; Gil, 2019; Minayo, 2012; Triviños, 2009).

Embora tenha utilizado o Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), técnica estatística que verifica a clareza e pertinência de itens em instrumentos de coleta (Alexandre e Coluci, 2011; Collares, Grec e Machado, 2012; Hernández-Nieto, 2002; Pasquali, 2013; Pilatti, Pedroso

e Gutierrez, 2010; Torlig *et al.*, 2022), essa aplicação não altera o caráter qualitativo do estudo, apenas reforça sua robustez metodológica.

No campo da administração pública, a pesquisa qualitativa tem sido reconhecida como a mais adequada para compreender fenômenos complexos e institucionais (Downey e Ireland, 1979; Vergara, 2015). Por isso, a escolha dessa abordagem neste estudo busca analisar criticamente como os TCBs podem avançar na adoção de práticas mais abertas, colaborativas e participativas, fortalecendo, assim, o paradigma do Controle Aberto e a governança democrática no setor público.

A pesquisa adota abordagem metodológica **exploratória, descritiva e explicativa**, combinando diferentes níveis de profundidade analítica para responder aos objetivos propostos.

A abordagem exploratória, conforme Richardson (2017) e Gil (2019), foi empregada na construção do referencial teórico do Controle Aberto e na identificação de critérios, métricas e instrumentos relacionados à transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade nos TCBs. Essa etapa permitiu familiarizar-se com o fenômeno, mapear lacunas teóricas e sistematizar conceitos ainda pouco desenvolvidos na literatura.

A abordagem descritiva concentrou-se na estruturação da matriz avaliativa e na validação empírica da proposta, com o objetivo de caracterizar práticas institucionais e compreender suas relações. Essa vertente metodológica, como destacam Richardson (2017) e Gil (2019), permite identificar atributos e padrões de comportamento organizacional, fornecendo base empírica para análises interpretativas e comparativas.

Por fim, a abordagem explicativa orientou a interpretação dos resultados à luz do referencial teórico, buscando compreender as causas e condicionantes que influenciam a maturidade institucional dos TCBs quanto aos princípios do Controle Aberto. Essa dimensão visa não apenas descrever, mas explicar os fatores que sustentam ou limitam a implementação dessas práticas, permitindo ajustes metodológicos e recomendações aplicáveis à governança pública.

Dessa forma, a integração das abordagens exploratória, descritiva e explicativa permite que a pesquisa transcenda o mapeamento e a descrição das práticas adotadas pelos TCBs, alcançando análises interpretativas, identificação de relações causais e formulação de recomendações, embasadas em fundamentos teóricos e evidências verificáveis.

O Quadro 20, apresentado a seguir, sintetiza a classificação da pesquisa em relação aos objetivos específicos, evidenciando o alinhamento metodológico adotado para responder à pergunta central desta tese.

Quadro 20 - Classificação da pesquisa em relação aos objetivos específicos

Objetivos específicos	Pesquisa
a) Construir referencial teórico da abordagem de Controle Aberto, a partir da articulação entre fundamentos de Estado Aberto e princípios da governança pública, propondo uma abordagem inédita aplicável aos TCBs	Exploratória
b) Identificar e analisar os critérios e métricas do MMD-TC relacionados aos princípios do Controle Aberto: transparência, <i>accountability</i> , participação social, inovação e integridade	Exploratória-Descritiva
c) Estruturar critérios e métricas identificados em uma matriz avaliativa e complementar ao MMD-TC, visando a mensuração e o monitoramento do grau de implementação dos princípios de Controle Aberto nas dimensões internas e externas dos TCBs	Descritiva
d) Desenvolver e validar empiricamente a proposta de avaliação do Controle Aberto, por meio da aplicação de instrumentos de coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos junto aos Tribunais de Contas, com o propósito de analisar percepções, práticas institucionais e desafios enfrentados no aprimoramento dos princípios de transparência, <i>accountability</i> , participação social, inovação e integridade nessas instituições	Descritiva (com elementos explicativos)
e) Analisar os resultados empíricos à luz do referencial teórico e das práticas institucionais, propondo ajustes metodológicos e interpretações quanto à maturidade dos TCBs em relação aos princípios do Controle Aberto, considerando a aplicação prática das recomendações, a viabilidade institucional e as contribuições para o fortalecimento da governança pública democrática	Explicativa

Fonte: elaborado pelo autor com base em Triviños (2009), Minayo (2012), Richardson (2017) e Gil (2019).

A coleta dos dados desta pesquisa apoiou-se em uma estratégia metodológica articulando **pesquisa bibliográfica, documental, questionários e entrevistas semiestruturadas**. Essa integração de técnicas permitiu uma análise mais completa e contextualizada do fenômeno estudado, captando tanto dimensões formais e operacionais quanto percepções de atores ligados ao tema e às instituições pesquisadas. A diversidade de fontes favoreceu a triangulação de evidências, ampliando a validade e a confiabilidade dos resultados, em consonância com os princípios da pesquisa qualitativa (Creswell, 2014; Flick, 2009).

A pesquisa bibliográfica, conduzida ao longo de todas as etapas do estudo, permitiu identificar o estado da arte sobre transparência, *accountability*, participação social, inovação, integridade e Estado Aberto, permitindo propor definição de Controle Aberto, além das práticas e instrumentos dos TCBs e do MMD-TC. Essa etapa possibilitou sustentar teoricamente o desenvolvimento da investigação, fundamentar os instrumentos de coleta e revelar lacunas na literatura existente (Cellard, 2008; Marconi e Lakatos, 2022).

Em paralelo, a pesquisa documental concentrou-se no exame sistemático de fontes primárias institucionais e normativas, como relatórios técnicos, pareceres, atas, resoluções, legislações, planos estratégicos, portais de transparência e os resultados do MMD-TC (ciclo 2024), envolvendo os 33 TCBs. Diferente da pesquisa bibliográfica, que se apoia em interpretações teóricas, essa etapa privilegiou evidências empíricas e inéditas, oferecendo subsídios para a análise do funcionamento e das práticas de governança dos TCBs (Cellard, 2008; Marconi e Lakatos, 2022).

Esses procedimentos integrados possibilitaram compreender em profundidade as estruturas institucionais e os processos decisórios que moldam a adoção do Controle Aberto

nos TCBs, reforçando a solidez metodológica da pesquisa e assegurando a consistência científica das análises subsequentes.

O Quadro 21 apresenta a distribuição dos 33 TCBs atualmente existentes no Brasil, organizados por região geográfica, abrangendo tribunais de contas estaduais (TCEs), tribunais de contas dos municípios (TCMs) e o Tribunal de Contas da União (TCU), que compõem o universo empírico desta investigação:

Quadro 21 - Relação dos Tribunais de Contas brasileiros

Região	Nome do órgão	UF	Jurisdição
Centro-Oeste	TC da União	DF	Federal
	TC do Distrito Federal	DF	Distrito Federal
	TC do Estado de Goiás	GO	Estado
	TC dos Municípios do Estado de Goiás	GO	Municípios
	TC do Estado de Mato Grosso	MT	Estado e Municípios
	TC do Estado de Mato Grosso do Sul	MS	Estado e Municípios
Nordeste	TC do Estado de Alagoas	AL	Estado e Municípios
	TC do Estado da Bahia	BA	Estado
	TC dos Municípios do Estado da Bahia	BA	Municípios
	TC do Estado do Ceará	CE	Estado e Municípios
	TC do Estado do Maranhão	MA	Estado e Municípios
	TC do Estado da Paraíba	PB	Estado e Municípios
	TC do Estado de Pernambuco	PE	Estado e Municípios
	TC do Estado do Piauí	PI	Estado e Municípios
	TC do Estado do Rio Grande do Norte	RN	Estado e Municípios
	TC do Estado de Sergipe	SE	Estado e Municípios
Norte	TC do Estado do Acre	AC	Estado e Municípios
	TC do Estado do Amapá	AP	Estado e Municípios
	TC do Estado do Amazonas	AM	Estado e Municípios
	TC do Estado do Pará	PA	Estado
	TC dos Municípios do Estado de Pará	PA	Municípios
	TC do Estado de Rondônia	RO	Estado e Municípios
	TC do Estado de Roraima	RR	Estado e Municípios
	TC do Estado do Tocantins	TO	Estado e Municípios
Sudeste	TC do Estado do Espírito Santo	ES	Estado e Municípios
	TC do Estado de Minas Gerais	MG	Estado e Municípios
	TC do Estado do Rio de Janeiro	RJ	Estado e Municípios (<i>exceto Capital</i>)
	TC do Município do Rio de Janeiro	RJ	Capital Carioca
	TC do Estado de São Paulo	SP	Estado e Municípios (<i>exceto Capital</i>)
	TC do Município de São Paulo	SP	Capital Paulista
Sul	TC do Estado do Paraná	PR	Estado e Municípios
	TC do Estado do Rio Grande do Sul	RS	Estado e Municípios
	TC do Estado de Santa Catarina	SC	Estado e Municípios

Fonte: elaborado pelo autor.

Os instrumentos empíricos foram validados por doze especialistas com reconhecida experiência acadêmica e profissional nos temas de referência (Apêndices E a I) e, posteriormente, aplicados a representantes oficiais dos TCBs indicados pela Secretaria-Executiva do MMD-TC (Apêndices K a O). Essa etapa foi viabilizada por meio de parceria estratégica entre o pesquisador, sua orientadora, o TCE/SC, a Atricon e o IRB, garantindo respaldo formal, legitimidade acadêmica e acesso a dados institucionais sensíveis.

As parcerias foram consolidadas em reuniões técnicas realizadas em outubro de 2024, envolvendo o Conselheiro do TCE/SC, representantes da Atricon e integrantes das redes técnicas do MMD-TC. Posteriormente, a Atricon formalizou sua concordância mediante declaração assinada por seu presidente, e o pesquisador firmou Termo de Responsabilidade garantindo o uso ético e acadêmico das informações (Anexos A e B).

Adicionalmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com membros e servidores dos TCBs que integram a Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC, buscando captar percepções qualificadas sobre a funcionalidade e os efeitos institucionais desse instrumento de avaliação. Essas entrevistas fortaleceram a base empírica da pesquisa, ao integrar a visão de atores-chave do controle externo, e contribuíram para o atendimento ao objetivo específico “e”, relativo à análise dos resultados e formulação de recomendações (Apêndice D).

A análise dos dados desta pesquisa baseou-se na combinação de duas estratégias qualitativas complementares: **análise de conteúdo** e **triangulação de dados**. A análise de conteúdo, conforme Franco (2005), Bardin (2016) e Richardson (2017), foi utilizada para organizar, categorizar e interpretar sistematicamente os conteúdos provenientes de documentos institucionais, entrevistas e registros textuais. Esse método possibilitou identificar padrões, regularidades e categorias temáticas recorrentes, assegurando coerência e transparência ao tratamento das informações. Por meio dele, foi possível estruturar os dados de modo comparável e rigoroso, favorecendo interpretações consistentes sobre as práticas institucionais observadas nos Tribunais de Contas.

De forma complementar, aplicou-se a triangulação de dados, técnica voltada à ampliação da validade e da confiabilidade das conclusões, por meio do cruzamento de múltiplas fontes e métodos de análise (Triviños, 2009; Yin, 2015). Essa estratégia permitiu verificar a consistência dos achados e construir uma visão mais abrangente e integrada do fenômeno, reduzindo vieses interpretativos e reforçando a robustez empírica da pesquisa.

Na prática, a triangulação metodológica foi operacionalizada pela articulação entre três fontes principais de evidência empírica: a) os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, b) os resultados dos questionários estruturados aplicados aos Tribunais de Contas e c) a análise documental de normativos, planos, relatórios e instrumentos institucionais. As entrevistas possibilitaram captar percepções qualificadas, interpretações e experiências de representantes dos TCBs, especialistas e atores da sociedade civil, enquanto os questionários forneceram dados sistematizados e comparáveis sobre a presença, a natureza e o estágio de implementação de práticas relacionadas ao Controle Aberto. Já a pesquisa documental permitiu examinar a materialidade normativa e procedimental das ações institucionais, identificando diretrizes, estruturas e instrumentos formalmente estabelecidos.

A integração dessas três vertentes analíticas viabilizou uma leitura cruzada e aprofundada sobre o grau de institucionalização dos princípios do Controle Aberto nos TCBs, permitindo, por exemplo, contrastar declarações de entrevistados com dados objetivos dos questionários e documentos oficiais. Esse procedimento contribuiu para conferir maior robustez interpretativa, controlar possíveis vieses de fonte única e ampliar a validade interna dos achados, conforme os princípios da triangulação metodológica defendidos por Flick (2009), Denzin e Lincoln (2011) e Creswell (2014). Ao assegurar a convergência, a complementaridade e a consistência entre os dados coletados, a triangulação fortaleceu a confiabilidade e o rigor científico da pesquisa.

O Quadro 22 sintetiza os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, relacionando, de forma articulada, os objetivos específicos ao conjunto de estratégias de coleta e análise de dados:

Quadro 22 - Procedimentos de análise dos dados em relação aos objetivos específicos

Objetivos específicos	Técnicas	
	Coleta dos dados	Análise dos dados
a) Construir referencial teórico da abordagem de Controle Aberto, a partir da articulação entre fundamentos de Estado Aberto e princípios da governança pública, propondo uma abordagem inédita aplicável aos TCBs	Pesquisa bibliográfica	Análise de conteúdo
b) Identificar e analisar os critérios e métricas do MMD-TC relacionados aos princípios do Controle Aberto: transparência, <i>accountability</i> , participação social, inovação e integridade	Pesquisas bibliográfica e documental	Análise de conteúdo e triangulação de dados
c) Estruturar critérios e métricas identificados em uma matriz avaliativa e complementar ao MMD-TC, visando a mensuração e o monitoramento do grau de implementação dos princípios de Controle Aberto nas dimensões internas e externas dos TCBs	Pesquisas bibliográfica e documental	Análise de conteúdo
d) Desenvolver e validar empiricamente a proposta de avaliação do Controle Aberto, por meio da aplicação de instrumentos de coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos junto aos Tribunais de Contas, com o propósito de analisar percepções, práticas institucionais e desafios enfrentados no aprimoramento dos princípios de transparência, <i>accountability</i> , participação social, inovação e integridade nessas instituições	Pesquisas bibliográfica e pesquisa documental; e questionários	Análise de conteúdo e triangulação de dados

Objetivos específicos	Técnicas	
	Coleta dos dados	Análise dos dados
e) Analisar os resultados empíricos à luz do referencial teórico e das práticas institucionais, propondo ajustes metodológicos e interpretações quanto à maturidade dos TCBs em relação aos princípios do Controle Aberto, considerando a aplicação prática das recomendações, a viabilidade institucional e as contribuições para o fortalecimento da governança pública democrática	Pesquisa bibliográfica e documental; e entrevistas	Análise de conteúdo e triangulação de dados

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bardin (2016), Franco (2005), Gil (2019), Marconi e Lakatos (2022), Richardson (2017), Triviños (2009) e Yin (2015).

A combinação de diferentes técnicas de coleta e análise de dados permitiu uma leitura crítica e contextualizada das práticas de Controle Aberto nos TCBs. Essa diversidade metodológica ampliou a compreensão dos fenômenos institucionais estudados, reforçando a validade e a consistência dos resultados. Ao integrar múltiplas perspectivas e evidências, o estudo ofereceu uma base sólida para o avanço teórico sobre o tema e para o aprimoramento das práticas institucionais voltadas à transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade, contribuindo para o fortalecimento da governança pública democrática.

3.2 ONTOLOGIA, EPISTEMOLOGIA E PARADIGMA DA PESQUISA

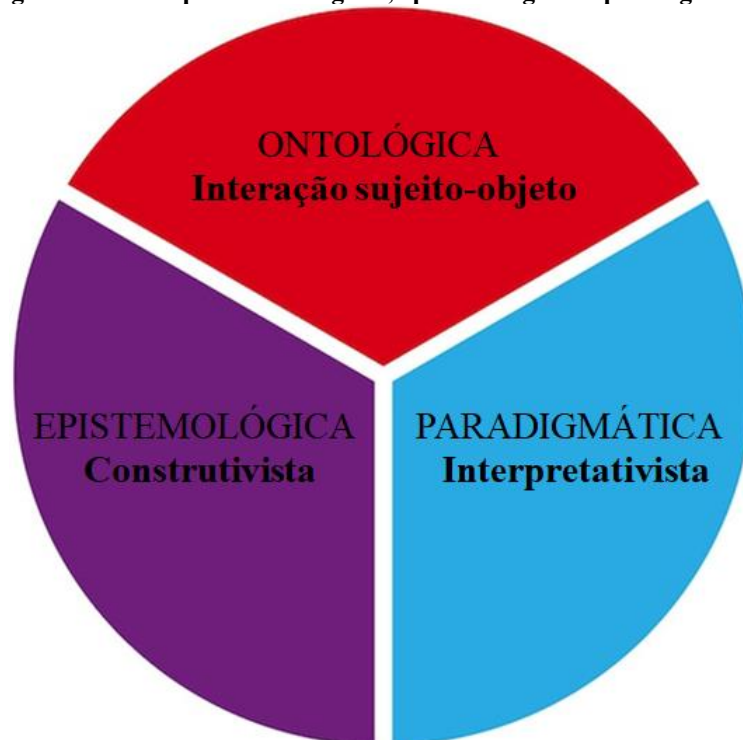
A definição dos pressupostos ontológicos, epistemológicos e paradigmáticos é fundamental para sustentar filosoficamente qualquer pesquisa científica. A ontologia busca compreender a natureza da realidade e dos fenômenos, ou seja, o que existe e como se manifesta; já a epistemologia examina a relação entre o sujeito e o objeto do conhecimento, estabelecendo as bases para a produção científica (Creswell, 2014; Crotty, 1998; Saccol, 2009).

Esses fundamentos orientam a escolha do paradigma de pesquisa, entendido como o conjunto de crenças e valores que guia a forma de interpretar e investigar o fenômeno estudado. O paradigma, portanto, influencia diretamente as decisões metodológicas, desde a seleção de técnicas de coleta e análise até a interpretação dos resultados (Creswell, 2014; Saccol, 2009).

O alinhamento entre ontologia, epistemologia e paradigma garante coerência teórica e transparência científica, atributos indispensáveis à legitimidade da investigação e à possibilidade de avaliação crítica por parte da comunidade acadêmica. Nesse sentido, explicitar tais pressupostos não constitui mera formalidade, mas um requisito essencial para assegurar a validade e a relevância científica desta pesquisa.

A Figura 4, a seguir, representa visualmente esses pressupostos no contexto deste estudo:

Figura 4 - Pressupostos ontológicos, epistemológicos e paradigmáticos



Fonte: elaborada pelo autor.

Neste estudo, adota-se uma **perspectiva ontológica** fundamentada na **interação sujeito-objeto**, a partir da premissa de que a realidade social não constitui uma entidade objetiva, estática ou universal, mas emerge como resultado das construções sociais oriundas da negociação, do compartilhamento e da interpretação de significados entre os indivíduos. Assim, a realidade é concebida como um produto dinâmico, continuamente (re)construído nas interações sociais e nas interpretações dos sujeitos em relação ao mundo que os cerca (Creswell, 2014; Flick, 2009; Saccol, 2009).

No **campo epistemológico**, este estudo se ancora no **construtivismo**, abordagem que nega a existência de uma realidade objetiva a ser descoberta independentemente do sujeito. Nesse contexto, verdades e significados não preexistem ao pesquisador, mas são produzidos nas interações entre os sujeitos e o ambiente social, sendo o conhecimento resultado das experiências e interpretações que emergem desse processo dialógico (Creswell, 2014; Denzin e Lincoln, 2011; Saccol, 2009). Dessa forma, os dados produzidos na pesquisa são compreendidos não como reflexos objetivos da realidade, mas como interpretações contextualizadas, construídas a partir das experiências, percepções e sentidos atribuídos pelos participantes envolvidos.

Com base nesses pressupostos ontológicos e epistemológicos, o **paradigma de pesquisa** que orienta este estudo é o **interpretativismo**. Os paradigmas de pesquisa, entendidos como visões de mundo que balizam a escolha metodológica e a interpretação dos resultados

(Creswell, 2014), são fundamentais para o delineamento das estratégias investigativas. O interpretativismo busca compreender o mundo social a partir das perspectivas dos sujeitos que o compõem, valorizando suas experiências subjetivas e os significados que atribuem às suas práticas, relações e instituições (Creswell, 2014; Denzin e Lincoln, 2011; Saccol, 2009). Nesse sentido, o foco recai sobre a compreensão das percepções, interpretações e sentidos atribuídos pelos participantes, enfatizando o contexto e as dinâmicas relacionais na construção do conhecimento.

Esse paradigma revela-se especialmente adequado para investigar fenômenos organizacionais e institucionais complexos, como o Controle Aberto nos TCBs. A abordagem interpretativa permite explorar a multiplicidade de significados, interpretações e racionalidades que emergem das interações entre diferentes atores institucionais (gestores, auditores e representantes da sociedade civil) possibilitando apreender a riqueza e a complexidade das práticas e relações que estruturam o controle público, a transparência e a governança democrática nos TCBs.

A posição do **pesquisador como auditor fiscal de controle externo no TCE/SC** reforça o caráter interpretativo da investigação. Essa condição de *insider researcher* possibilita acesso privilegiado a informações e práticas institucionais, favorecendo uma análise densa e contextualizada (Denzin e Lincoln, 2011; Hodkinson, 2006). Contudo, reconhece-se que tal proximidade pode gerar vieses de interpretação. Para mitigá-los, adotaram-se medidas de reflexividade crítica, triangulação de dados e revisões externas, assegurando rastreabilidade, credibilidade e rigor científico aos resultados da pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DOS DADOS

Os procedimentos de coleta de dados foram estruturados para garantir rigor metodológico, validade científica e coerência com os objetivos da pesquisa, combinando diferentes técnicas qualitativas conforme sistematizado no Quadro 22. A integração de múltiplas estratégias de coleta, característica essencial das pesquisas qualitativas, permitiu abranger diversas perspectivas institucionais, promovendo credibilidade e profundidade analítica ao estudo (Creswell, 2014; Flick, 2009).

A coleta teve início com a articulação entre os fundamentos do Estado Aberto e os princípios de governança pública, visando construir um referencial teórico aplicado ao Controle Aberto nos Tribunais de Contas. Foram delimitadas as categorias analíticas centrais: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade, em conformidade

com as diretrizes do MMD-TC, o que orientou a seleção das fontes, o desenvolvimento dos instrumentos e as etapas subsequentes da pesquisa.

Para as buscas bibliográficas e documentais, adotaram-se critérios de inclusão sistemáticos, definidos no “Roteiro para Busca em Bases de Dados” (Apêndice A), elaborado com o apoio técnico da Biblioteca da Udesc. O documento especifica descritores, sinônimos e variações linguísticas utilizados, assegurando abrangência e precisão na seleção das fontes.

A partir dessa base, foram conduzidas de forma articulada as etapas de pesquisa bibliográfica, documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas semiestruturadas, compondo um conjunto coeso de evidências. Essa integração metodológica favoreceu a triangulação dos dados e o aprofundamento das análises, conferindo robustez, fidedignidade e legitimidade científica aos resultados produzidos.

As buscas bibliográficas iniciais foram conduzidas em bases de dados científicas especializadas em ciências sociais aplicadas, com destaque para o campo da administração pública: Science Direct (Elsevier), SciELO, Scopus, Spell, Oasis.br, ProQuest, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Banco de Teses da Capes, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Google Acadêmico. Os resultados revelaram um ponto decisivo para a orientação metodológica: não há estudos que tratem diretamente do conceito de “Controle Aberto” aplicado aos Tribunais de Contas. Nem mesmo buscas ampliadas em inglês (“open control”, “open external control”, “open oversight”) ou espanhol (“control abierto”, “controles abiertos”) apresentaram resultados consolidados, o que reforçou o caráter inédito da investigação.

Diante dessa lacuna, o escopo das buscas foi ampliado para incluir Estado Aberto, Governo Aberto, Justiça Aberta, Parlamento Aberto, os cinco princípios estruturantes do Controle Aberto e o MMD-TC, combinando operadores booleanos, variações terminológicas e traduções relevantes. O objetivo foi assegurar um levantamento bibliográfico capaz de oferecer suporte consistente às decisões metodológicas e à análise dos dados coletados.

Posteriormente, foram adotadas duas estratégias bibliográficas complementares: a revisão narrativa e a revisão sistemática. Enquanto a primeira teve como propósito fornecer um panorama geral e exploratório, capaz de contextualizar o tema, mapear o estado da arte e identificar áreas que demandam investigação aprofundada, a segunda conferiu maior rigor metodológico à pesquisa, permitindo responder a questões específicas com base em evidências científicas.

A pesquisa avançou com duas estratégias complementares. A revisão narrativa permitiu um mapeamento crítico e contextual do estado da arte, tomando como referência autores e obras nacionais e internacionais nas áreas de transparência, *accountability*, participação social,

inovação, integridade e Estado Aberto. Sua flexibilidade metodológica ajudou a definir o escopo analítico e a construir o arcabouço conceitual que sustenta o estudo (Rother, 2007; Vosgerau e Romanowski, 2014).

Em seguida, a revisão sistemática agregou rigor e transparência ao processo. Foram definidos critérios objetivos de inclusão e exclusão, estratégias de busca reprodutíveis e filtros de qualidade metodológica, priorizando artigos científicos e estudos empíricos avaliados por pares (Galvão e Ricarte, 2019; Rother, 2007; Sarmiento, Saavedra e Rosado, 2024; Vosgerau e Romanowski, 2014). Os critérios adotados encontram-se detalhados no Apêndice A.

Por fim, utilizou-se a amostragem por bola de neve (*snowball sampling*), técnica particularmente útil em campos especializados e redes de difícil acesso. A partir das primeiras indicações, foi possível ampliar organicamente o conjunto de informantes, alcançando representantes de Tribunais de Contas, organizações da sociedade civil e especialistas acadêmicos ligados às temáticas centrais da pesquisa (Baldin e Munhoz, 2011; Lindstrom, 2016; Vinuto, 2014).

A pesquisa documental foi conduzida paralelamente às buscas bibliográficas, com foco na análise sistemática de documentos oficiais disponibilizados em sítios eletrônicos institucionais. Essa etapa envolveu o exame de relatórios técnicos e de auditoria, legislações, normas internas, atas de reuniões, além dos resultados do MMD-TC (ciclo 2024) referentes aos 33 Tribunais de Contas brasileiros. Foram consultados, ainda, portais especializados, como o Radar Nacional da Transparência da Atricon, e os próprios portais de transparência dos TCBs, o que permitiu mapear práticas organizacionais, rotinas de gestão e mecanismos de transparência, prestação de contas, participação, inovação e integridade.

Esse conjunto documental constituiu a base empírica necessária para compreender como os princípios do Controle Aberto vêm sendo incorporados institucionalmente e, ao mesmo tempo, fundamentou a construção metodológica voltada ao aperfeiçoamento do MMD-TC, especialmente no que se refere à mensuração de grau de adoção, maturidade e efetividade desses princípios.

A etapa de levantamento de campo estruturou-se em duas frentes integradas, concebidas buscando o rigor metodológico e a profundidade analítica: entrevistas e questionários estruturados.

A validação dos instrumentos de pesquisa constituiu a primeira etapa da coleta de dados e teve por finalidade assegurar a consistência conceitual, a aderência teórica e a aplicabilidade empírica da proposta de avaliação do Controle Aberto. Nessa fase, o questionário destinado aos representantes dos TCBs (Apêndices E a I) foi submetido à apreciação de um painel composto

por doze especialistas, por meio da plataforma *LimeSurvey*, selecionados a partir de critérios técnicos e científicos rigorosamente definidos.

A composição do painel buscou garantir pluralidade institucional, diversidade epistemológica e complementaridade de expertises, de modo a refletir a complexidade das cinco dimensões analíticas do Controle Aberto (transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade). Para tanto, a seleção considerou cumulativamente:

a) experiência profissional consolidada em áreas estratégicas do controle público, da governança democrática e da integridade institucional;

b) atuação institucional relevante em órgãos públicos, universidades, centros de pesquisa e organizações da sociedade civil; e

c) produção acadêmica, técnica ou aplicada reconhecida, materializada em pesquisas, relatórios, projetos institucionais, desenvolvimento de metodologias ou docência em temas diretamente relacionados às dimensões avaliadas.

Do ponto de vista institucional, o painel reuniu especialistas vinculados a órgãos centrais do sistema de controle e integridade pública, com trajetória em auditoria governamental, avaliação de políticas públicas, *accountability* institucional e desenho de instrumentos de governança. Também integraram o grupo profissionais oriundos de estruturas governamentais voltadas à inovação, modernização administrativa e transformação digital do Estado, com experiência em gestão pública inovadora, laboratórios de inovação, políticas de dados e experimentação institucional.

O painel incluiu ainda especialistas com atuação no sistema de justiça e em tribunais, bem como pesquisadores vinculados a programas de pós-graduação, centros acadêmicos e escolas de administração, cujas trajetórias combinam produção científica, orientação de pesquisas e participação em projetos aplicados no campo da administração pública, da ciência política e do direito público.

De forma deliberada, a validação incorporou também representantes de organizações da sociedade civil com reconhecida atuação nacional em transparência, dados abertos, controle social, participação cidadã e combate à corrupção, incluindo organizações especializadas em jornalismo de dados, *advocacy* por acesso à informação, monitoramento cívico e fortalecimento da cidadania ativa. A presença desses especialistas permitiu incorporar ao processo avaliativo olhares externos ao aparato estatal, ampliando a sensibilidade dos instrumentos em relação à usabilidade social, à clareza comunicacional e ao potencial de coprodução do controle.

Quanto à qualificação, o conjunto dos especialistas apresenta elevado capital técnico-científico, abrangendo doutores, mestres e pesquisadores com formação em administração pública, políticas públicas, ciência política, direito e áreas correlatas, além de profissionais com

extensa experiência prática em auditoria, integridade, inovação no setor público, avaliação institucional e governança democrática. Essa combinação entre conhecimento acadêmico e vivência institucional foi considerada central para a validação de um instrumento simultaneamente científico e operacional.

A validação foi conduzida de forma tematicamente orientada, de modo que cada bloco de questões fosse analisado prioritariamente por especialistas com expertise específica na respectiva dimensão analítica, assegurando maior precisão conceitual, consistência semântica e alinhamento com os referenciais teóricos e normativos que fundamentam o modelo de Controle Aberto.

O processo ocorreu de forma individual, estruturada e anônima, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica, preservando a identidade dos participantes e garantindo liberdade crítica na avaliação dos itens. As contribuições dos especialistas resultaram em ajustes relevantes na redação, na organização e no conteúdo dos questionários, permitindo aprimorar a objetividade, a clareza interpretativa, a relevância empírica e a adequação operacional dos instrumentos.

A participação desse painel plural e altamente qualificado conferiu robustez metodológica, confiabilidade científica e legitimidade institucional ao processo de validação de conteúdo da escala de Controle Aberto. Ademais, o diálogo estabelecido entre perspectivas acadêmicas, institucionais e da sociedade civil mostrou-se particularmente coerente com os próprios fundamentos do modelo proposto, ao incorporar múltiplos olhares sobre abertura institucional, coprodução do controle e fortalecimento da governança democrática.

A segunda etapa consistiu na aplicação dos questionários estruturados aos representantes dos TCBs (Apêndices K a O), também viabilizada por meio da plataforma *LimeSurvey*. Os questionários, antes de sua aplicação, foram aprimorados a partir das contribuições de especialistas da área, o que resultou em alterações substanciais voltadas ao refinamento da redação, ao aumento da objetividade dos enunciados e ao fortalecimento da coerência interna das escalas de pontuação. Os participantes dessa fase foram formalmente indicados pela Secretaria-Executiva do MMD-TC/Atricon, o que conferiu legitimidade institucional, alinhamento metodológico e cobertura nacional à coleta. Essa etapa foi decisiva para captar práticas internas, percepções e níveis de maturidade institucional relacionados à implementação dos princípios do Controle Aberto.

A terceira frente metodológica envolveu entrevistas semiestruturadas, realizadas por videoconferência na plataforma *Microsoft Teams* (Apêndice D). Foram entrevistados, ao menos, um(a) membro(a) e um(a) servidor(a) de Tribunais de Contas que integram a Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC. As entrevistas permitiram aprofundar entendimentos

sobre o instrumento de avaliação, ampliando a densidade empírica e contribuindo para a interpretação analítica dos resultados.

Todas as técnicas de coleta foram acompanhadas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado conforme a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando voluntariedade, confidencialidade e transparência aos participantes (Apêndice C).

Ressalta-se, ainda, o papel central da Atricon, que viabilizou o acesso aos TCBs e autorizou formalmente o uso dos dados do ciclo 2024 do MMD-TC, mediante assinatura de Termo de Responsabilidade (Anexos A e B). Esse apoio conferiu legitimidade institucional e sustentação prática ao desenvolvimento da pesquisa.

Assim, o levantamento empírico foi organizado em cinco etapas sequenciais e articuladas, garantindo profundidade analítica, coerência metodológica e aderência aos objetivos específicos que orientam esta investigação. Essas etapas contemplaram:

• **Etapas 1 - Construir referencial teórico da abordagem de Controle Aberto (Objetivo “a”):** concentrou-se na elaboração do arcabouço conceitual que sustenta a proposta de Controle Aberto, a partir de uma revisão bibliográfica ampla e sistematizada. Foram examinadas obras nacionais e internacionais sobre Estado Aberto, Governo Aberto, Justiça Aberta, Parlamento Aberto, além dos princípios que estruturam o Controle Aberto e os referenciais de governança pública democrática. O exame abrangeu livros, artigos científicos, teses, dissertações, relatórios técnicos, normativos e documentos de organismos institucionais, consultados em bases como *SciELO*, *Scopus*, *Science Direct*, *ProQuest* e *BDTD*.

Esse percurso permitiu mapear o estado da arte, identificar convergências conceituais e revelar lacunas importantes no campo – em especial, a inexistência de estudos que tratem o Controle Aberto como abordagem integrada e aplicada aos Tribunais de Contas. Essa ausência reforça o caráter original da proposta, que articula dimensões conceituais, normativas e práticas ainda não sistematizadas na literatura.

A busca bibliográfica utilizou descritores em português, inglês e espanhol, contemplando sinônimos, variações terminológicas e operadores booleanos, de modo a ampliar a abrangência das investigações. Essa etapa foi decisiva não apenas para sustentar teoricamente o estudo, mas também para orientar a definição das categorias analíticas e a construção dos instrumentos metodológicos aplicados nas fases subsequentes, garantindo coerência epistemológica e conexão direta com os objetivos da pesquisa.

• **Etapas 2 - Identificar e analisar os critérios e métricas do MMD-TC relacionados aos princípios do Controle Aberto (Objetivo “b”):** concentrou-se na identificação e sistematização dos critérios, métricas e instrumentos capazes de traduzir, na prática, os

princípios do Controle Aberto nos Tribunais de Contas brasileiros (Objetivo “b”). O trabalho iniciou-se com uma revisão bibliográfica aprofundada, reunindo literatura nacional e internacional (artigos científicos, teses, dissertações, relatórios técnicos e estudos de caso) dedicada à transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade, bem como às formas de operacionalização dessas dimensões em instituições superiores de controle.

Em paralelo, realizou-se uma pesquisa documental sistemática, que envolveu o exame de legislações pertinentes, como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), além de normas internas, regulamentos, atas, relatórios de auditoria e orientações institucionais produzidas pelos TCBs. Também foram analisados portais de transparência e páginas oficiais dos 33 TCBs, com atenção especial à divulgação de dados, instrumentos de monitoramento e mecanismos de governança pública.

Os resultados do MMD-TC (ciclo 2024) desempenharam papel central nessa etapa, oferecendo evidências empíricas para a comparação de práticas e níveis de aderência institucional aos princípios do Controle Aberto. Informações de plataformas complementares, como o Radar Nacional da Transparência Pública, e painéis de monitoramento dos próprios TCBs reforçaram o mapeamento de indicadores, boas práticas e inovações normativas. Para enriquecer o processo, foram realizadas discussões com representantes da Atricon, o que permitiu captar interpretações qualificadas sobre desafios, potencialidades e limites da operacionalização do Controle Aberto.

O conjunto dessas estratégias viabilizou uma triangulação consistente entre fontes bibliográficas, documentais e empíricas, condição essencial para identificar padrões, diferenças institucionais e lacunas que interferem na consolidação de práticas alinhadas ao Controle Aberto nos TCBs, assegurando profundidade analítica e rigor metodológico à investigação.

• Etapa 3 - Estruturar critérios e métricas identificados em uma matriz avaliativa e complementar ao MMD-TC (Objetivo “c”): voltou-se à tarefa de organizar os critérios, métricas e indicadores identificados nas fases anteriores em uma matriz avaliativa integrada e complementar ao MMD-TC, capaz de mensurar, de maneira estruturada, o grau de institucionalização e efetividade dos cinco princípios do Controle Aberto nos TCBs: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade.

A construção dessa matriz apoiou-se em revisão bibliográfica e documental rigorosa, reunindo referenciais consolidados sobre governança pública, modelos de avaliação institucional e instrumentos multicritério utilizados por entidades de controle no Brasil e no exterior. O MMD-TC/2024 constituiu o eixo normativo principal, por sua relevância como ferramenta de aferição da maturidade institucional dos TCBs. Também foram incorporados o Referencial de Governança do TCU (2020), os guias de avaliação da OCDE (2017; 2020), o

Framework de Governança Pública da IFAC/CIPFA (IFAC, 2014) e experiências internacionais de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

A análise crítica desses referenciais permitiu identificar boas práticas e lacunas, orientando a formulação de uma matriz diagnóstica coerente, comparável e adaptável. Sua estrutura final, apresentada nos Apêndices E a I e K a O, foi guiada por três premissas centrais:

- Coerência interna e rigor metodológico, com indicadores objetivos, descritores verificáveis e escala de pontuação de 0 a 4, alinhada ao padrão do MMD-TC;
- Flexibilidade e aplicabilidade, permitindo uso em diferentes realidades regionais e níveis de maturidade institucional; e
- Indução ao aprimoramento contínuo, de modo que a matriz funcione não apenas como instrumento avaliativo, mas como estímulo ao fortalecimento da governança democrática.

Com isso, esta etapa converteu o arcabouço conceitual e documental em uma proposta metodológica concreta, apta a orientar diagnósticos, comparações e processos de melhoria contínua relacionados ao Controle Aberto nos TCBs.

• Etapa 4 - Desenvolvimento e validação empírica da proposta de avaliação do Controle Aberto (Objetivo “d”): concentrou-se no desenvolvimento e na validação empírica da matriz avaliativa de Controle Aberto, construída a partir das bases teóricas, normativas e documentais sistematizadas nas fases anteriores. A primeira etapa da validação ocorreu por meio de um formulário eletrônico (Apêndices E a I), elaborado na plataforma *LimeSurvey* e respondido por doze especialistas com atuação reconhecida em transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade. Desses avaliadores, 60% eram docentes e pesquisadores de instituições públicas e privadas, e 40% atuavam em organizações da sociedade civil ligadas à governança pública. Cada especialista avaliou apenas as dimensões de sua área de domínio, o que assegurou maior precisão e legitimidade ao processo.

O instrumento submetido à validação reuniu questões objetivas e abertas, distribuídas em quatro eixos: a) clareza redacional; b) relevância teórico-prática; c) pertinência ao contexto institucional dos TCBs; e d) sugestões qualificadas de aprimoramento.

A análise das respostas permitiu identificar ajustes necessários e verificar a solidez conceitual e operacional dos indicadores e descritores. Como técnica adicional, aplicou-se o Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) (Hernández-Nieto, 2002), método amplamente reconhecido para aferir clareza, relevância e pertinência de itens. Seu uso, conforme defendem Pilatti, Pedroso e Gutierrez (2010), Alexandre e Coluci (2011) e Pasquali (2013), funciona como apoio metodológico e não descaracteriza o caráter qualitativo da pesquisa, fortalecendo sua confiabilidade.

Após as revisões sugeridas pelos avaliadores, o questionário final foi aplicado junto aos 33 TCBs, com apoio institucional da Atricon, garantindo alinhamento metodológico e legitimidade científica. O instrumento combinou questões fechadas, estruturadas em escala ordinal de cinco níveis, e questões abertas, destinadas a captar nuances, interpretações e sugestões qualificadas.

Cada item incluía subperguntas adicionais que permitiram avaliar três dimensões fundamentais: a) a pontuação atribuída à prática vigente no Tribunal; b) a viabilidade técnica de implementação no contexto do MMD-TC; e c) a viabilidade política e estratégica, considerando apoio da alta administração e aderência às diretrizes institucionais.

• **Etapas 5 - Análise dos resultados, propondo ajustes quanto à maturidade dos TCBs em relação aos princípios do Controle Aberto (Objetivo “e”):** concentrou-se na interpretação crítica dos resultados, buscando aferir o grau de maturidade dos TCBs na adoção dos princípios do Controle Aberto. Para isso, foi empregada uma triangulação rigorosa de fontes, combinando documentos institucionais, evidências empíricas e percepções de atores-chave, de modo a garantir consistência, profundidade e solidez analítica.

O processo iniciou-se com uma revisitação sistemática do acervo documental reunido nas etapas anteriores, normativos internos, relatórios técnicos, manuais operacionais, planos de integridade, diretrizes de transparência e conteúdos dos portais institucionais, além dos resultados oficiais do ciclo 2024 do MMD-TC. Essa releitura permitiu refinar diagnósticos preliminares, identificar padrões e complementar evidências sobre o grau de institucionalização das diretrizes do Controle Aberto, considerando as diferenças de capacidade, contextos federativos e dinâmicas internas dos TCBs.

A análise incorporou, ainda, as contribuições dos representantes dos TCBs, de especialistas e de membros da sociedade civil, já colhidas nas etapas anteriores, ampliando a compreensão sobre desafios, fragilidades e oportunidades. Somaram-se a essas fontes as entrevistas semiestruturadas realizadas com, pelo menos, um(a) membro(a) e um(a) servidor(a) de algum Tribunal que integre a Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC (Apêndice D). Conduzidas por videoconferência, essas entrevistas ofereceram subsídios qualificados sobre aspectos técnicos e políticos que permeiam a avaliação do desempenho institucional.

Ressalta-se, nesse processo, a condição do pesquisador como insider qualificado, em razão de sua atuação como Auditor Fiscal de Controle Externo do TCE/SC. Essa posição favoreceu o acesso a documentos estratégicos e a interlocuções institucionais relevantes, permitindo uma leitura aprofundada das rotinas e estruturas dos TCBs. Ao mesmo tempo, exigiu vigilância ética permanente, com distanciamento reflexivo para minimizar vieses e

assegurar rigor e fidedignidade às interpretações, conforme recomendam Hodkinson (2006) e Denzin e Lincoln (2011).

A etapa final consolidou, assim, a base empírica do estudo, permitindo comparar práticas, identificar padrões de maturidade e propor ajustes à matriz avaliativa. Os achados forneceram subsídios essenciais para recomendações metodológicas e práticas, além de iluminar implicações teóricas relacionadas à governança democrática, à *accountability* ampliada e à inovação institucional orientada ao interesse público.

3.4 PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi conduzida com base em uma abordagem qualitativa apoiada por duas técnicas centrais: análise de conteúdo e triangulação de dados. A análise de conteúdo seguiu as etapas clássicas propostas por Bardin (2016), pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, envolvendo a categorização sistemática do material, a codificação dos registros e a interpretação teórica fundamentada. Esse processo permitiu organizar os dados de modo coerente, identificar temas recorrentes e extrair sentidos latentes nas práticas institucionais analisadas, assegurando rigor e consistência metodológica (Bardin, 2016; Richardson, 2017).

A escolha dessa técnica mostrou-se adequada ao estudo, dada a complexidade inerente às práticas associadas ao Controle Aberto nos TCBs. Ela possibilitou captar nuances, padrões e racionalidades que não emergiriam por meio de métodos estritamente descritivos, ampliando a compreensão sobre arranjos institucionais, rotinas, interpretações e dinâmicas internas dos TCBs.

Para reforçar a validade dos achados, empregou-se a triangulação de dados, que envolveu o cruzamento sistemático de informações provenientes de questionários, entrevistas semiestruturadas e documentos institucionais. A combinação dessas fontes favoreceu a confrontação de perspectivas distintas, mitigando vieses e fortalecendo a credibilidade dos resultados, conforme orientam Triviños (2009) e Yin (2015). Essa estratégia foi essencial para conferir maior densidade empírica à análise e garantir que as interpretações representassem, de fato, a diversidade de práticas e visões presentes nos TCBs.

A integração entre análise de conteúdo e triangulação resultou em um processo analítico sólido, apto a sustentar interpretações críticas e embasar as conclusões e recomendações da pesquisa. Essa combinação metodológica possibilitou aprofundar a leitura dos dados e conferir maior precisão às inferências, aspectos fundamentais para a compreensão das práticas de Controle Aberto e de sua maturidade institucional no âmbito dos Tribunais de Contas.

A partir dessas bases, o capítulo segue com a apresentação e discussão dos resultados, organizados conforme as cinco etapas de coleta realizadas em campo:

• **Etapla 1 - Construir referencial teórico da abordagem de Controle Aberto (Objetivo “a”):** concentrou-se na organização e interpretação crítica do acervo bibliográfico reunido para construir o referencial teórico da abordagem de Controle Aberto. Para isso, aplicou-se a análise de conteúdo conforme Bardin (2016) e Richardson (2017), procedimento que permitiu examinar de forma sistemática um conjunto diversificado de fontes (artigos científicos, livros, teses, relatórios técnicos, marcos jurídicos, diretrizes internacionais e documentos institucionais) compondo o *corpus* dessa fase.

Na pré-análise, realizou-se uma leitura exploratória para mapear conceitos centrais e identificar abordagens predominantes sobre Estado Aberto, governança democrática, *accountability*, inovação e controle externo. Esse movimento inicial permitiu delimitar os eixos conceituais que estruturam o debate contemporâneo sobre abertura institucional, articulando vertentes como Governo Aberto, Justiça Aberta, Parlamento Aberto, dados abertos governamentais e práticas de inovação democrática.

A etapa seguinte consistiu na codificação e categorização dos conteúdos, operação que permitiu agrupar unidades de sentido em cinco dimensões recorrentes na literatura: transparência pública, *accountability*, participação social, inovação no setor público e integridade institucional. Essas categorias, analisadas de forma integrada, configuraram a arquitetura conceitual do Controle Aberto, entendido como um constructo orientado a ampliar responsividade, legitimidade e controle social sobre instituições superiores de fiscalização.

Na fase interpretativa, os resultados foram sintetizados à luz de referenciais contemporâneos, especialmente das diretrizes da OCDE (2016, 2017, 2020), da OGP (2021), da Intosai (2019), do Banco Mundial (2018) e de estudos sobre *accountability* relacional (Bovens, 2007; Willems, 2020), integridade pública (OCDE, 2018) e inovação democrática (Fung, 2015; Hilgers; Ihl, 2010). Esse processo resultou na formulação de um modelo teórico próprio de Controle Aberto, ajustado ao contexto federativo brasileiro e sensível às particularidades institucionais dos TCBs.

Assim, a análise desta etapa consolidou o fundamento conceitual da tese e orientou todo o percurso metodológico subsequente, desde a definição das categorias analíticas e a elaboração dos instrumentos de coleta (entrevistas, questionários e matriz avaliativa) até o tratamento dos dados empíricos. O produto final consiste em um modelo teórico original, coerente e alinhado aos desafios atuais da governança pública e do fortalecimento institucional dos TCBs.

• **Etapla 2 - Identificar e analisar os critérios e métricas do MMD-TC relacionados aos princípios do Controle Aberto (Objetivo “b”):** voltou-se à identificação e organização

dos critérios, métricas e instrumentos capazes de mensurar a incorporação dos princípios do Controle Aberto nos TCBs. Para isso, empregou-se a análise de conteúdo temática (Bardin, 2016; Richardson, 2017), seguindo uma lógica qualitativa e indutiva, adequada ao caráter exploratório da investigação e à diversidade institucional existente entre os TCBs.

O tratamento dos dados articulou três frentes complementares. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica sistemática, nacional e internacional, cobrindo temas como governança pública, *accountability*, transparência, inovação e integridade. A segunda envolveu uma análise documental minuciosa das normas, diretrizes técnicas, relatórios de auditoria, planos institucionais, painéis de transparência, portais e materiais operacionais produzidos pelos 33 TCBs. A terceira incorporou os resultados do ciclo 2024 do MMD-TC, complementados por informações disponibilizadas em plataformas como o Radar Nacional da Transparência Pública.

Para aprofundar a interpretação dos dados e compreender a lógica de funcionamento dos instrumentos avaliativos já consolidados, foram realizadas reuniões técnicas com representantes da Atricon envolvidos no MMD-TC. Esses encontros forneceram insumos estratégicos sobre critérios, dificuldades de mensuração e desafios institucionalmente reconhecidos na consolidação das práticas alinhadas ao Controle Aberto.

O conjunto de documentos e evidências coletadas foi organizado em cinco categorias analíticas correspondentes aos princípios estruturantes da abordagem: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade. A categorização permitiu identificar padrões recorrentes, boas práticas consolidadas, inovações em andamento, assimetrias entre os Tribunais, lacunas normativas e limites operacionais que ainda dificultam a institucionalização do Controle Aberto.

A triangulação entre fontes bibliográficas, documentais e institucionais conferiu consistência e densidade interpretativa à análise, permitindo sistematizar critérios, métricas e instrumentos que refletem adequadamente a diversidade federativa e organizacional dos TCBs. Esses achados forneceram a base necessária para a elaboração da matriz avaliativa desenvolvida na etapa seguinte, concebida para mensurar o grau de maturidade institucional em relação aos princípios do Controle Aberto e alinhada tanto ao MMD-TC quanto às diretrizes internacionais do Estado Aberto.

• **Etapa 3 - Estruturar critérios e métricas identificados em uma matriz avaliativa e complementar ao MMD-TC (Objetivo “c”):** concentrou-se em transformar os critérios e métricas identificados nas fases anteriores em uma matriz avaliativa estruturada, alinhada aos fundamentos do Controle Aberto e concebida para atuar de forma complementar ao MMD-TC. A tarefa exigiu a organização sistemática dos dados, articulando evidências bibliográficas,

documentais e empíricas sob uma abordagem qualitativa e indutiva, apoiada na análise de conteúdo temática (Bardin, 2016; Richardson, 2017) e na triangulação com os resultados do ciclo 2024 do MMD-TC e com informações fornecidas por representantes da Atricon.

O processo iniciou com a categorização dos critérios previamente levantados nas cinco dimensões que estruturam o Controle Aberto: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade. Cada dimensão foi desdobrada em subdimensões e indicadores operacionais, elaborados com base em evidências extraídas de documentos institucionais dos TCBs e orientados por referenciais nacionais e internacionais de governança pública, como OCDE (2017, 2020), Intosai (2019), OGP (2021) e os manuais técnicos da Atricon (2024).

A matriz construída organizou-se sobre três pilares: a) dimensões conceituais, que traduzem os princípios do Controle Aberto em categorias avaliativas; b) indicadores descritivos, voltados à observação e mensuração de práticas institucionais concretas; e c) escalas de pontuação graduadas (0 a 4), formuladas a partir de descritores objetivos e verificáveis capazes de expressar diferentes níveis de maturidade institucional.

Além de coerência conceitual e precisão metodológica, buscou-se garantir flexibilidade para que a matriz se ajustasse à diversidade federativa dos TCBs, respeitando distintos estágios de capacidade institucional. Assim, o instrumento foi concebido para ser útil em processos de autoavaliação, acompanhamento evolutivo e planejamento estratégico, preservando comparabilidade sem desconsiderar especificidades locais.

O resultado dessa etapa é um instrumento avaliativo aplicado, teoricamente fundamentado e empiricamente ancorado, capaz de mensurar a internalização dos princípios do Estado Aberto no controle externo brasileiro. Ao integrar transparência, prestação de contas, participação cidadã, integridade e inovação em um único modelo, a matriz representa um avanço metodológico relevante e contribui para qualificar o debate sobre governança democrática no âmbito dos TCBs.

• **Etapa 4 - Desenvolvimento e validação empírica da proposta de avaliação do Controle Aberto (Objetivo “d”):** dedicou-se à análise dos dados produzidos durante a validação empírica da matriz avaliativa do Controle Aberto, construída com base nos referenciais teóricos, normativos e empíricos definidos nas etapas anteriores. A estratégia combinou técnicas qualitativas e quantitativas, buscando testar a coerência, a precisão e a aplicabilidade da matriz no contexto dos TCBs.

A primeira fase envolveu o exame das respostas fornecidas por doze especialistas externos, por meio de formulário eletrônico estruturado em quatro eixos: clareza redacional, relevância teórico-prática, pertinência ao contexto dos TCBs e sugestões de aprimoramento. Os comentários abertos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin,

2016; Richardson, 2017), permitindo identificar consensos, dissonâncias e ajustes necessários para aprimorar a precisão descritiva e a aderência institucional dos itens.

Em complemento, aplicou-se o CVC conforme Hernández-Nieto (2002), seguindo as etapas recomendadas por Pilatti, Pedroso e Gutierrez (2010), Alexandre e Coluci (2011) e Pasquali (2013). O cálculo envolveu a média das avaliações (Mx), o CVC inicial (CVCi), a estimativa do erro (Pei), o CVC corrigido (CVCc) e o CVC total (CVCt), com interpretação baseada nos intervalos de referência do próprio Hernández-Nieto: valores inferiores a 0,80 indicam validade insuficiente; entre 0,80 e 0,90, validade satisfatória; e iguais ou superiores a 0,90, validade excelente. Os cálculos foram realizados em planilha Excel e permitiram verificar tanto a consistência de cada item quanto a solidez geral do instrumento.

Após ajustes decorrentes dessa primeira rodada, a versão refinada do questionário foi aplicada a representantes institucionais dos TCBs, indicados pela Secretaria-Executiva do MMD-TC/Atricon. Essa etapa agregou diversidade empírica e reforçou o alinhamento institucional da pesquisa. Os dados coletados incluíram: a pontuação atribuída às práticas avaliadas, a avaliação da viabilidade técnica e a apreciação da viabilidade política e estratégica de implementação dos critérios nos TCBs. A análise integrou novamente técnicas qualitativas e quantitativas, o que permitiu verificar a sensibilidade da matriz às diferenças estruturais entre os Tribunais.

Os resultados confirmaram que a matriz apresentava coerência conceitual, clareza descritiva e aplicabilidade prática, embora alguns itens exigissem ajustes finos para refletir as variações entre os TCBs. O processo de validação mostrou que a combinação de dados estatísticos e análises interpretativas fortaleceu a robustez dos achados e aprimorou a precisão dos indicadores.

No conjunto, a Etapa 4 configurou-se como um momento decisivo de refinamento, diálogo e legitimação científica, marcado pela participação de especialistas e representantes institucionais. O processo reforçou a confiabilidade da matriz, elevou sua maturidade metodológica e demonstrou seu potencial como instrumento de indução de melhorias organizacionais e de consolidação do Controle Aberto como referência de governança pública nos TCBs.

• Etapa 5 - Análise dos resultados, propondo ajustes quanto à maturidade dos TCBs em relação aos princípios do Controle Aberto (Objetivo “e”): concentrou-se na interpretação final dos achados, com o propósito de avaliar o grau de maturidade dos TCBs em relação aos cinco princípios do Controle Aberto e, a partir disso, propor ajustes à matriz avaliativa. O trabalho iniciou-se pela revisão crítica do conjunto documental analisado ao longo da pesquisa (normativos internos, planos de integridade, diretrizes de transparência, manuais

operacionais, relatórios técnicos e conteúdos publicados nos portais institucionais) reorganizando esse material conforme as dimensões de transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade. Esse acervo foi confrontado com os resultados do ciclo 2024 do MMD-TC, o que permitiu identificar diferentes graus de institucionalização das práticas e verificar a presença, ou ausência, de mecanismos de monitoramento, retroalimentação e aperfeiçoamento contínuo.

A análise incorporou, ainda, percepções provenientes dos questionários e interações com especialistas, representantes dos Tribunais e membros da sociedade civil, além das entrevistas realizadas com um(a) membro(a) e um(a) servidor(a) de um TCB integrante da Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC/Atricon. Embora em pequeno número, essas entrevistas, examinadas manualmente, ofereceram elementos qualitativos valiosos sobre barreiras operacionais, tensões institucionais e boas práticas em consolidação.

O uso articulado de fontes documentais, empíricas e perceptivas fortaleceu a consistência das inferências, destacando fatores que condicionam a maturidade dos TCBs, como diferenças de capacidade técnica, apoio da alta administração, cultura organizacional e especificidades federativas. A partir desse exame, foram propostos ajustes à matriz avaliativa, entre eles: aperfeiçoamento de indicadores pouco claros ou de difícil aplicação; refinamento das escalas de pontuação para captar melhor os diferentes níveis de desenvolvimento institucional; e revisão de descritores para representar adequadamente a heterogeneidade dos Tribunais.

A posição do pesquisador como auditor fiscal de controle externo no TCE/SC contribuiu para o acesso qualificado a documentos e interlocutores, mas exigiu constante vigilância ética para assegurar neutralidade e distanciamento crítico, preservando a fidedignidade das análises.

No conjunto, essa etapa final consolidou a matriz avaliativa como um instrumento consistente, sensível às realidades dos TCBs e alinhado às exigências metodológicas do campo. Também permitiu formular recomendações práticas e reflexões teóricas que reforçam o potencial do Controle Aberto como modelo contemporâneo de governança pública orientada à transparência, à participação e ao interesse coletivo.

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A pesquisa observou, de forma rigorosa e sistemática, os princípios éticos que orientam as investigações no campo das Ciências Humanas e Sociais, notadamente a autonomia, a beneficência, a não maleficência e a justiça, conforme estabelecido pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 510/2016. O objeto do estudo concentrou-se na análise de políticas, normativas e práticas institucionais dos Tribunais de Contas brasileiros, sem envolver

indivíduos em situação de vulnerabilidade, sem coleta de dados pessoais sensíveis e sem identificação direta ou indireta de participantes humanos.

À luz dessas características, o estudo não se enquadrou nas hipóteses de submissão obrigatória à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado de Santa Catarina (CEP/Udesc). Tal enquadramento fundamentou-se no artigo 1º, parágrafo único, incisos II, III e V, da Resolução CNS nº 510/2016, bem como nas disposições da Norma Operacional nº 001/2013 do Sistema CEP/Conep e no Regimento Interno do CEP/Udesc, que delimitam o escopo da análise ética às pesquisas que envolvem participantes humanos identificáveis ou informações sensíveis passíveis de individualização.

Ainda assim, e em observância a padrões elevados de responsabilidade ética, foram adotados protocolos rigorosos de proteção aos participantes e às instituições envolvidas. A aplicação dos questionários e a realização das entrevistas foram precedidas do devido Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), assegurando a voluntariedade da participação, o direito à recusa ou desistência a qualquer tempo, bem como o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas. Em nenhuma etapa da pesquisa houve divulgação de identificação nominal, funcional ou institucional que permitisse o reconhecimento direto ou indireto dos respondentes.

O tratamento dos dados observou integralmente as diretrizes da LGPD. As informações coletadas foram armazenadas de forma segura na conta individual do pesquisador na plataforma *LimeSurvey*, protegida por credenciais pessoais de acesso, bem como em *notebook* de uso exclusivo do autor, igualmente resguardado por mecanismos de segurança digital e controle físico do equipamento. O acesso aos dados brutos permaneceu restrito exclusivamente ao pesquisador responsável, não havendo compartilhamento com terceiros fora dos limites formalmente pactuados.

A análise dos dados foi conduzida de maneira exclusivamente agregada, impossibilitando qualquer forma de identificação direta ou indireta de participantes, instituições ou unidades administrativas específicas. Essa opção metodológica assegurou a preservação do anonimato, a minimização de riscos e a proteção da integridade institucional dos respondentes. Após o encerramento das etapas analíticas, os dados permaneceram armazenados em ambiente controlado, apenas para fins de eventual auditoria acadêmica, reanálise metodológica ou atendimento a exigências institucionais, sempre em conformidade com os princípios da finalidade, da necessidade e da segurança previstos na legislação vigente.

As contribuições de representantes dos Tribunais de Contas brasileiros, da Atricon, do IRB, de especialistas acadêmicos e de organizações da sociedade civil foram tratadas com responsabilidade, cautela e rigor ético, de modo a preservar a confidencialidade das

informações, a integridade institucional dos atores envolvidos e a finalidade estritamente acadêmica e científica do estudo.

A condição do pesquisador como auditor fiscal de controle externo do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) demandou a adoção de postura reflexiva permanente ao longo de todo o percurso investigativo. Embora essa posição institucional tenha facilitado o acesso a fontes documentais, bases de dados e interlocutores estratégicos no campo do controle externo, as interpretações produzidas foram sistematicamente submetidas a procedimentos de triangulação metodológica, bem como à revisão crítica por pesquisadores externos à instituição de origem do autor. Esses cuidados buscaram mitigar potenciais vieses, assegurar distanciamento analítico e reforçar a objetividade, a consistência e a credibilidade dos resultados alcançados.

O estudo contou com apoio formal da Atricon e do IRB, materializado por meio da Declaração de Ciência e Concordância (Anexo A) e do Termo de Responsabilidade para acesso aos dados do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), ciclo 2024 (Anexo B). Esse respaldo institucional conferiu legitimidade ao desenvolvimento da pesquisa, viabilizou o acesso aos dados necessários e facilitou o contato institucional com os Tribunais de Contas, contribuindo para o aumento da taxa de resposta e para a qualificação das evidências empíricas coletadas.

O pacto estabelecido com a Atricon definiu, de forma expressa, as condições de acesso, tratamento, uso e compartilhamento dos dados produzidos no âmbito da pesquisa. Nos termos acordados, todas as respostas foram tratadas de maneira anonimizada, sendo vedada qualquer divulgação pública ou utilização que possibilitasse a identificação de Tribunais de Contas, unidades administrativas ou respondentes individuais. O compartilhamento dos dados limitou-se estritamente às informações necessárias ao cumprimento das finalidades institucionais pactuadas, em observância às cláusulas de confidencialidade vigentes e às diretrizes éticas e legais aplicáveis.

Os dados disponibilizados serão utilizados pela Atricon exclusivamente para fins institucionais, notadamente para o aperfeiçoamento metodológico do MMD-TC, incluindo o refinamento de descritores, indicadores e escalas de avaliação, especialmente aqueles relacionados aos princípios do Controle Aberto; para o subsídio técnico a comissões, redes e grupos de trabalho voltados à melhoria das práticas de governança e gestão nos Tribunais de Contas; e para o apoio ao planejamento estratégico institucional, mediante a identificação agregada de fragilidades, assimetrias e oportunidades de melhoria, sempre de forma restrita, controlada e alinhada ao interesse público.

Essa cooperação institucional, construída sobre bases formais, éticas e metodologicamente transparentes, reforça o caráter colaborativo da pesquisa, preserva a confidencialidade dos dados e amplia sua contribuição prática e científica ao fortalecimento da governança democrática e da legitimidade do controle externo no Brasil.

Por fim, registra-se o uso pontual, transparente e supervisionado da ferramenta *ChatGPT*, desenvolvida pela *OpenAI*, empregado exclusivamente como instrumento de apoio linguístico, organizacional e de refinamento redacional. O recurso foi utilizado de forma subsidiária, restrita a tarefas de aprimoramento da clareza textual, coesão argumentativa, organização de ideias previamente formuladas e adequação formal da linguagem acadêmica, sem qualquer interferência na condução científica da pesquisa.

Ressalta-se, de modo inequívoco, que a autoria intelectual da tese permaneceu integralmente sob responsabilidade do pesquisador, que concebeu o problema de pesquisa, definiu os objetivos, construiu o referencial teórico, delineou o desenho metodológico, elaborou os instrumentos de coleta de dados, conduziu integralmente o trabalho empírico, realizou a análise e interpretação dos dados e formulou as conclusões e recomendações apresentadas. Todas as decisões analíticas, escolhas metodológicas, interpretações teóricas e inferências empíricas decorreram exclusivamente do julgamento crítico e da expertise acadêmica do autor.

O pesquisador manteve, em todas as etapas, pleno controle sobre o processo investigativo, revisando criticamente, validando e ajustando cada trecho do texto final, de modo a assegurar fidelidade ao conteúdo produzido, coerência interna, consistência teórica e aderência às normas éticas e metodológicas vigentes. Não houve delegação de autoria, terceirização de análise ou automatização de decisões científicas, preservando-se, assim, a integridade intelectual, a originalidade e a autenticidade do trabalho.

Esse procedimento está alinhado às boas práticas de integridade científica e transparência acadêmica, que admitem o uso responsável de ferramentas tecnológicas de apoio, desde que não substituam a reflexão crítica, a autoria intelectual e a responsabilidade científica do pesquisador. O emprego da ferramenta, portanto, não compromete a originalidade nem a autoria da tese, mas se insere como recurso acessório, claramente delimitado e eticamente declarado, em consonância com os princípios de honestidade intelectual, responsabilidade autoral e rigor científico que orientam a produção acadêmica contemporânea.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais achados da pesquisa, articulando a concepção de Controle Aberto às evidências empíricas coletadas. Examina-se como os TCBs têm incorporado, ainda que de forma gradual e heterogênea, os princípios de transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade às suas rotinas institucionais.

A análise retoma, de modo sintético, as bases do Estado Aberto e suas vertentes, posicionando o Controle Aberto como estratégia voltada ao fortalecimento da legitimidade democrática e à geração de valor público. Em seguida, discute-se o MMD-TC, sua evolução normativa e metodológica, sua lógica de funcionamento e suas potencialidades como instrumento de governança, sem desconsiderar limitações que demandam aperfeiçoamento.

Por fim, o capítulo explora os resultados referentes a cada princípio do modelo, identificando avanços, fragilidades e oportunidades de melhoria, sempre considerando a diversidade federativa dos TCBs. A integração entre teoria e evidências empíricas oferece uma leitura crítica e fundamentada do papel dessas instituições na consolidação da governança democrática.

4.1 CONTROLE ABERTO: CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

O Controle Aberto (*Open Oversight*), tal como proposto nesta pesquisa, é apresentado como um desdobramento teórico-prático do paradigma do Estado Aberto aplicado ao controle externo. Ancorado em cinco dimensões interdependentes: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade, o modelo busca romper com práticas tradicionalmente hierarquizadas e pouco permeáveis, estimulando formas de atuação mais democráticas, responsivas e coprodutivas (Gomide e Pires, 2014; Marques, 2003; Silveira *et al.*, 2025).

Embora aplicável a diversas instituições de controle, o estudo concentra-se nos TCBs, propondo uma contribuição original para seu reposicionamento como agentes de governança aberta e produtores de valor público. Este tópico sintetiza as bases do Estado Aberto, apresenta o Controle Aberto como seu desdobramento e analisa como essa abordagem vem sendo institucionalizada nos TCBs, discutindo condições estruturais e desafios envolvidos. Com isso, cumpre-se o objetivo de construir um referencial teórico sólido, capaz de orientar a compreensão e a aplicação dessa proposta no contexto brasileiro.

4.1.1 Estado Aberto e suas vertentes: fundamentos, convergências e especificidades

A concepção de Estado Aberto (*Open State*) surge como resposta às limitações dos modelos tradicionais de separação de poderes, que, embora relevantes historicamente, mostram-se insuficientes para lidar com as complexidades da democracia contemporânea. Em contextos marcados por múltiplas instâncias de controle, interdependência institucional e crescente demanda por participação cidadã contínua, torna-se necessário ampliar os arranjos de governança e *accountability*.

Nesse sentido, o Estado Aberto representa uma evolução do paradigma do Governo Aberto, ao estender seus princípios – transparência, *accountability*, participação, integridade e inovação – de forma transversal a todos os poderes e instituições públicas, incluindo os Tribunais de Contas. Trata-se de uma proposta orientada à abertura sistêmica e colaborativa do Estado, capaz de fortalecer a legitimidade democrática e a coprodução do bem público (Abrucio e Loureiro, 2004; Schommer *et al.*, 2015; OCDE, 2016; Michener e Worthy, 2018).

É nesse movimento que emerge o Estado Aberto, entendido como uma ampliação do paradigma de Governo Aberto (*Open Government*). Enquanto este se volta sobretudo ao Poder Executivo, o Estado Aberto incorpora também Legislativo, Judiciário e órgãos autônomos, entre eles os Tribunais de Contas e os Ministérios Públicos, aplicando de maneira transversal princípios como transparência, participação, *accountability*, integridade e inovação. Essa expansão redefine o sentido da abertura, orientando-a para todas as funções estatais e conectando-a a formas mais participativas, colaborativas e responsivas de exercício do poder.

À luz dessas abordagens, nesta tese, o Estado Aberto é compreendido como o paradigma de governança que propõe a atuação coordenada, transparente e participativa de todas as instituições estatais – Executivo, Legislativo, Judiciário e órgãos autônomos – com base nos princípios de integridade, inovação, *accountability* e coprodução do bem público. Origina-se da agenda internacional de Governo Aberto, mas a amplia ao incorporar também as dimensões de Justiça Aberta, Parlamento Aberto, Ciência Aberta e Controle Aberto, promovendo uma abordagem interinstitucional orientada à redução de assimetrias de poder, ao fortalecimento do diálogo com a sociedade e à ampliação da legitimidade democrática.

A partir desse conjunto de fundamentos, o modelo de Estado Aberto oferece o marco conceitual a partir do qual se desenvolvem, nesta tese, as discussões sobre Controle Aberto, permitindo identificar convergências e especificidades entre as vertentes de Governo Aberto, Justiça Aberta e Parlamento Aberto, conforme sistematizado no Quadro 23:

Quadro 23 - Princípios de Governo Aberto adotados por diferentes instituições

Instituição	Conjunto de princípios
CGU	Transparência na gestão; Responsabilidade e Responsividade; e Participação dos cidadãos; Tecnologia e Inovação (2025).
Governo Estadual de Santa Catarina	Acesso à informação; Participação cidadã; <i>Accountability</i> ; e Tecnologia e inovação (2025).
Prefeitura Municipal de São Paulo	Transparência; Participação social; Inovação; e <i>Accountability</i> (2025).
Instituto de Governo Aberto	Transparência; Participação Social; Integridade/Prestação de Contas; e Inovação (2025).
OCDE	Transparência; Participação social; <i>Accountability</i> (responsabilização e prestação de contas); e Integridade (2025).
OGP	Participação cidadã efetiva; Transparência e <i>accountability</i> ; Dados abertos; Abertura e reutilização da informação pública; Acesso e simplicidade; Colaboração e cocriação; e Inclusão e diversidade (2016).

Fonte: elaborado pelo autor.

O Estado Aberto emerge como um arranjo político-institucional voltado à coprodução do bem público e à governança colaborativa, atualizando premissas clássicas do pensamento político por meio de práticas mais transparentes, participativas e inclusivas. Nesse modelo, diferentes Poderes e órgãos autônomos atuam de forma coordenada, compartilhando informações, prestando contas de suas ações e incorporando contribuições sociais no desenho e no aperfeiçoamento de políticas e serviços públicos (Oszlak, 2013; Schommer; Quiñonez, 2024; Thorstensen; Arima Júnior, 2020).

A OCDE reforça essa compreensão ao definir o Estado Aberto como um ambiente em que Executivo, Legislativo, Judiciário e demais instituições independentes colaboram entre si e com diversos atores interessados, preservando suas autonomias, mas explorando sinergias, boas práticas e aprendizados conjuntos. O objetivo central é fortalecer transparência, integridade, responsividade e participação qualificada, elementos essenciais tanto à vitalidade democrática quanto ao desenvolvimento econômico inclusivo (OCDE, 2019, 2023).

Na América Latina, essa concepção ganha ainda mais relevância. Autores como Oszlak (2013, 2019) e Ramírez-Alujas (2025) observam que o Estado Aberto supera a visão restrita ao Poder Executivo presente no Governo Aberto, ao envolver todo o aparato estatal. Sua consolidação, contudo, depende de mudanças estruturais que vão além de ajustes normativos, exigindo transformações culturais e organizacionais profundas. No Brasil, Schommer e Quiñonez (2024) e Bernardes *et al.* (2024) destacam a necessidade de práticas colaborativas e arranjos interinstitucionais capazes de sustentar ecossistemas de governança mais transparentes, inovadores e participativos.

Esse paradigma também reflete reformas orientadas à abertura e à corresponsabilidade na gestão pública, valorizando a coprodução do bem público e o compartilhamento do poder decisório (Calderón e Lorenzo, 2010; Dias, Garcia e Camilo, 2019; Thorstensen e Arima Júnior,

2020). Ele desloca o foco de ações pontuais, como digitalização ou disponibilização de dados, para uma reconfiguração mais profunda, que reconhece o Estado como ator legítimo e responsivo às demandas sociais (Fung, Graham e Weil, 2007; Wirtz e Birkmeyer, 2015).

Do ponto de vista teórico, o Estado Aberto articula-se com abordagens de governança democrática e *accountability* social (Hoffmann *et al.*, 2024; O'Donnell, 1998; Oliveira; Ckagnazaroff, 2024; Peruzzotti; Smulovitz, 2006) e integra debates contemporâneos sobre integridade institucional, inovação pública e coprodução cidadã (Denhardt; Denhardt, 2003; OCDE, 2023; Thorstensen; Arima Júnior, 2020). Configura-se, assim, como um regime relacional entre Estado e sociedade, sustentado pela confiança mútua e pela corresponsabilidade.

No plano institucional, sua materialização ocorre principalmente por meio de três frentes estruturantes – Governo Aberto (*Open Government*), Justiça Aberta (*Open Justice*) e Parlamento Aberto (*Open Parliament*) – que, embora distintas em escopo e instrumentos, convergem na busca por ampliar abertura, transparência e legitimidade da ação pública. Ao fortalecer a confiança e aprimorar a governança democrática, essas frentes contribuem para serviços mais efetivos, políticas públicas mais qualificadas e soluções mais consistentes para problemas coletivos. A Figura 5 sintetiza visualmente essas convergências e a articulação entre seus principais eixos de atuação

Figura 5 - Modelo do Estado Aberto e seus desdobramentos no cenário atual



Fonte: elaborada pelo autor.

O Governo Aberto constitui a vertente do Estado Aberto mais diretamente associada à função executiva e à transformação das rotinas administrativas em direção a práticas mais transparentes, participativas e responsivas. Sua consolidação ganhou força a partir de 2011, com a criação da OGP, que integra governos e sociedade civil na promoção de ações pautadas por transparência, participação cidadã, *accountability*, integridade e inovação tecnológica (Brelaz; Teixeira, 2025; Castillo-Mostacero; Gracey, 2024; Naser; Ramírez-Alujas; Rosales, 2017). Hoje, mais de 70 países fazem parte da iniciativa, incluindo o Brasil, que exercerá a

copresidência no biênio 2025-2026, fortalecendo a institucionalização de compromissos públicos monitorados e avaliados internacionalmente (OCDE, 2025; OGP, 2025).

No plano conceitual, a OCDE define Governo Aberto como uma cultura de governança orientada pelos princípios de transparência, integridade, *accountability* e participação dos diferentes públicos envolvidos (OCDE, 2017). Tais princípios são indissociáveis: a transparência possibilita a prestação de contas; a participação qualifica as decisões; e a integridade reforça a confiança institucional. A própria OCDE (2023) identifica três pilares estruturantes dessa agenda: o acesso amplo à informação; a participação social nos processos decisórios e de controle; e o uso estratégico de tecnologias digitais para engajamento e coprodução.

Essas bases dialogam com abordagens contemporâneas de governança em rede (Cavalcante, 2024; Fung, 2006; Teixeira; Sena; Silva, 2024) e governo digital transformador (Margetts; Dunleavy, 2013; Viana, 2021), reforçando que a abertura não se resume à divulgação de dados, mas envolve mudanças organizacionais profundas e a ampliação do diálogo público (Brelaz; Teixeira, 2025; Mitkiewicz, 2024).

No Brasil, a promulgação da LAI representou marco decisivo, ao romper práticas de opacidade e institucionalizar deveres de transparência ativa e passiva (Bernardes; Santos; Rover, 2015; Contreras; Michener; Niskier, 2018; Silva, 2023). Desde então, o país já elaborou seis Planos de Ação Nacional em Governo Aberto, envolvendo órgãos federais, estados, municípios e organizações da sociedade civil (CGU, 2025). Entre as iniciativas implementadas, destacam-se o Portal Brasileiro de Dados Abertos, a plataforma Participa + Brasil e o Painel de Despesas com Educação Pública, que ampliam o acesso à informação e o controle social qualificado (Brasil, 2016, 2023).

Experiências internacionais reforçam a diversidade de modelos institucionais possíveis. No Uruguai, a AGESIC coordena políticas de transparência digital e interoperabilidade, consolidando o país como referência regional no Global Data Barometer (OGP, 2023). No Reino Unido, o Government Digital Service (GDS) articula serviços no Gov.UK, promovendo simplificação, integração e práticas de cocriação que aproximam cidadãos e governo (Margetts e Dunleavy, 2013; OCDE, 2023).

Essas iniciativas mostram que o Governo Aberto depende de arranjos institucionais integrados, capazes de articular transparência, participação e inovação tecnológica para fortalecer a legitimidade das decisões públicas. Mais do que um conjunto de ferramentas digitais, trata-se de um modelo organizacional e cultural orientado à abertura e à coprodução, no qual o Estado busca responder, de forma contínua e qualificada, às demandas da sociedade.

A Justiça Aberta é uma das frentes essenciais do Estado Aberto, aplicando ao Poder Judiciário os princípios de transparência, acessibilidade, participação cidadã e *accountability* judicial (Aguilar, 2023; Craveiro; Machado; Rizzi, 2023; Cunliffe, 2012; Jiménez-Gómez, 2014; OGP, 2025). Trata-se de um movimento internacional que busca transformar a cultura jurídica, afastando o Judiciário de uma tradição de opacidade, linguagem hermética e baixa interação com a sociedade (Aguilar, 2023; Johnston, 2022; Machado; Lino, 2021; Ramírez-Alujas, 2014).

Mais do que abrir decisões ou divulgar estatísticas, a Justiça Aberta pressupõe a criação de espaços judiciais transparentes, auditáveis e socialmente inteligíveis, nos quais a comunicação é clara, os dados são disponibilizados em formatos abertos e a sociedade participa de forma qualificada dos processos decisórios (Elena; Mercado, 2019; Florini, 2007; Mazovita, 2023; OCDE, 2017). Abrir dados, portanto, não basta: é necessário traduzir a linguagem judicial e aproximar o cidadão da prestação jurisdicional (Aguilar, 2023; Machado; Lino, 2021; Silva; Barausse, 2025).

No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) exerce papel relevante na institucionalização dessa agenda. A Resolução CNJ nº 215/2015 regulamentou a LAI no Judiciário, estabelecendo parâmetros de transparência ativa e passiva para temas como remuneração, execução orçamentária, estatísticas processuais e divulgação de decisões (CNJ, 2015). Embora represente avanço expressivo, a incorporação de outras dimensões da Justiça Aberta (participação, *accountability* e inovação institucional) ainda ocorre de maneira desigual.

O processo de abertura tem sido impulsionado por tecnologias digitais e sistemas de *Business Intelligence*, como os painéis Justiça em Números, Grandes Litigantes, Estatísticas do Poder Judiciário, além do Mapa do Juízo 100% Digital, do Núcleo de Justiça 4.0, do índice iGovTIC-JUD e da difusão do Processo Judicial Eletrônico (PJe), no âmbito do programa Justiça 4.0 (CNJ, 2025).

Como reconhecem Ramírez-Alujas (2014) e Craveiro, Machado e Rizzi (2023), a Justiça Aberta não é mero complemento à atuação jurisdicional, mas fundamento da legitimidade democrática do Judiciário contemporâneo. Ela depende de uma transformação cultural que reposicione o Judiciário como instituição dialogante, capaz de prestar contas, interagir com a sociedade e fortalecer a confiança pública por meio de práticas transparentes, inclusivas e participativas.

O Parlamento Aberto representa a face do Estado Aberto voltada à função legislativa, compreendido como um conjunto de valores, diretrizes e práticas destinado a ampliar a transparência, a participação cidadã e a responsabilização democrática no processo de elaboração das leis e de fiscalização das políticas públicas (Faria, 2015; Faria; Rehbein, 2015;

Leston-Bandeira, 2016; OGP, 2025). Mais do que divulgar informações sobre a atividade parlamentar, essa agenda busca estruturar formas contínuas e bidirecionais de interlocução entre representantes eleitos e sociedade civil, reforçando a legitimidade das instituições representativas e qualificando o controle social (Faria e Rehbein, 2015; OGP, 2025).

Na prática, a abertura legislativa se materializa por diferentes ações integradas: transmissões em tempo real das sessões; publicação de proposições em linguagem acessível; divulgação detalhada de votações e dados orçamentários; e mecanismos que permitam a participação cidadã nos debates e deliberações (Sasmita e Rahaju, 2023; Sebastián e Cardama, 2016). Trata-se de um movimento que combina inovação institucional e governança colaborativa, orientado à redução das assimetrias informacionais que historicamente distanciaram parlamentos e sociedade.

No Brasil, a agenda tem avançado com iniciativas como o e-Cidadania, do Senado Federal, que possibilita ao cidadão sugerir projetos, participar de audiências interativas e opinar sobre proposições em tramitação (Câmara dos Deputados, 2020; Faria; Quintão, 2022; Vasconcelos *et al.*, 2023), e a Câmara Interativa, que amplia a transparência e aproxima a sociedade das deliberações legislativas por meio de transmissões ao vivo, consultas públicas e canais de diálogo direto (Parlamento Aberto, 2025).

Também emergem iniciativas externas ao Legislativo, impulsionadas pela sociedade civil e pelo Judiciário, que reforçam a necessidade de maior abertura. Um exemplo emblemático é a Operação Serenata de Amor, que, com base em dados abertos e uso de inteligência artificial, identificou padrões suspeitos de uso de recursos públicos por parlamentares (Coutinho; Freitas, 2021; Lima, 2019; Nohara; Colombo, 2019).

Essas iniciativas buscam reduzir a distância informacional entre representantes e representados, estimulando uma cultura legislativa mais transparente, deliberativa e atenta às demandas sociais. Ao permitir que os cidadãos acompanhem e influenciem decisões em tempo real, e não apenas no momento do voto, tais plataformas ampliam a *accountability* legislativa e contribuem para reforçar a confiança no processo democrático.

Esse avanço, contudo, convive com movimentos de sentido contrário. Dois fenômenos revelam com clareza as resistências estruturais à transparência no Legislativo brasileiro: as emendas parlamentares e as anistias legislativas. No primeiro caso, as “emendas de relator” (RP9) tornaram-se símbolo de opacidade, dada a ausência de critérios claros, a baixa rastreabilidade e a forte politização na destinação de recursos. Essa dinâmica sustentou expressões como “orçamento secreto” e “tratoração” para descrever a dificuldade de identificar autores, critérios e impactos dessas despesas (Bartoluzzio; Silva; Silveira, 2025; Faria, 2022; Linhares Neto, 2023; Ribeiro, 2022). O STF, ao julgar as ADPFs 850, 851, 854 e 1014, declarou

inconstitucional o modelo sem transparência, reafirmando que a publicidade é condição para a legitimidade legislativa e para o controle democrático na alocação de recursos (STF, 2022).

O segundo fenômeno diz respeito às anistias legislativas concedidas a parlamentares, partidos e outras instituições, em temas como contas eleitorais, fidelidade partidária e sanções administrativas. Frequentemente direcionadas aos próprios legisladores ou a seus grupos políticos, essas anistias fragilizam os mecanismos de responsabilização e alimentam a percepção de seletividade na aplicação das normas democráticas (Hoffmann, 2024; Lemos, 2002; Santos; Silva, 2023). Debates recentes reacenderam essa preocupação, incluindo anistias relativas às cotas de gênero e raça aplicadas pelo TSE (Araújo; Rodrigues, 2023; Lellis; Costa Filho, 2023; Silva, 2023; Silva; Carlomagno, 2024), além de propostas como a “PEC da Blindagem” (PEC 3/2021) e o Projeto de Lei nº 5.064/2023, que trata de anistia a envolvidos nos atos de 8 de janeiro de 2023.

Esses dois exemplos revelam as tensões e contradições que permeiam a abertura legislativa no país. Mesmo com avanços expressivos, como digitalização de dados orçamentários, transmissões em tempo real e canais de participação cidadã, permanece a distância entre práticas de transparência e mecanismos que ainda se mantêm sob opacidade. Assim, a agenda de Parlamento Aberto no Brasil mostra-se como um processo em construção: avança em aspectos procedimentais e deliberativos, mas enfrenta resistências significativas sempre que a abertura implica afetar interesses políticos sensíveis ou ampliar a responsabilização institucional.

Experiências internacionais mostram que o Parlamento Aberto tem se consolidado como estratégia institucional para aproximar o Legislativo da sociedade e qualificar a deliberação pública. No Chile, o Congresso Nacional incorporou formalmente essa agenda aos Planos de Ação da OGP desde 2014-2016, estruturando iniciativas como o Grupo Bicameral de Transparencia, o *Reglamento de Participación Ciudadana* e a plataforma *Congreso Virtual*, criada para ampliar o diálogo com a população (OGP Chile, 2022).

Na Indonésia, a *Open Parliament Platform*, articulada à OGP, impulsionou a abertura de dados legislativos, a transmissão pública das sessões e o uso de aplicativos móveis voltados à inclusão de comunidades periféricas e rurais (Afandi, Erdayani e Afandi, 2024; Sasmita e Rahaju, 2023). Embora esses avanços tenham ampliado a participação política, o país vivenciou, em 2025, protestos de grande escala motivados, entre outros fatores, pela ampliação de benefícios a parlamentares, revelando que privilégios corporativos e resistências internas continuam a desafiar a legitimidade do processo de abertura (Reuters, 2025; The Guardian, 2025).

Esses casos indicam que o Parlamento Aberto não se limita a uma tendência restrita, mas constitui resposta concreta às fragilidades democráticas contemporâneas. Em um cenário global marcado por retrocessos em direitos e liberdades, como apontado pelo Democracy Report 2025 do V-Dem Institute, a combinação de transparência, participação e *accountability* adquire centralidade normativa e prática para o fortalecimento da governança democrática (Faria, 2015; Faria; Quintão, 2022; Faria; Rehbein, 2015; Leston-Bandeira, 2016; Sasmita; Rahaju, 2023; Sebastián; Cardama, 2016; Vasconcelos *et al.*, 2023).

Embora não integrem formalmente os três Poderes, os TCBs e os Ministérios Públicos exercem funções essenciais no sistema de freios e contrapesos, atuando como garantidores da fiscalização da gestão pública, da *accountability* e da estabilidade da governança democrática (OCDE, 2016; Pessoa e Oliveira, 2023; Teixeira e Silva, 2024). Como instituições autônomas do Estado lato sensu, submetem-se aos princípios constitucionais da Administração Pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – previstos no artigo 37 da CRFB/88 (Brasil, 1988), princípios que dialogam diretamente com os valores estruturantes do Estado Aberto.

Nesse contexto, para fins desta tese, TCBs são compreendidos como órgãos autônomos e independentes de controle externo, responsáveis por fiscalizar a gestão dos recursos públicos quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e efetividade, no âmbito da administração direta e indireta. O sistema é composto por 33 cortes (TCU, TCEs, TCMs e TCDF), instituídas segundo o princípio da simetria constitucional, como instituições técnico-especializadas, sem subordinação hierárquica entre si, que atuam em auxílio ao Poder Legislativo, preservando autonomia institucional e decisória.

A literatura clássica reconhece nesses princípios o alicerce da atuação estatal. Di Pietro (2024), Mello (2023) e Carvalho Filho (2025) destacam que eles asseguram imparcialidade e supremacia do interesse público. Em complemento, Oliveira (2025) e Justen Filho (2025) apontam que essa vinculação diferencia a esfera pública da lógica privada, impondo limites jurídicos e éticos inafastáveis ao exercício do poder estatal.

Passadas mais de três décadas da Constituição, persistem tensões entre o marco normativo e sua efetiva aplicação. Esse descompasso evidencia a necessidade de atualizar a interpretação dos princípios administrativos, ampliando-os para abarcar demandas contemporâneas de governança democrática, integridade, transparência e participação social. Nesse cenário, a eficiência, introduzida pela EC nº 19/1998, ganha centralidade. Conforme a *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, qualidade administrativa envolve cultura de melhoria contínua, equidade e uso responsável dos recursos públicos (CLAD, 2008).

A literatura recente reforça esse movimento de densificação conceitual. França (2021) associa a imposição de limites à atuação privada à prevalência do interesse público, sustentada por justiça, proporcionalidade e equidade. Civantos (2010) inclui entre os princípios da boa governança administrativa a integridade, a responsabilidade, a imparcialidade e a transparência, enquanto o TCU (2021) enfatiza integridade, equidade, *accountability* e confiabilidade como pilares da governança estatal.

Em perspectiva mais ampla, Häberle (2007) propõe o Estado Constitucional Cooperativo, orientado por valores universais de cooperação e proteção dos direitos humanos. Noschang e Piucco (2019) vinculam essa visão à efetivação dos direitos fundamentais para além das fronteiras nacionais, enquanto Maliska (2021) interpreta a jurisdição constitucional como instrumento de construção de um direito público baseado na dignidade humana e no pluralismo. Binenbojm (2014) reforça que, nesse paradigma, a legitimidade estatal emerge de processos participativos e da produção de resultados socialmente relevantes. Moreira Neto (2018), por sua vez, destaca que a Administração contemporânea deve superar o formalismo procedimental, incorporando justiça, equidade e efetividade ao ciclo das políticas públicas.

A literatura recente tem ampliado o entendimento de boa governança, enfatizando que ela não se esgota no cumprimento formal da legalidade. Organismos multilaterais como a OCDE (2017, 2023, 2025) e a ONU (2015) apontam que integridade, abertura, participação e responsividade são requisitos estruturantes de uma Administração Pública orientada ao cidadão, em sintonia com o paradigma do Estado Aberto.

Nesse movimento, cresce a defesa de uma releitura crítica do LIMPE, não para substituí-lo, mas para atualizar seu alcance diante das exigências de transparência, justiça social e ética pública próprias da governança contemporânea. Essa expansão interpretativa acompanha as transformações introduzidas pelo Estado Constitucional Cooperativo, aproximando o Direito Administrativo de agendas como *accountability*, inovação e integridade, e reforçando o papel dos princípios constitucionais como instrumentos vivos de legitimação democrática.

A ressignificação dos princípios administrativos não constitui mera evolução semântica, mas uma transformação substancial, coerente com as novas práticas de governança pública e com os valores do Estado Constitucional Cooperativo. Essa perspectiva aproxima o Direito Administrativo das agendas contemporâneas de *accountability*, inovação e integridade, reafirmando o papel dos princípios constitucionais como instrumentos vivos de legitimação democrática e de fortalecimento da confiança social.

À luz desse cenário, a atuação dos Tribunais de Contas deve alinhar-se aos eixos da governança aberta (transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade), conforme diretrizes da OCDE (2017, 2023, 2025), da Atricon (2023) e da OGP (2025). Isso

implica superar práticas reativas e formalistas, adotando arranjos institucionais proativos, colaborativos e orientados a resultados.

Exemplos recentes, como os analisados por Dal Pont (2025) no caso do TCE/SC, mostram que as Cortes de Contas podem desempenhar papel indutivo relevante em políticas públicas estruturantes, reforçando sua função como agentes de governança democrática e de criação de valor público.

É nesse horizonte que se situa a proposta de Controle Aberto desenvolvida nesta tese: um desdobramento teórico-prático do Estado Aberto que busca integrar a função fiscalizatória aos princípios democráticos contemporâneos, fortalecendo a interação entre Estado e sociedade e ampliando a legitimidade das políticas públicas orientadas pela transparência, integridade e justiça social.

4.1.2 Controle Aberto como desdobramento do Estado Aberto: pilares teóricos, princípios estruturantes e contribuições à governança pública

O paradigma do Estado Aberto tem sido compreendido, na literatura recente, como uma forma ampliada e relacional de organização do poder público, que articula transparência, participação, integridade e colaboração para fortalecer a legitimidade democrática e reconstruir a confiança social nas instituições (OCDE, 2016, 2023; OGP, 2021). Nesse marco conceitual, o Controle Aberto emerge como seu desdobramento aplicado ao campo da fiscalização, propondo uma reorientação profunda do modo como as instituições de controle atuam e se relacionam com a sociedade.

Ao contrário do modelo tradicional, centrado na legalidade estrita e na responsabilização *ex post*, o Controle Aberto enfatiza transparência ativa dos próprios processos de auditoria, diálogo qualificado com cidadãos e jurisdicionados, uso intensivo de tecnologias e metodologias inovadoras e compromisso institucional com integridade e produção de valor público. A abordagem proposta nesta tese concentra-se nos TCBs, reconhecendo sua relevância no sistema de freios e contrapesos (*checks and balances*) e seu potencial de indução para uma governança pública mais democrática e responsiva (Pessoa e Oliveira, 2023).

Nessa perspectiva, o Controle Aberto alinha os TCBs às vertentes já consolidadas de abertura institucional, como Governo Aberto, Parlamento Aberto e Justiça Aberta, que, em diferentes países, têm avançado por meio de diretrizes normativas, programas participativos e arranjos colaborativos. Tanto a OGP (2021) quanto as Recomendações da OCDE sobre Governo Aberto (2023) reforçam que a abertura estatal se sustenta em cinco eixos fundamentais, também estruturantes desta proposta:

- Transparência qualificada, que não se limita à divulgação de documentos, mas inclui critérios de decisão, métodos de auditoria, evidências utilizadas e bases de dados rastreáveis e compreensíveis;

- Participação social substantiva, apoiada em mecanismos permanentes de escuta, coprodução e integração de saberes, envolvendo ouvidorias, audiências, consultas públicas e parcerias com organizações da sociedade civil;

- *Accountability* relacional, que combina autocontrole, monitoramento externo, comunicação acessível e interação contínua com gestores e cidadãos, ampliando a legitimidade e a clareza dos resultados de fiscalização;

- Inovação institucional, expressa na atuação de laboratórios de controle, no uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, análise de dados e *blockchain*, e em metodologias experimentais voltadas ao aprendizado organizacional; e

- Integridade pública, sustentada por códigos de ética consistentes, programas internos de integridade, prevenção de conflitos de interesse e ações de mitigação de riscos institucionais.

A incorporação sistemática desses elementos permite que os TCBs avancem de uma atuação predominantemente reativa para outra indutora e colaborativa, capaz de influenciar o ecossistema público mais amplo. Assim, o Controle Aberto amplia o papel dessas instituições, reposicionando-as como protagonistas de uma governança pública aberta, orientada por evidências e comprometida com a construção de valor público.

O Controle Aberto aproxima-se de referenciais consolidados no campo do controle externo, tanto em âmbito internacional quanto nacional. Entre eles destacam-se as Recomendações da OCDE para a Integridade Pública (OCDE, 2017), o Manual da Intosai relativo às ISSAIs 12 e 20 (Intosai, 2013), que enfatiza o valor social das instituições superiores de controle, e os Guias Técnicos da Atricon (2023), voltados à qualificação e à padronização das práticas fiscalizatórias. Soma-se a esse conjunto a produção normativa do TCU, que, ao longo da última década, desenvolveu referenciais de governança, avaliação de políticas públicas, inovação, combate à fraude e corrupção, gestão de riscos e participação cidadã (TCU, 2014; 2017; 2018; 2020, 2025).

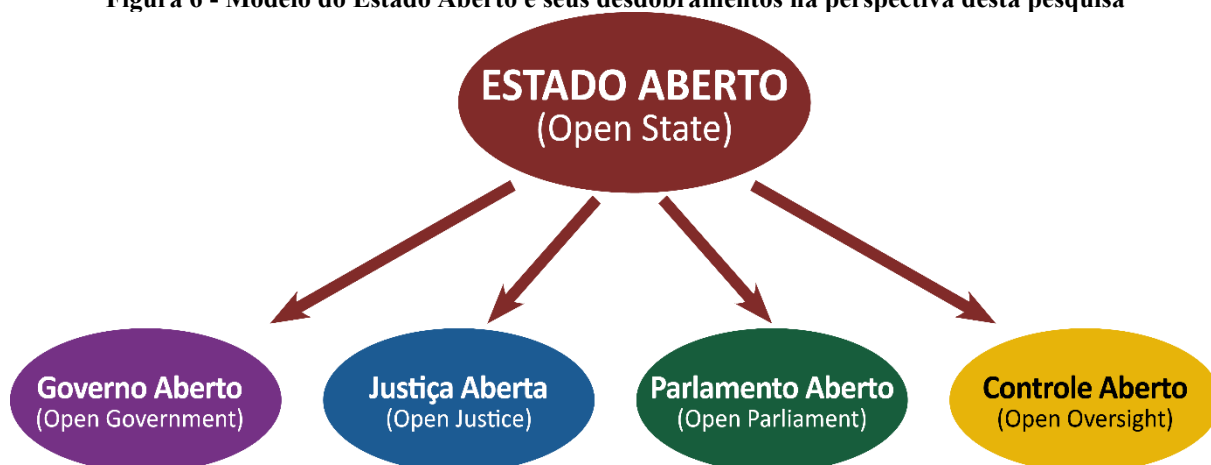
Nesse ambiente, o MMD-TC representa, em escala nacional, o instrumento mais relevante de avaliação institucional dos Tribunais de Contas. Seus ciclos sucessivos têm incorporado, ainda que de forma gradual e desigual, elementos centrais do paradigma do Controle Aberto (Atricon, 2023). A revisão metodológica em curso, cuja aplicação foi prorrogada para 2027 (Atricon, 2025), abre espaço para ampliar essa aderência, alinhando o modelo aos princípios de transparência, *accountability*, participação social, inovação e

integridade. A presente tese busca contribuir para esse processo, oferecendo bases teóricas e metodológicas capazes de fortalecer essa convergência

Sob essa perspectiva, a abertura do controle externo deixa de ser apenas obrigação normativa e passa a configurar uma oportunidade de reposicionamento estratégico dos TCBs como indutores de governança democrática e promotores de integridade pública. Essa mudança requer transformação institucional e cultural, aproximando os Tribunais das agendas de Governo Aberto, Justiça Aberta e Parlamento Aberto.

Apesar dos avanços observados nessas três vertentes, permanece uma lacuna importante: a ausência de um modelo estruturado que traduza o paradigma do Estado Aberto para o campo do controle externo. Ao propor o Controle Aberto (*Open Oversight*) como desdobramento teórico e normativo do Estado Aberto, esta tese busca preencher essa lacuna, oferecendo um marco conceitual capaz de orientar práticas e instrumentos avaliativos. A Figura 6 sintetiza essa relação e evidencia como os TCBs podem integrar-se de modo coerente ao ecossistema mais amplo do Estado Aberto.

Figura 6 - Modelo do Estado Aberto e seus desdobramentos na perspectiva desta pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

No âmbito do Controle Aberto, os Tribunais de Contas são entendidos como instituições constitucionais de fiscalização que, além de observarem os princípios do art. 37 da CRFB/88 (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), precisam incorporar valores contemporâneos ligados à transparência ativa, integridade, equidade e abertura. Esses valores refletem uma ampliação interpretativa do LIMPE, resultante de avanços normativos e doutrinários alinhados às agendas internacionais de boa governança democrática (Atricon, 2023; OCDE, 2017; ONU, 2015; TCU, 2021).

Essa concepção rompe com o tecnocratismo historicamente associado aos TCBs, aproximando-os de modelos dialógicos e colaborativos de produção de conhecimento. Nesse

sentido, há afinidade direta com os princípios da Ciência Aberta, que defendem a transparência de métodos, o compartilhamento de dados e a coprodução entre especialistas e cidadãos (Martins, 2020; Martins e Mendes-da-Silva, 2024; Silva e Silveira, 2019). Essa convergência reforça a participação social e amplia o alcance público das práticas de controle.

A ideia de *accountability* relacional também é essencial para essa transformação. Ela desloca o foco do controle para processos interativos de aprendizagem e responsabilização compartilhada entre instituições, gestores públicos e sociedade civil, fortalecendo vínculos de confiança e legitimidade (Pagani, 2022; Schommer e Quiñonez, 2024; Stewart, Snyder e Kou, 2021; Vosselman, 2016).

Com essas bases, o Controle Aberto configura uma mudança paradigmática. Em vez de reproduzir modelos burocráticos ou as lógicas gerencialistas da Nova Gestão Pública, propõe uma atuação orientada ao valor público, inspirada em abordagens de governança relacional e colaborativa (Denhardt e Denhardt, 2003; Mazzucato, 2018; Moore, 1995; Torfing, 2016). Nessa perspectiva, os TCBs assumem papel ativo na indução de integridade, inovação e controle social cooperado.

A adoção desse modelo se traduz em efeitos institucionais amplos, entre os quais se destacam:

- Redefinir os TCBs como instituições abertas e orientadas ao valor público, com foco em resultados que impactem positivamente a sociedade;
- Promover a transparência ativa sobre processos, decisões e dados de controle, assegurando inteligibilidade, acessibilidade e utilidade social da informação pública;
- Estimular a participação cidadã qualificada em todas as etapas do ciclo de fiscalização, do planejamento à avaliação dos resultados;
- Fomentar uma cultura organizacional de integridade e responsabilidade, fortalecendo mecanismos de prevenção, gestão de riscos e ética institucional; e
- Induzir inovações regulatórias, metodológicas e tecnológicas, como laboratórios de controle, auditorias colaborativas e uso avançado de dados massivos (*big data analytics*).

Como síntese teórico-prática, o Controle Aberto estrutura-se em cinco dimensões interdependentes – transparência, *accountability*, participação social, inovação institucional e integridade pública – que orientam sua operacionalização e alinham os TCBs às demandas contemporâneas de uma governança democrática responsiva e voltada ao interesse público. Essas dimensões, descritas na Figura 7, constituem os pilares conceituais do modelo desenvolvido nesta pesquisa.

Figura 7 - Princípios estruturantes do Controle Aberto



Fonte: elaborada pelo autor.

Assim, o Controle Aberto não se limita a aplicar o paradigma do Estado Aberto ao campo do controle externo; ele se afirma como um marco metodológico e institucional capaz de redefinir o lugar dos TCBs na governança contemporânea. Ao articular, de forma integrada, as dimensões da transparência, da prestação de contas, da participação social, da inovação e da integridade, essa abordagem reposiciona os TCBs como agentes catalisadores de valor público, comprometidos com a construção de instituições mais responsivas, legítimas e alinhadas às demandas de uma democracia em constante transformação.

Nessa perspectiva, o controle deixa de operar apenas de forma reativa ou sancionatória. O enfoque desloca-se para um ambiente institucional preventivo e indutor, que busca evitar irregularidades, estimular boas práticas e ampliar a coprodução de políticas públicas. O resultado é uma atuação mais relacional e responsiva, orientada a entregas concretas e socialmente relevantes, ao mesmo tempo em que contribui para fortalecer o pacto democrático e a qualidade da administração pública.

4.1.3 Controle Aberto como estratégia institucional dos Tribunais de Contas: fundamentos, práticas institucionais e desafios na sua consolidação

O Controle Aberto, quando tomado como estratégia institucional, oferece aos TCBs um caminho consistente para fortalecer sua legitimidade e ampliar sua contribuição à governança democrática. Ao integrar transparência, participação social, integridade, responsividade e

inovação, essa abordagem desloca o controle externo de uma prática predominantemente tecnocrática para uma lógica mais relacional e coprodutiva, orientada à geração de valor público (Doin *et al.*, 2012; Osborne, Radnor e Strokosch, 2016; Pagani, 2022; Pestoff, 2011; Rocha *et al.*, 2012; Salm e Menegasso, 2009; Schommer *et al.*, 2021).

Inseridos no paradigma do Estado Aberto, que articula Governo Aberto, Parlamento Aberto, Justiça Aberta e Controle Aberto (OCDE, 2025; OGP, 2025), os TCBs ocupam posição singular no arranjo democrático brasileiro. Embora não componham os três Poderes clássicos, são órgãos constitucionais autônomos, responsáveis por fiscalizar a gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da administração pública (arts. 70 a 75 da CRFB/88), sempre em benefício da sociedade (Brasil, 1988).

A literatura, entretanto, mostra que a autonomia e a independência dos TCBs permanecem tensionadas na prática. Estudos apontam fragilidades decorrentes da politização na escolha de conselheiros, da desigualdade de capacidades institucionais e da distância entre independência formal e *accountability* efetiva (Azambuja, Teixeira e Nossa, 2018; Gonçalves e Olivieri, 2024; Hidalgo, Canello e Lima-de-Oliveira, 2016; Laureano *et al.*, 2017; Luz, Guarido Filho e Sousa, 2021; Olivieri, Gonçalves e Casaniga, 2025; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020; Willeman, 2016). Esses achados evidenciam que prerrogativas constitucionais, embora robustas, dependem de condições políticas, institucionais e culturais ainda frágeis no contexto brasileiro.

A autonomia dos TCBs se expressa em três planos complementares: a independência funcional nas deliberações e julgamentos, a autonomia administrativa na gestão interna e a autonomia financeira na elaboração e execução de seus orçamentos. Tais garantias só cumprem seu papel quando acompanhadas de mecanismos de prestação de contas, dirigidos ao Legislativo e, sobretudo, à sociedade, que assegurem publicidade, escrutínio público e controle judicial sobre sua atuação.

Nesse quadro, o Controle Aberto oferece um horizonte estruturante: reforça a responsabilidade ampliada dos TCBs não apenas em verificar legalidade, mas também em avaliar legitimidade, eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e equidade da gestão pública. Ao alinhar autonomia institucional com padrões elevados de transparência e integridade, o modelo contribui para reposicionar os TCBs como instituições indutoras de governança aberta e de confiança social.

O sentido atribuído pela Intosai-P 12 ao papel das instituições superiores de controle, fazer diferença concreta na vida dos cidadãos ao promover *accountability*, transparência e confiança pública, reforça a pertinência do Controle Aberto como diretriz estratégica para os TCBs (Intosai, 2013). Sob essa perspectiva, transparência deixa de significar apenas divulgar

dados: exige informação compreensível, acessível e útil, articulada a mecanismos participativos e a práticas institucionais responsivas. Essa concepção aproxima-se dos referenciais de governança democrática, que enfatizam interação horizontal, cooperação e corresponsabilidade entre Estado e sociedade (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020), entendido como um modelo que privilegia interações horizontais e cooperação entre Estado e sociedade civil. Nesse ambiente, ganha centralidade a *accountability* relacional, que ultrapassa a prestação de contas unilateral e estabelece práticas colaborativas envolvendo órgãos de controle, gestores públicos e organizações sociais (Pagani, 2022; Schommer e Quiñonez, 2024; Stewart, Snyder e Kou, 2021; Vosselman, 2016). Essa perspectiva sustenta uma coprodução do controle público, estimulando que a sociedade participe da formulação, execução e revisão das ações fiscalizatórias. Para isso, as cortes de contas precisam ampliar a abertura de metodologias, tornar dados reutilizáveis, divulgar recomendações e criar espaços permanentes de diálogo (Doin *et al.*, 2012; Osborne, Radnor e Strokosch, 2016; Pestoff, 2011; Rocha *et al.*, 2012; Salm e Menegasso, 2009; Schommer *et al.*, 2021).

A relação entre governança democrática, *accountability* colaborativa e coprodução revela-se, portanto, interdependente. A governança fornece o marco institucional que legitima a participação; a *accountability* relacional traduz esse marco em práticas concretas de fiscalização; e a coprodução consolida o processo, integrando atores sociais ao ciclo das políticas públicas e impulsionando aprendizado e inovação.

Para que essa lógica se materialize, os TCBs precisam desenvolver capacidades tecnológicas, institucionais e culturais que sustentem o diálogo multissetorial e permitam incorporar contribuições sociais de maneira contínua e estruturada. Experiências internacionais demonstram que instituições de controle que cultivam confiança e abertura tendem a exercer maior influência na qualificação das políticas públicas (Intosai, 2013; OCDE, 2017; OGP, 2025).

A incorporação do paradigma do Estado Aberto ao controle externo reposiciona os TCBs como agentes indutores de governança democrática. Ao transformar os princípios do Controle Aberto (transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade) em práticas e instrumentos de gestão, essas instituições superam a atuação estritamente técnico-burocrática e se aproximam de uma lógica orientada ao valor público.

Nos últimos anos, avanços importantes foram registrados no campo da transparência dos TCBs, impulsionados pela modernização de portais institucionais e por iniciativas como o PNTP e a RNTP, coordenadas pela Atricon. Além de atender às exigências da LAI, essas

plataformas oferecem informação acessível e reutilizável, ampliando o potencial de participação cidadã informada. No marco do Estado Aberto, tais instrumentos operam como indutores de controle social e fortalecem a confiança pública, desde que a informação divulgada observe padrões de qualidade, como atualidade, exatidão, completude, acessibilidade e usabilidade, previstos pela Intosai-P 12 e pela Resolução Atricon nº 09/2018.

No eixo da *accountability* institucional, a divulgação de relatórios de gestão, auditorias internas e autoavaliações reforça a prática da prestação de contas mútua ou recíproca (*mutual accountability*), sobretudo quando articulada a metodologias como o MMD-TC. Embora nem sempre os resultados sejam integralmente públicos, esses mecanismos podem estruturar ciclos contínuos de avaliação, responsabilização e aprendizado, ancorados nos princípios de *answerability* (dever de explicar e justificar) e *enforceability* (possibilidade de responsabilização).

Apesar dos avanços, a maturidade dos TCBs permanece desigual. Como mostra o próprio MMD-TC, diferenças estruturais, políticas e culturais limitam a consolidação plena dessa agenda. Esse cenário indica que a abertura institucional exige investimentos assimétricos em capacidades, cultura organizacional e inovação, sob pena de reproduzir desigualdades internas e fragilizar a efetividade da *accountability* colaborativa.

A participação social e a coprodução do controle têm se mostrado dimensões decisivas para reposicionar os TCBs como atores ativos da governança democrática. Ainda que experiências como audiências públicas, consultas abertas, parcerias com universidades e OSCs, além do trabalho de laboratórios cívicos, indiquem avanços, a literatura evidencia que tais mecanismos permanecem dispersos e pouco institucionalizados, variando significativamente entre tribunais e contextos locais. Exemplos como o Projeto Na Ponta do Lápis do TCE/MG, que envolve cidadãos no monitoramento da educação básica, e o programa TCE Educação, do TCE/SC, voltado ao fortalecimento do controle social e da gestão educacional municipal, mostram que a participação pode qualificar diversas etapas da fiscalização, ampliando legitimidade e eficácia (TCE/MG, 2023; TCE/SC, 2023).

Mesmo assim, pesquisas recentes indicam que essa agenda segue fragmentada e ainda distante de uma política institucional consolidada (Dal Pont, 2025). A experiência internacional reforça que iniciativas isoladas não bastam: práticas participativas só se tornam efetivas quando alinhadas a padrões como os da OCDE (2016, 2021, 2025) e da OGP (2025), que recomendam abordagens inclusivas, representativas e deliberativas, capazes de evitar captura simbólica, formalismo ou ritualização. Para que esse movimento se torne estrutural, é essencial articular educação para o controle social, acesso a dados públicos de qualidade e espaços permanentes

de diálogo, de modo a transformar ações pontuais em estratégias robustas de governança democrática.

O campo da inovação também vem ganhando força nos TCBs, especialmente com a criação de laboratórios de inovação, como coLAB-i (TCU), LIC (TCE/CE), LINCE (TCE/SC) e Prisma Lab (TCE/PE). Esses laboratórios se consolidam como ambientes de experimentação, redesenho de processos e prototipagem, apoiados em metodologias como *design thinking*, inovação aberta e soluções *govtech*. Ao conectar atores internos e externos, estimulam cocriação, aprendizagem coletiva e fortalecimento de competências transversais (Cavalcante *et al.*, 2017; Hoffmann *et al.*, 2024; Klumb e Hoffmann, 2016; Machado *et al.*, 2022; Sano, 2020; Viríssimo *et al.*, 2023). No marco do Estado Aberto, impulsionam mudança cultural; no Controle Aberto, tornam-se catalisadores de transformações estruturais que aproximam inovação de transparência, participação, integridade e *accountability*.

A integridade, por sua vez, assume lugar central para a credibilidade e coerência institucional. Programas de integridade, códigos de conduta e canais de denúncia, orientados pela Resolução Conjunta Atricon/IRB nº 001/2022 e sustentados por marcos como o Decreto nº 9.203/2017, a UNCAC, os padrões da OCDE e diretrizes da Intosai, consolidam uma abordagem preventiva e ética da governança. No Estado Aberto, a integridade funciona como fundamento da confiança pública; no Controle Aberto, transforma-se em compromisso institucional, exigindo que os TCBs adotem internamente os mesmos padrões que demandam de seus jurisdicionados. Mecanismos de prevenção, detecção e resposta, como gestão de riscos, capacitações éticas, auditorias de conformidade, completam o ciclo de *accountability* interna, reforçando o papel dos tribunais como promotores de uma governança íntegra e orientada ao interesse público.

O cenário atual evidencia avanços importantes, mas também limitações estruturais e culturais que ainda dificultam a consolidação dos princípios do Controle Aberto. Para que transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade deixem de ser agendas isoladas e se convertam em práticas rotineiras, é necessário articular coordenação intra e interorganizacional, interoperabilidade de dados e arranjos de governança colaborativos. Organismos como a OCDE (2017), a Intosai (2020) e a OGP (2023), assim como estudos sobre mudança organizacional no setor público, apontam que valores institucionais só ganham efetividade quando incorporados ao cotidiano das organizações por meio de liderança, capacitação contínua e diálogo social (Cappellari *et al.*, 2023; Moura e Furtado, 2022).

Nesse contexto, o Controle Aberto oferece um referencial teórico-prático para orientar o reposicionamento dos TCBs no paradigma do Estado Aberto. A proposta ultrapassa o simples

cumprimento de normas: trata-se de uma estratégia de fortalecimento da legitimidade democrática e da capacidade indutora dos tribunais. Para isso, é preciso enfrentar barreiras persistentes, como estruturais (fragmentação e assimetrias), tecnológicas (baixa integração de sistemas), culturais (hierarquias rígidas, aversão ao risco) e simbólicas (participação meramente ritualizada), que refletem dilemas conhecidos da governança pública e da *accountability* democrática (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020).

Um dos desafios mais sensíveis diz respeito ao equilíbrio entre transparência e proteção de direitos: é essencial compatibilizar o acesso à informação previsto na LAI com as salvaguardas da LGPD, o sigilo legal e o devido processo. A alegação de conflito entre esses marcos tem sido usada para restringir abertura, o que reforça a importância de diretrizes que conciliem anonimização, minimização de dados e avaliações de impacto, sem comprometer a publicidade (Brasil, 2018).

Outro obstáculo relevante decorre da fragmentação do SNTC, cuja baixa interoperabilidade reduz a sinergia no uso estratégico da informação (Soares e Piana, 2022). À luz do Estado Aberto, coordenação e governança colaborativa são condições para evitar sobreposição de esforços e fortalecer redes de *accountability* (OGP, 2021, 2025). Soma-se a isso o baixo letramento cívico-informacional, que limita a capacidade social de interpretar e utilizar dados públicos, prejudicando a coprodução do controle (Gonzaga, Avila e Gonzaga, 2025; Nunes *et al.*, 2025; Schroeder, 2018). A resposta mais promissora integra educação para o controle social, dados públicos qualificados e espaços inclusivos e permanentes de diálogo, conforme recomendam a OCDE (2016, 2021, 2025), a Intosai (2013) e a OGP (2025).

Embora metodologias como o MMD-TC tenham ampliado os ciclos de avaliação, responsabilização e aprendizagem, persistem desigualdades entre tribunais e obstáculos à divulgação integral dos resultados. Ainda assim, quando práticas de transparência se baseiam em *answerability* e *enforceability*, associadas à interoperabilidade e à publicidade responsável, tendem a fortalecer a credibilidade e a responsividade institucional dos TCBs (Intosai, 2013; Atricon, 2018; OCDE, 2017).

O Controle Aberto parte da compreensão de que transparência só cumpre seu papel quando acompanhada de inteligibilidade e usabilidade, permitindo que dados se convertam em conhecimento acionável para a participação qualificada (Gomes e Silva, 2022; Klein, Klein e Luciano, 2018; Rocha *et al.*, 2023; Silva, Soares e Barbosa Neto, 2025). Esse avanço depende de investimentos contínuos em educação cívica, alfabetização midiática e inclusão digital, garantindo que o acesso à informação, reconhecido como direito fundamental (ONU, 2015),

seja efetivamente apropriado pelos cidadãos. Ao mesmo tempo, exige romper padrões culturais marcados por burocratização, hierarquias rígidas, resistência ao risco e baixa abertura à inovação, elementos já descritos por Kaptein (2008), Huberts (2018), Araújo, Santos e Xavier (2019) e Barreto e Vieira (2021). Transformar esse cenário requer liderança ética, aprendizagem institucional e incentivo à experimentação, criando ambientes mais receptivos ao diálogo e à corresponsabilidade.

Os obstáculos tecnológicos também são relevantes. A ausência de padronização e interoperabilidade de dados limita a transparência ativa e dificulta o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, *big data*, *blockchain* e análises preditivas, para aprimorar a fiscalização e orientar decisões com base em evidências (Brito *et al.*, 2025; Cavalcante, Ota e Oliveira, 2024; Emmendoerfer, 2019; Machado *et al.*, 2022; Sano, 2020). Embora, no paradigma do Estado Aberto, tecnologia seja instrumento para ampliar responsividade e engajamento, sua aplicação depende de infraestrutura robusta, governança de dados e padrões de segurança. Essas exigências tornam-se ainda mais complexas diante das assimetrias entre os Tribunais de Contas, que variam amplamente em recursos, capacidades técnicas e maturidade organizacional (Aquino, 2021; Barbosa, 2024; Lino e Aquino, 2018; Lino e Azevedo, 2022; Lopes *et al.*, 2023; Luz, Guarido Filho e Sousa, 2021; Teixeira, 2020), dificultando a padronização de práticas e a construção de uma agenda nacional de governança aberta.

A institucionalização do Controle Aberto, portanto, exige estratégias integradas: incorporar seus princípios aos marcos normativos e instrumentos de planejamento; fortalecer estruturas voltadas à comunicação pública, escuta cidadã, governança de dados, integridade e inovação; e investir em formação continuada em metodologias participativas, linguagem cidadã, governança digital, proteção de dados e educação para o controle social. Nessa direção, o Quadro 24 sintetiza os requisitos indispensáveis para consolidar os cinco eixos estruturantes (transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade), traduzindo referenciais normativos em práticas concretas e mensuráveis, alinhadas a padrões internacionais de governança e adaptadas à realidade dos TCBs.

Quadro 24 - Requisitos e estratégias à institucionalização do Controle Aberto nos TCBs

Requisitos	Ações e estratégias
1. Marco normativo e diretrizes institucionais	Necessidade de internalizar os princípios do Controle Aberto nos instrumentos de gestão e planejamento estratégico, assegurando coerência normativa, vinculação a metas institucionais e monitoramento contínuo. Essa institucionalização deve alinhar-se a referenciais como as NBASP/Intosai, o SAI-PMF, as recomendações da OCDE e as diretrizes da OGP, fortalecendo a comparabilidade internacional e a legitimidade democrática

Requisitos	Ações e estratégias
2. Estruturas organizacionais especializadas	Propõe a criação ou o fortalecimento de unidades e arranjos interdisciplinares voltados à integridade, inovação, comunicação pública, governança de dados e participação social, dotadas de autonomia técnica, recursos adequados e vinculação direta à alta administração. Essa estrutura permite integrar capacidades internas e promover sinergia entre áreas, como ouvidorias, laboratórios de inovação e unidades de tecnologia da informação, fomentando práticas de coprodução e diálogo institucional
3. Governança de dados e transparência ativa	Direcionado à adoção de políticas robustas de dados abertos, com padrões de qualidade, interoperabilidade e segurança, em conformidade com a LAI (Lei nº 12.527/2011) e a LGPD (Lei nº 13.709/2018). Destacam-se medidas como a disponibilização de APIs abertas, repositórios interativos e painéis de monitoramento, que fortalecem o controle social digital e a inovação cívica
4. Participação e escuta cidadã	Enfatiza a ampliação de canais híbridos e multicanais de interação, a adoção de protocolos formais de devolutiva e a promoção de programas permanentes de educação cidadã voltados ao controle social. Inclui mecanismos de coprodução, como conselhos consultivos, laboratórios participativos e <i>hackathons</i> cívicos (eventos colaborativos que reúnem pessoas com diferentes competências para desenvolver soluções inovadoras e criativas para desafios públicos), fortalecendo a legitimidade democrática e a confiança social nas instituições de controle
5. Integridade e ética públicas	Foco sobre a implementação de planos de integridade baseados em riscos, canais de denúncia seguros, programas permanentes de ética e conduta e mecanismos de prevenção de conflitos de interesse, em conformidade com o Decreto nº 9.203/2017, a Instrução Normativa CGU nº 5/2018 e as boas práticas da OCDE (2017) e da Transparency International (2021)
6. Inovação e aprendizagem institucional	Institucionalização de laboratórios de inovação pública, projetos-piloto regulatórios (<i>sandbox</i>) e repositórios de boas práticas, além do fortalecimento da mensuração da inovação, conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2018) e os indicadores da ENAP (2021), consolidando a inovação como cultura organizacional contínua e sustentável
7. Capacitação e gestão por competências	Diagnósticos periódicos, programas formativos modulares e parcerias estratégicas com instituições acadêmicas e escolas de governo, além do uso de tecnologias educacionais emergentes e a valorização de servidores com desempenho de excelência fortalecem a aprendizagem organizacional e a profissionalização institucional
8. Medição de maturidade, qualidade e impacto	Superar a tradicional lógica binária de avaliação, adotando escalas graduadas de maturidade inspiradas em modelos como o CMMI, o SAI-PMF e o CAF, e incorporando métricas quali-quantitativas integradas para avaliar tanto o desempenho técnico quanto o impacto social das ações de controle externo
9. Prestação de contas orientada ao valor público	Necessidade de uma <i>accountability</i> ampliada, que ultrapasse a verificação de conformidade normativa e priorize a demonstração de resultados sociais, impactos sobre políticas públicas e ganhos de eficiência sistêmica. Relatórios em linguagem acessível devem evidenciar como a atuação dos TCBs contribui para benefícios concretos à sociedade

Fonte: elaborado pelo autor.

As diretrizes reunidas no Quadro 24 formam um roteiro estratégico para orientar os Tribunais de Contas na transição para um modelo de atuação efetivamente aberto, integrado e voltado à geração de valor público. Ao incorporá-las, os TCBs aproximam-se das referências consolidadas de governança democrática difundidas por organismos como OCDE, Intosai e OGP, ampliando sua legitimidade institucional e fortalecendo a confiança social.

Esse avanço depende também da articulação com universidades, organizações da sociedade civil e outros órgãos de controle, além do diálogo contínuo com organismos internacionais. A adoção de indicadores de maturidade institucional torna-se igualmente indispensável, pois permite monitorar o progresso e orientar ajustes. Instrumentos como o MMD-TC e o Radar Nacional da Transparência Pública oferecem bases sólidas para ciclos

permanentes de avaliação e aprendizagem, favorecendo comparações entre tribunais e promovendo melhoria contínua.

A transformação, porém, não se resume a revisões metodológicas. Incorporar métricas de maturidade e impacto ao MMD-TC representa um movimento estratégico para alinhar o modelo brasileiro aos padrões internacionais de governança aberta e, ao mesmo tempo, consolidar os TCBs como instituições indutoras de valor público, menos centradas em rotinas procedimentais e mais comprometidas com resultados que fortalecem a democracia.

4.2 MMD-TC COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E INDUÇÃO DO CONTROLE ABERTO

O MMD-TC consolidou-se, nos últimos anos, como um dos principais instrumentos de autoavaliação e indução de boas práticas no SNTC. Criado para mensurar desempenho, qualidade e aderência às normas de controle externo, o modelo passou por sucessivas revisões, ampliando seu alinhamento às recomendações internacionais de governança e incorporando dimensões diretamente relacionadas ao paradigma do Controle Aberto.

Nesta seção, o exame do MMD-TC é desenvolvido a partir de duas frentes complementares. A primeira recupera sua trajetória de formulação, destacando marcos históricos, evolução normativa e os objetivos que orientaram a construção do modelo. A segunda aprofunda sua lógica de funcionamento, analisando estrutura, critérios de avaliação, potencialidades e limites, bem como os desafios e oportunidades para seu aprimoramento nos próximos ciclos. Essa abordagem permite compreender como o instrumento tem se tornado peça estratégica na indução de transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade nos TCBs.

4.2.1 Da concepção à consolidação: trajetória histórica, evolução normativa e objetivos do MMD-TC

A formulação do MMD-TC marcou um ponto de inflexão na trajetória do SNTC. Concebido pela Atricon, com apoio de IRB, Abracom e Audicon, o instrumento surgiu em um contexto de forte pressão por maior transparência, efetividade e responsividade na administração pública, refletindo debates trazidos pela sociedade civil, pela academia e por organismos de controle (Atricon, 2025; Pascoal, 2016; Urrea e Negreiros, 2024).

Inspirado em referenciais como o SAI-PMF da Intosai (2016), os princípios de governança pública da OCDE (2017) e o CAF (EIPA, 2020), o modelo adotou desde o início uma arquitetura multinível, organizada em dimensões, subdimensões, indicadores, critérios e fontes de verificação (Atricon, 2015, 2019, 2025). Essa estrutura permite aferir, com uniformidade e comparabilidade, a maturidade institucional e a qualidade do desempenho dos TCBs, oferecendo uma base empírica sólida para o aprimoramento contínuo da gestão, da transparência e da *accountability*.

Mais do que medir desempenho, o MMD-TC consolidou-se como mecanismo de indução pedagógica, capaz de orientar a convergência das práticas de controle externo e reforçar a legitimidade democrática dos tribunais. Sua construção e revisão periódica ocorrem em comissões técnicas da Atricon, compostas por conselheiros, auditores e servidores, além de especialistas externos, o que garante consistência metodológica e legitimidade nacional (Atricon, 2015, 2019, 2025).

Sua criação respondeu também a um cenário crítico vivido desde os anos 2000. A heterogeneidade estrutural entre tribunais, a percepção de baixa efetividade e episódios de captura política e corrupção fragilizaram a imagem institucional dos TCBs, ampliando o descompasso entre expectativas sociais e resultados entregues pelo controle externo (Pascoal, 2016; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020). Movimentos internacionais em favor de governança mais aberta, participativa e orientada a resultados reforçaram a necessidade de padrões nacionais de avaliação (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021).

Nesse cenário, a Atricon passou a desempenhar papel de destaque na indução da melhoria institucional dos Tribunais de Contas brasileiros, especialmente a partir da criação, em 2013, do Programa QATC. Estruturado em três eixos complementares: a) Resoluções-Diretrizes, voltadas à padronização normativa; b) o MMD-TC, como instrumento de avaliação, indução e monitoramento; e c) o intercâmbio de boas práticas, destinado à disseminação de experiências exitosas, o programa consolidou-se como referência nacional no fortalecimento da governança institucional das cortes de contas (Atricon, 2025; Luz, Guarido Filho e Sousa, 2021; Santos *et al.*, 2019).

A articulação promovida pela Atricon no âmbito do MMD-TC tem contribuído para a consolidação de um modelo inovador de governança cooperativa assimétrica, no qual a legitimidade institucional dos TCBs se ancora não apenas em dispositivos legais ou constitucionais, mas também em mecanismos de indução institucional baseados nos princípios da *soft law* e do *soft power*. Nesse arranjo, instrumentos como notas recomendatórias, diretrizes

técnicas, rankings de desempenho, painéis públicos e práticas de benchmarking, embora desprovidos de obrigatoriedade formal, exercem influência normativa significativa sobre os comportamentos organizacionais dos tribunais, ao operarem como vetores de orientação estratégica, padronização procedimental e aprendizagem entre pares.

A aplicação coordenada e sistemática desses instrumentos tem se revelado especialmente eficaz para reduzir as assimetrias estruturais e operacionais entre os TCBs, estimular a convergência progressiva de padrões de desempenho institucional e, simultaneamente, fortalecer a legitimidade do sistema de controle externo perante os jurisdicionados, os demais Poderes e a sociedade civil. Ao fomentar o engajamento voluntário, o compartilhamento de boas práticas e a confiança mútua entre os entes, esse modelo favorece uma lógica de coprodução da melhoria institucional, coerente com os pressupostos do Estado Aberto, no qual a atuação dos órgãos de controle se orienta pela transparência, pela responsabilização (*accountability*), pela inovação e pela participação social qualificada.

A conjugação entre *soft law*, compreendida como o conjunto de normas orientativas, recomendações, guias e protocolos técnicos com baixa coercitividade formal, e *soft power*, entendido como a capacidade de influência derivada da legitimidade técnica, da reputação institucional e da autoridade moral (Nye, 2004 e 2008; Cruz Filho, 2022), constitui uma estratégia de coordenação interinstitucional em contextos federativos complexos, nos quais coexistem assimetrias de capacidade administrativa, organizacional e tecnológica.

Sobre o surgimento do MMD-TC e o papel da Atricon, um Conselheiro integrante da Comissão de Coordenação-Geral destacou:

O MMD-TC foi pensado como instrumento de padronização e de fortalecimento dos Tribunais de Contas. Havia uma necessidade de mostrar para a sociedade e para os jurisdicionados que os Tribunais estavam evoluindo, e a Atricon assumiu esse protagonismo. O modelo nunca foi pensado para ranquear ou punir, mas sim para induzir melhorias. Essa foi sempre uma preocupação desde a sua criação: preservar o caráter pedagógico do processo.

Uma Servidora entrevistada, também integrante da Comissão de Coordenação-Geral, reforçou esse caráter pedagógico ao afirmar:

O MMD-TC nasceu da necessidade de uniformizar práticas e induzir melhorias em todos os Tribunais de Contas, diante de um cenário de grandes desigualdades institucionais. Foi um movimento da Atricon no sentido de dar parâmetros comuns e de consolidar o sistema como um todo. Desde o início, a ideia foi que o MMD-TC tivesse caráter pedagógico, para ajudar cada Tribunal a enxergar seus pontos fortes e fragilidades, não como instrumento de punição ou de ranqueamento.

A aplicação inaugural do modelo ocorreu em 2013, ainda sob a forma piloto do Questionário de Avaliação dos Tribunais de Contas (QATC), instituído pela Resolução Atricon nº 01/2013. Naquele momento, tratou-se de um marco relevante: pela primeira vez, buscou-se

estabelecer parâmetros uniformes de qualidade e agilidade para o controle externo em um sistema historicamente marcado por forte heterogeneidade e pela ausência de padrões comparativos (Atricon, 2013, 2014).

A adesão voluntária de 28 dos 33 tribunais conferiu legitimidade ao processo, que combinou três etapas: autoavaliação, visitas técnicas presenciais e revisão por pares. Para garantir consistência e isenção, foram criadas comissões de coordenação e comissões técnicas compostas por conselheiros e auditores de diferentes cortes, com apoio da Atricon e do IRB. Esse arranjo institucional evitou o risco de autorreferência e fortaleceu a credibilidade dos resultados (Atricon, 2014).

A avaliação abrangeu aspectos como base legal, planejamento, desempenho, normas de auditoria, gestão de pessoas e comunicação institucional. A experiência piloto permitiu testar e aperfeiçoar a metodologia, além de consolidar a autoavaliação como prática de *accountability*, em sintonia com o SAI-PMF da Intosai. Os resultados foram apresentados no XXVII Congresso Brasileiro dos Tribunais de Contas, realizado em Vitória-ES, em dezembro de 2013, marcando a transição para um modelo mais estruturado e orientado à melhoria contínua (Atricon, 2014).

A origem do MMD-TC (Ciclo 2013) foi marcada por resistências institucionais e pela necessidade de mudança cultural nos TCBs, como demonstra o depoimento de uma servidora entrevistada, integrante da Comissão de Coordenação-Geral do modelo: *“Na época, foi bastante polêmico porque os tribunais de contas não estavam acostumados a ser avaliados... mas ainda assim, houve a insistência e se constituiu um grupo de pessoas... e nós elaboramos um questionário com 28 questões muito básicas...”*. Uma demonstração que o processo inaugural demandou forte atuação de lideranças institucionais, especialmente da Atricon, que buscou articular consensos mínimos e garantir a adesão voluntária dos TCBs.

A mesma entrevistada destacou o protagonismo da Atricon na condução do processo, salientando que: *“O resultado daquele de 2013 gerou as resoluções de diretrizes que estão todas divulgadas no site da Atricon e as resoluções de diretrizes foram a base para a elaboração dos critérios do MMD-TC que foi aplicado lá em 2015.”*

O percurso inicial demonstra o papel decisivo da Atricon na criação de um instrumento capaz de redefinir padrões de qualidade no controle externo, ao mesmo tempo em que evidencia a importância da etapa piloto para consolidar o MMD-TC como referência nacional, em sintonia com metodologias internacionais de avaliação das Entidades Fiscalizadoras Superiores.

A institucionalização avançou rapidamente. A Resolução Atricon nº 01/2014 estabeleceu diretrizes de padronização e celeridade (Atricon, 2024), preparando o terreno para a Resolução nº 01/2015. Este último normativo formalizou o MMD-TC, detalhando seus objetivos,

responsabilidades institucionais e mecanismos de garantia da qualidade. Ao reafirmar a natureza pedagógica do instrumento e vedar sua utilização para fins de ranqueamento, buscou-se preservar um ambiente de cooperação entre os tribunais, evitando disputas que poderiam comprometer a adesão e o espírito colaborativo que sustentam o modelo (Atricon, 2015). Tal escolha mostrou-se estratégica ao garantir adesão e confiança entre os Tribunais, evitando resistências competitivas; contudo, limitou a transparência externa e reduziu o potencial do MMD-TC como ferramenta de *accountability* social.

Segundo o Conselheiro entrevistado que integra a Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC:

Em 2014, veio a Intosai e lançou o SAI-PMF. Inclusive, o primeiro treinamento em língua portuguesa do SAI-PMF foi realizado em 2014, no Tribunal de Contas de Minas Gerais. Eu tive a felicidade de participar [...] já tínhamos a ideia de ter uma ferramenta de trabalho e, com o suporte e inspiração da Intosai, a partir de 2015 trabalhamos com a marco medição de desempenho.

Esse depoimento reforça a conexão entre a experiência brasileira e os referenciais internacionais, em particular o SAI-PMF, lançado pela Intosai em 2014 como instrumento de avaliação de desempenho das Entidades Fiscalizadoras Superiores. A incorporação dessa inspiração evidencia o alinhamento metodológico do MMD-TC a padrões globais de avaliação institucional, fortalecendo sua legitimidade e ampliando seu potencial de impacto na governança democrática.

A 1ª aplicação nacional (Ciclo 2015), que não contou apenas com a participação do TCU, avaliou 27 indicadores, distribuídos em até quatro dimensões por indicador, com vistas a mensurar o desempenho dos Tribunais de Contas em oito domínios: a) Independência e marco legal; b) Estratégia para o desenvolvimento organizacional; c) Estruturas de gestão e apoio; d) Recursos humanos e liderança; e) Agilidade e tempestividade; f) Normas e metodologia de auditoria; g) Resultados (relatórios) de auditoria e h) Comunicação e gestão das partes interessadas. Os resultados consolidados do MMD-TC/2015 foram divulgados no XXVIII Congresso dos Tribunais de Contas do Brasil, realizado em Recife-PE, em dezembro de 2015 (Atricon, 2014, 2015).

A partir desse ciclo, o MMD-TC consolidou-se como instrumento estratégico com objetivos claramente definidos: a) mensurar, de forma sistemática e comparável, o grau de aderência dos Tribunais de Contas a padrões previamente estabelecidos de qualidade e governança; b) identificar pontos fortes e fragilidades institucionais, subsidiando processos de melhoria contínua; c) induzir boas práticas por meio do aprendizado horizontal e do intercâmbio entre cortes; d) ampliar a transparência e o controle social sobre o desempenho institucional; e

e) fortalecer a *accountability* democrática e a legitimidade dos Tribunais de Contas perante a sociedade (Atricon, 2014, 2015).

Em depoimento, um Conselheiro integrante da Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC destacou a natureza ainda estrutural e fundacional dos dois primeiros ciclos (2015 e 2017): *“trabalhamos mais para reforçar e fomentar a estrutura do Tribunal de Contas. Então havia perguntas do tipo: existe uma corregedoria instalada? Existe uma ouvidoria? Existe um plano estratégico? Existe um código de conduta de servidores e de membros?”*. Esse relato evidencia que os ciclos iniciais tiveram como ênfase assegurar a existência de estruturas básicas de governança e integridade, o que se coaduna com o caráter formativo do MMD-TC em sua fase inaugural, antes da incorporação progressiva de dimensões mais sofisticadas de avaliação de qualidade, maturidade e impacto social.

Na 2ª aplicação nacional (Ciclo 2017), houve um avanço metodológico, decorrente das alterações promovidas pela Resolução Atricon nº 01/2016 nos artigos 6º, 11 e 12 da Resolução nº 01/2015. Esse ciclo foi marcado também pela adesão do TCU, ampliando a legitimidade, o alcance e a representatividade do modelo. Em 2018, a Resolução Atricon nº 09/2018 integrou o MMD-TC ao PNTP, reforçando a centralidade da transparência como dimensão da avaliação institucional. Os resultados consolidados do MMD-TC/2017 foram apresentados no XXIX Congresso dos Tribunais de Contas do Brasil, realizado em Goiânia-GO, em novembro de 2017 (Atricon, 2018).

O Ciclo 2019 (3ª aplicação nacional) representou um marco de inflexão na trajetória do MMD-TC, pois, por meio da Resolução Atricon nº 01/2019, foi aprovado o Manual de Procedimentos do MMD-TC, que passou a orientar sua aplicação bienal sob a coordenação da Atricon. Esse documento regulamentou de forma abrangente todas as etapas do processo, incluindo avaliação, controle de qualidade, garantia de qualidade, consolidação e divulgação de resultados, bem como a certificação externa, revogando as Resoluções Atricon nº 01/2015 e nº 01/2016. Os resultados consolidados do ciclo foram apresentados no I Congresso Internacional dos Tribunais de Contas, realizado em Foz do Iguaçu-PR, em novembro de 2019. Pela primeira vez, o processo contou com certificação externa independente, conduzida pela Fundação Vanzolini, o que conferiu mais credibilidade técnica, imparcialidade e legitimidade ao instrumento avaliativo (Atricon, 2019, 2025).

Sobre a certificação externa independente, a Servidora entrevistada afirmou: *“A entrada da Fundação Vanzolini foi um divisor de águas. Trouxe mais legitimidade para o processo e reduziu as críticas de corporativismo ou de parcialidade nos resultados.”* Nesse sentido, a iniciativa da Atricon respondeu a um déficit de legitimidade percebida, característico de

processos avaliativos conduzidos exclusivamente no âmbito interno, ainda que metodologicamente robustos. Ao incorporar uma entidade externa de reconhecida reputação técnica e acadêmica, a Fundação Vanzolini, buscou-se elevar a confiança pública no modelo, reduzindo riscos de captura institucional e de viés corporativo. Tal movimento encontra respaldo nas recomendações de organismos internacionais como a OCDE e a Intosai.

A partir de 2021, o MMD-TC ingressou em uma fase de modernização tecnológica, liderada pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE/RO), com o desenvolvimento do Sistema Aprimore. Essa plataforma digitalizou os procedimentos de coleta, validação e análise de evidências, ampliando a rastreabilidade, confiabilidade e padronização metodológica (TCE/RO, 2021).

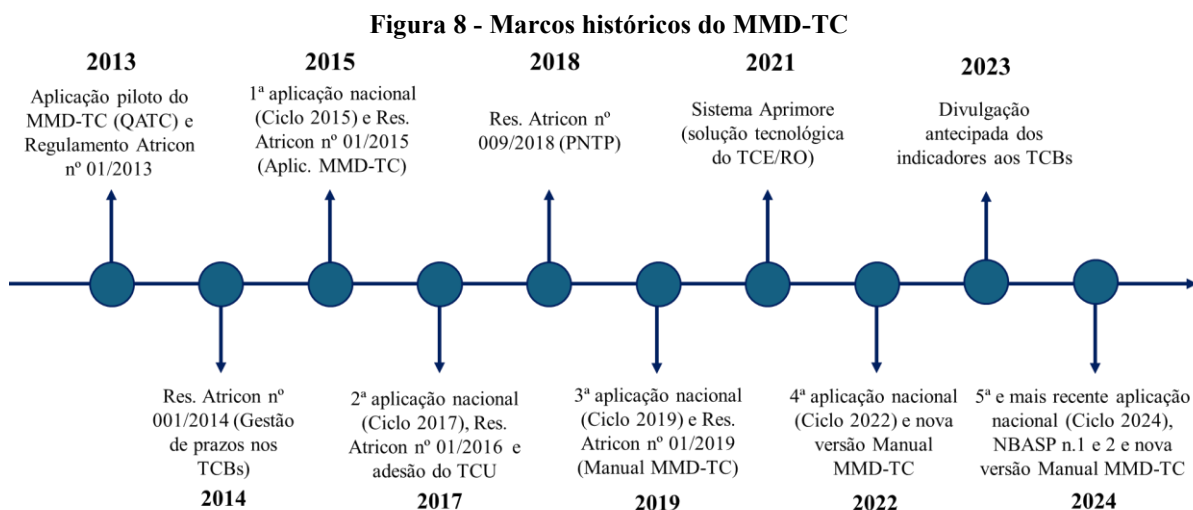
Em 2022, foi publicada a nova versão do Manual de Procedimentos do MMD-TC (Versão 2.02), acompanhada da 4ª aplicação nacional (Ciclo 2022), uma vez que o ciclo inicialmente previsto para 2021 não pode ser realizado em razão da pandemia da Covid-19. Essa edição promoveu uma reestruturação da matriz de indicadores, buscando maior aderência às práticas de governança contemporâneas, e fortaleceu os mecanismos de certificação externa, já adaptados ao contexto pós-pandêmico e às novas demandas institucionais. Os resultados consolidados foram apresentados no VIII Encontro Nacional dos Tribunais de Contas, realizado no Rio de Janeiro-RJ, em novembro de 2022 (Atricon, 2022).

Em 2023, a Atricon passou a divulgar previamente os indicadores que seriam utilizados no ciclo subsequente do MMD-TC, atendendo a uma demanda recorrente dos TCBs por maior previsibilidade metodológica e transparência do processo avaliativo. Essa estratégia inovadora permitiu que os TCBs realizassem ajustes internos e aperfeiçoassem suas práticas institucionais de forma antecipada, reduzindo incertezas e fortalecendo o alinhamento estratégico. Ao mesmo tempo, reforçou o caráter pedagógico do instrumento, uma vez que a avaliação deixou de ter um viés exclusivamente diagnóstico para assumir também uma dimensão indutiva de aprendizado organizacional e melhoria contínua (Atricon, 2024).

Em 2024, ocorreu a 5ª e mais recente aplicação nacional do MMD-TC (Ciclo 2024), sob a vigência da Versão 2.0 do Manual de Procedimentos (27/04/2024). Essa atualização promoveu avanços ao incorporar as NBASP, especialmente os níveis 1 (Institucional dos Tribunais de Contas, 2015) e 2 (Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público, 2017). Entre as inovações, destacaram-se a reorganização dos indicadores em oito grupos temáticos e a introdução da distinção entre indicadores vinculados e discricionários, o que ampliou a precisão metodológica e a adaptabilidade do modelo. No conjunto, tais mudanças fortaleceram a posição do MMD-TC como referência nacional no sistema de controle externo brasileiro,

especialmente nos campos da governança, da integridade e da *accountability*. Os resultados consolidados do ciclo foram apresentados no IX Encontro Nacional dos Tribunais de Contas, realizado em Foz do Iguaçu-PR, em novembro de 2024 (Atricon, 2024).

A Figura 8, na sequência, traz a linha do tempo com os marcos históricos do MMD-TC:



Fonte: elaborada pelo autor.

Portanto, a trajetória histórica do MMD-TC pode ser sintetizada em seis ciclos de aplicação – 2013 (piloto), 2015 (1ª aplicação nacional), 2017 (2ª nacional), 2019 (3ª nacional), 2022 (4ª nacional) e 2024 (5ª nacional) – acompanhados de inovações procedimentais e tecnológicas ocorridas em 2021 e 2023. Considerando sua natureza bienal, está prevista para 2026 a realização de nova aplicação, dando continuidade ao processo de consolidação do modelo.

Mais do que um simples instrumento técnico de aferição de desempenho, o MMD-TC firmou-se como uma política pública setorial de governança do controle externo, conduzida pela Atricon em cooperação com os TCBs e com o apoio de parceiros estratégicos, como o IRB e a Fundação Vanzolini.

Ao alinhar-se a referenciais internacionais, como o *Performance Measurement Framework* (SAI-PMF) da Intosai e as recomendações da OCDE sobre governança pública, o modelo fortaleceu a legitimidade democrática e projetou o sistema de controle externo brasileiro no cenário internacional de boas práticas em *accountability* e governança pública.

4.2.2 Estrutura, operacionalização, limites e perspectivas do MMD-TC

A concepção metodológica atual do MMD-TC foi inspirada em referenciais internacionais de avaliação, notadamente o SAI-PMF, desenvolvido pela Intosai, que estabelece parâmetros para a mensuração do desempenho das instituições de auditoria governamental (Intosai, 2016). O modelo também incorpora, de maneira articulada, as NBASP em seus dois

primeiros níveis, assegurando alinhamento tanto aos padrões internacionais quanto às especificidades nacionais:

- NBASP Nível 1 – Princípios basilares e pré-requisitos para o funcionamento dos Tribunais de Contas brasileiros: NBASP 10 (Independência dos Tribunais de Contas), NBASP 12 (Valor e benefícios dos Tribunais de Contas: fazendo a diferença na vida dos cidadãos), NBASP 20 (Transparência e *accountability*), NBASP 30 (Gestão da ética pelos Tribunais de Contas) e NBASP 40 (Controle de qualidade das auditorias realizadas); e

- NBASP Nível 2 – Princípios fundamentais de auditoria do setor público: NBASP 100 (ISSAI 100 – Princípios fundamentais de auditoria do setor público), NBASP 200 (ISSAI 200 – Princípios fundamentais de auditoria financeira), NBASP 300 (ISSAI 300 – Princípios fundamentais de auditoria operacional) e NBASP 400 (ISSAI 400 – Princípios fundamentais de auditoria de conformidade).

Além disso, o modelo encontra-se alinhado às recomendações da OCDE sobre governança pública, reforçando sua convergência com práticas internacionais de integridade, transparência e *accountability*.

Adaptado ao contexto brasileiro, o MMD-TC organiza-se em eixos temáticos que abrangem dimensões estratégicas da atuação das cortes de contas, tais como: planejamento, organização interna, execução das atividades de fiscalização, comunicação, transparência e gestão de pessoas (Atricon, 2015). Cada dimensão é operacionalizada por meio de critérios e indicadores objetivos, avaliados em uma escala de maturidade de 0 a 4. Nessa escala, o nível zero corresponde à inexistência da prática, enquanto o nível quatro representa o estágio mais elevado de institucionalização, robustez e efetividade (Atricon, 2025; Pascoal, 2016; Urra e Negreiros, 2024).

A lógica de funcionamento do MMD-TC estrutura-se em três fases complementares (Atricon, 2025):

- 1) Autoavaliação institucional: realizada por equipes técnicas designadas em cada tribunal, geralmente vinculadas ao planejamento, à auditoria e a unidades estratégicas. Muitos TCBs criam, inclusive, comissões multidisciplinares específicas, responsáveis por reunir evidências, preencher os questionários padronizados da Atricon e validar as informações antes do envio. A autoavaliação expressa uma posição institucional, e não individual, baseada em documentação comprobatória e alinhada ao planejamento estratégico, o que reforça seu caráter pedagógico e favorece a internalização dos critérios de qualidade;

2) Validação externa: conduzida por comissões técnicas compostas por representantes de outros Tribunais, em formato de *peer review* (auditoria cruzada). Essas equipes verificam a consistência das respostas da autoavaliação, analisam criticamente as evidências apresentadas e, quando necessário, realizam visitas in loco para esclarecer dúvidas ou confirmar informações. A decisão sobre essas visitas segue critérios definidos no Manual de Procedimentos do MMD-TC, como inconsistências relevantes, falta de comprovação documental ou divergências interpretativas, e é tomada pela comissão técnica da Atricon em conjunto com a coordenação-geral do modelo. Além de garantir rigor e confiabilidade, essa etapa favorece o intercâmbio de boas práticas, amplia o aprendizado organizacional e fortalece a cooperação horizontal entre os Tribunais no âmbito do SNTC; e

3) Certificação independente: incorporada em 2019, é conduzida pela Fundação Vanzolini, instituição de reconhecida tradição técnica e acadêmica vinculada à Escola Politécnica da USP. Sua função é conferir imparcialidade e rigor ao processo, reduzindo riscos de vieses corporativos e prevenindo críticas de endogenia que poderiam afetar a legitimidade do modelo. Nessa fase, verifica-se a conformidade dos procedimentos adotados, a solidez das etapas de autoavaliação e de validação externa, além da aderência integral do processo às diretrizes estabelecidas no Manual de Procedimentos do MMD-TC. Com isso, reforça-se a credibilidade externa do instrumento e a confiança pública em seus resultados.

O MMD-TC consolidou-se como um instrumento multifuncional para o fortalecimento da governança institucional dos Tribunais de Contas. Ao combinar padronização, indução de boas práticas e aprendizagem organizacional, o modelo tem contribuído para reduzir assimetrias históricas e ampliar a legitimidade democrática do SNTC. Entre seus pontos fortes, destacam-se a uniformização metodológica, que permite comparações consistentes ao longo do tempo; a autoavaliação ancorada em evidências, que estimula reflexão interna e planejamento; o *peer review*, que difunde boas práticas e fortalece a cooperação entre cortes; e a certificação independente pela Fundação Vanzolini, responsável por conferir rigor e credibilidade ao processo (Atricon, 2025; Pascoal, 2016; Urra e Negreiros, 2024).

Apesar desses avanços, o modelo ainda enfrenta limites relevantes. O principal diz respeito à política de divulgação, que apresenta apenas resultados consolidados, preservando o desempenho individual dos Tribunais (Atricon, 2025). Embora essa diretriz tenha sido pensada para evitar rankings e interpretações distorcidas, ela restringe a transparência e reduz a aderência do MMD-TC aos princípios do Controle Aberto, especialmente no que se refere à

accountability diante da sociedade e da comunidade acadêmica (Michener, 2020; OCDE, 2016; OGP, 2021; Schommer, Santos e Dias, 2020).

Considerando que o processo avaliativo é financiado com recursos públicos e demanda esforços significativos das equipes dos TCBs, torna-se oportuno repensar o formato de divulgação. A abertura responsável dos resultados poderia conciliar o caráter pedagógico do modelo com o dever constitucional de publicidade, permitindo que a sociedade acompanhe tanto a evolução sistêmica quanto o desempenho efetivo de cada Tribunal. alinhando o MMD-TC às práticas contemporâneas de governança aberta e *accountability* democrática.

Essa tensão entre confidencialidade e transparência também foi evidenciada nas entrevistas realizadas. Um Conselheiro integrante da Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC destacou que *“uma das premissas que nós mantivemos desde o início foi: primeiro, voluntariado – nenhum tribunal era obrigado a participar; segundo, confidencialidade das informações”*. Ao ser questionado sobre a compatibilidade dessa prática com o princípio da publicidade, sobretudo após a promulgação da LAI, o mesmo Conselheiro observou:

Desde a aplicação do MMD-TC em 2013 houve discussões sobre divulgar ou não os resultados individualizados. Principalmente com o advento da LAI, no caso brasileiro, a transparência é regra. Mas, como a Atricon não é um Conselho Nacional de Tribunais de Contas, para fomentar a participação de todos seria melhor manter a sistemática atual, evitando possíveis baixas. Ainda assim, incentivamos cada Tribunal a divulgar o seu resultado.

Na mesma direção, uma Servidora entrevistada reforçou os limites de transparência e os avanços recentes na devolutiva dos resultados, ao mencionar: *“Esse compromisso da Atricon de não divulgação e não ranqueamento surgiu lá em 2013... mas já houve alguns avanços... agora, no último ciclo, divulgamos pelo menos internamente o resultado consolidado por critério.”* Essa fala ilustra a opção institucional por uma estratégia de engajamento baseada na voluntariedade, considerada necessária para garantir ampla adesão ao modelo, mas que, por outro lado, impõe restrições à transparência e à plena apropriação social dos resultados.

Ainda assim, o Conselheiro entrevistado reconheceu que, mesmo dentro dessa lógica, a sistemática tem gerado efeitos positivos, sobretudo pela identificação de boas práticas, que promovem uma espécie de “competição saudável” entre os Tribunais: *“a identificação de boas práticas em cada ciclo de avaliação cria uma competição positiva entre os Tribunais, porque todo mundo quer ter pelo menos uma boa prática reconhecida pela Atricon.”*

Desse modo, a confidencialidade, ao mesmo tempo em que preserva a adesão e o caráter pedagógico do modelo, cria tensões com a lógica do Controle Aberto, colocando em evidência o desafio de equilibrar incentivos à cooperação interinstitucional e exigências de publicidade e *accountability* perante a sociedade.

Outro ponto crítico refere-se à repetição de indicadores ao longo dos ciclos de aplicação. Entre 2013 e 2024, diversos critérios permaneceram praticamente inalterados, mesmo diante de mudanças significativas no contexto normativo, tecnológico e institucional (Atricon, 2013, 2015, 2019, 2022, 2024). Esta pesquisa estima que aproximadamente 12% dos critérios tenham sido replicados integralmente desde o ciclo piloto de 2013, sem atualização metodológica relevante. Entre eles, destacam-se: Composição, organização e funcionamento; Planejamento Estratégico; Código de Ética; Controle Interno; Gestão de Pessoas; Escola de Contas; e Comunicação e Ouvidoria. Em muitos casos, houve apenas ajustes linguísticos marginais, como a inserção de referências às NBASP, ao PNTP e/ou ao SAI-PMF, sem, contudo, alteração substantiva dos critérios avaliativos.

Sobre a repetição de indicadores e critérios, o Conselheiro entrevistado que integra a Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC asseverou: *“nós repetimos alguns indicadores ao longo do ciclo, mas mudamos os critérios de avaliação. Quando percebíamos que a maioria já tinha atingido o primeiro nível, tornávamos os critérios mais rigorosos, mantendo o nome do indicador.”*

Essa percepção foi complementada pela servidora entrevistada, também integrante da Comissão de Coordenação-Geral, que evidenciou uma limitação estrutural do modelo relacionada ao excesso e à redundância de critérios: *“O maior desafio é a quantidade de critérios que nós temos hoje, são quase 500 critérios de avaliação... na minha avaliação pessoal, é preciso manter critérios que tragam impacto positivo, para não avaliar só por avaliar.”*

As falas indicam que o processo de revisão e grau de exigência progressivo dos critérios tem buscado induzir avanços institucionais, aproximando-se de uma lógica de maturidade evolutiva. Todavia, também revelam o risco de sobrecarga avaliativa, que pode comprometer a efetividade e a utilidade prática do instrumento, caso prevaleça a ênfase em quantidade em detrimento da qualidade e do impacto social dos indicadores e dos critérios.

Ainda que os ciclos de 2019 e 2022 tenham introduzido inovações relevantes, como a certificação externa independente, o Sistema Aprimore, a reestruturação da matriz de indicadores e a distinção entre indicadores vinculados e discricionários (Atricon, 2013, 2015, 2019, 2022, 2024), a manutenção inalterada de determinados critérios ao longo de cinco aplicações consecutivas reforça a percepção de relativa estagnação avaliativa, em contraste com a evolução metodológica esperada em instrumentos dessa natureza. Tal permanência sugere o risco de cristalização do modelo, o que pode comprometer sua capacidade de induzir práticas inovadoras, fomentar ciclos contínuos de aprendizagem institucional e preservar sua relevância

diante das rápidas transformações do ambiente de controle externo. Esse desafio torna-se particularmente visível no debate em curso sobre a revisão do MMD-TC para o próximo ciclo, no qual se discute a necessidade de atualização dos critérios e indicadores à luz de novas demandas de governança pública, integridade, inovação e participação cidadã, de modo a evitar que o instrumento se converta em mero mecanismo burocrático, em vez de um catalisador de mudanças culturais e organizacionais.

Outro ponto crítico refere-se à persistência de indicadores e critérios operando sob lógica binária, limitados à verificação da mera presença ou ausência de práticas, sem aferir seu grau de maturidade, qualidade ou impacto social. Esse formato reduz a sensibilidade do instrumento, pois acaba por atribuir a mesma pontuação a iniciativas incipientes e a programas já plenamente institucionalizados, deixando de capturar nuances da efetividade institucional.

A esse respeito, um Conselheiro integrante da Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC foi enfático ao afirmar que: *“a avaliação sim/não não é suficiente. Avaliação tem que criar um desconforto positivo, fomentar mudança e melhoria contínua. Se algum indicador está 100% atendido, está na hora de mudar.”*

Essa fala ilustra o reconhecimento interno da necessidade de o modelo evoluir de um enfoque meramente diagnóstico para um instrumento indutor de transformação institucional, em sintonia com experiências internacionais de avaliação por maturidade, como o SAI-PMF da Intosai (2016), o CAF (EIPA, 2020) e os modelos de governança pública desenvolvidos pela OCDE (2017, 2022). Esse movimento reflete não apenas as transformações recentes da sociedade e da administração pública, mas também a coerência dos TCBs aplicarem a si mesmos os mesmos padrões de avaliação, planejamento e melhoria contínua que exigem dos jurisdicionados, reforçando legitimidade e capacidade de indução.

Embora os TCBs apresentem assimetrias relevantes em termos de capacidade operacional, recursos disponíveis e estágios de desenvolvimento institucional (Aquino, 2021; Barbosa, 2024; Lino e Aquino, 2018; Lino e Azevedo, 2022; Lopes *et al.*, 2023; Luz, Guarido Filho e Sousa, 2021; Teixeira, 2020), torna-se imperativo avançar na metodologia de avaliação do MMD-TC. Desde sua criação, o instrumento acumulou conquistas no estímulo à adoção de boas práticas e na indução de uniformidade institucional. Contudo, a ênfase predominante na verificação binária da existência ou inexistência de mecanismos, políticas e estruturas, ainda que útil para mapear aderência normativa, revela-se insuficiente para captar o grau de consolidação, a robustez metodológica e a efetividade social das ações implementadas. Essa limitação conecta-se a um desafio reconhecido na literatura e na prática de avaliação institucional, que aponta a necessidade de transitar da aferição descritiva de insumos e

processos para a mensuração da maturidade, da qualidade e do impacto social das organizações públicas (Campos *et al.*, 2020; CGU, 2023; Coimbra, 2016; EIPA, 2020; Intosai, 2016; Matias-Pereira, 2022; Puhle *et al.*, 2023; TCU, 2018).

A maturidade institucional deve ser entendida como a capacidade de uma organização internalizar rotinas consistentes, fundamentadas em padrões técnicos reconhecidos, assegurando previsibilidade, reprodutibilidade e aprendizagem contínua (Coimbra, 2016; Campos *et al.*, 2020). No âmbito do controle externo, níveis mais elevados de maturidade expressam maior grau de solidez institucional e maior capacidade de gerar valor público, na medida em que alinham processos internos a objetivos estratégicos e a resultados socialmente relevantes (EIPA, 2020; Intosai, 2016; TCU, 2014; TCU, 2018).

A percepção de que o MMD-TC precisa avançar nessa direção é evidenciada em depoimento de servidora integrante da Comissão de Coordenação-Geral do modelo, que destacou a busca de aperfeiçoamento metodológico: *“Essa é uma questão que sempre esteve na nossa pauta... agora está na pauta do processo de reestruturação do MMD-TC... inclusive, quando eu vi o seu modelo de questionário, que sugere a pontuação em níveis de maturidade, pensei que poderíamos adotar algo parecido.”*

Esse relato corrobora a necessidade de compreender o MMD-TC não apenas como ferramenta técnica de aferição, mas sobretudo como um instrumento estratégico de governança, capaz de mensurar o grau de institucionalização, induzir ciclos de melhoria contínua e reforçar a legitimidade, a *accountability* e as práticas de governança pública (Almeida Neto, Magalhães e Moura, 2015; CGU, 2023; Demir, 2017; Paiva e Vieira, 2024; Pirannejad e Ingrams, 2023; TCU, 2018; Thynne, 2012).

No caso específico dos TCBs, verifica-se que normas nacionais e internacionais oferecem referenciais valiosos para apoiar tanto a internalização de rotinas consistentes quanto a avaliação da maturidade institucional. Entre elas, destacam-se as diretrizes de governança, os referenciais de gestão de riscos e, em especial, o conjunto das NBASP, que, ao convergirem com os padrões da Intosai, oferecem um quadro normativo abrangente para aferição da maturidade, da qualidade e do impacto do controle. Esse movimento reforça a necessidade de os TCBs não apenas adotarem tais referenciais de forma formal, mas também internalizarem suas lógicas em processos avaliativos contínuos, orientados à aprendizagem organizacional, à inovação e à geração de valor público.

A seguir, apresenta-se o Quadro 25, que sintetiza exemplos de normas relevantes para a avaliação da maturidade dos TCBs:

Quadro 25 - Exemplos de normas contributivas à avaliação da maturidade dos TCBs

Norma	Descrição
Res. Atricon nº 12/2018	Boas práticas de governança nos Tribunais de Contas
Manual TCU 2014 e 2018	Referencial de Governança Pública
Manual TCU 2018	Gestão de Riscos: avaliação da maturidade
NBASP 1 a 9	Princípios fundantes
NBASP 10 a 99	Princípios basilares
NBASP 100 a 129	Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público
NBASP 200 a 299	Princípios de auditoria financeira
NBASP 300 a 399	Princípios de auditoria operacional
NBASP 400 a 499	Princípios de auditoria de conformidade
NBASP 600 a 699	Princípios de outros trabalhos
NBASP 700 a 799	Princípios de competência profissional
NBASP 1900 a 1999	Orientações organizacionais das entidades fiscalizadoras
NBASP 2000 a 2899	Normas de auditoria financeira
NBASP 2900 a 2999	Orientações suplementares para auditoria financeira
NBASP 3000 a 3899	Normas de auditoria operacional
NBASP 3900 a 3999	Orientações suplementares para auditoria operacional
NBASP 4000 a 4899	Normas de auditoria de conformidade
NBASP 4900 a 4999	Orientações suplementares para auditoria de conformidade
NBASP 5000 a 5999	Orientações para objetos de auditoria específicos
NBASP 6000 a 6499	Normas de outros trabalhos
NBASP 6500 a 6999	Orientações suplementares para outros trabalhos
NBASP 7000 a 7499	Normas de competência profissional
NBASP 7500 a 7999	Orientações suplementares para competência profissional
NBASP 9000 a 9999	Outras orientações

Fonte: elaborado pelo autor.

O conjunto normativo que orienta o MMD-TC revela a necessidade de avaliações capazes de articular diferentes níveis de maturidade institucional, dos princípios fundamentais às normas técnicas específicas de auditoria e governança. Esse arranjo multinível favorece o aperfeiçoamento metodológico dos TCBs e reforça sua legitimidade democrática, aproximando-os dos padrões internacionais de controle externo (Intosai, 2016; Intosai-P 12, 2019; NBASP 10, 12 e 40; OCDE, 2017).

A qualidade institucional passa a ser entendida de forma ampliada: não se limita à conformidade procedimental, mas envolve capacidade técnica, coerência organizacional e relações institucionais transparentes e confiáveis. Como indicam pesquisas recentes, qualidade organizacional, legitimidade e confiança social formam um circuito interdependente que sustenta o valor público gerado pelas instituições de controle (Cezar *et al.*, 2023; Puhle *et al.*, 2023). Modelos avaliativos robustos podem, assim, induzir melhorias efetivas na gestão pública, ao transformar diagnósticos consistentes em recomendações factíveis e, posteriormente, em resultados perceptíveis pela sociedade (Erdmann, 2011; Moore, 1995; Pereira, Pacheco e Pedro Filho, 2021; Pollitt e Bouckaert, 2017).

Nesse cenário, destaca-se a NBASP 140, construída a partir da ISQC-1 da IFAC e adaptada ao contexto das Entidades Fiscalizadoras Superiores. A norma estabelece diretrizes essenciais de controle de qualidade, como liderança, independência, requisitos éticos, gestão de

pessoas, supervisão, revisão e monitoramento, que estruturam padrões elevados e comparáveis de auditoria no setor público (Intosai, 2016; NBASP 140, 2019). Seu diálogo com normas consolidadas como a ISO 9001 e a ISO 27001 reforça a importância de sistemas de gestão baseados em processos, indicadores, segurança da informação e melhoria contínua

O impacto social, embora mais complexo de medir, integra de maneira decisiva a legitimidade do controle externo. Avaliar em que medida a atuação dos TCBs melhora políticas públicas, fortalece instituições e influencia positivamente a vida das pessoas é condição para orientar o controle externo à geração de valor público (Arvidson e Lyon, 2013; Matias-Pereira, 2022; Vanclay, 2002; Vanclay, 2003). Quando o MMD-TC incorpora essa perspectiva, alinha-se aos referenciais da Intosai, que atribuem às EFS a responsabilidade de “fazer diferença na vida dos cidadãos” (Intosai, 2019), e aos critérios da OCDE/DAC (2019), que associam qualidade institucional à relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade. Trata-se, portanto, de deslocar o foco dos outputs para resultados e transformações concretas, consolidando o caráter pedagógico e indutor do modelo.

Essas diretrizes encontram respaldo em normativos nacionais e internacionais que podem orientar a criação de métricas de impacto no âmbito dos TCBs e o aperfeiçoamento do MMD-TC. Entre eles, três documentos assumem papel central.

- NBASP 10, dedicada à independência dos Tribunais de Contas, lembra que a autonomia institucional é condição para que as auditorias produzam resultados legítimos e úteis à sociedade. A independência, nesse sentido, não se resume a garantias formais: exige condições práticas que assegurem credibilidade, imparcialidade e capacidade real de induzir melhorias nas políticas públicas;

- Intosai-P 10, conhecida como Declaração do México (2010), aprofunda esse entendimento ao detalhar oito princípios essenciais à independência das EFS, fundamento constitucional e legal adequado; independência dos membros; mandato amplo e livre acesso à informação; autonomia para selecionar e conduzir auditorias; liberdade de divulgar resultados; recursos financeiros e humanos suficientes; e mecanismos de acompanhamento. Esses requisitos ancoram a atuação das EFS em bases estruturais e operacionais que garantem autonomia e efetividade; e

- Intosai-P 12 (2019) introduz uma abordagem orientada ao impacto, afirmando que o valor das EFS decorre de sua capacidade de “fazer diferença na vida dos cidadãos”. O documento organiza essa visão em três eixos: melhorar políticas e serviços públicos; fortalecer a *accountability*, a integridade e a transparência; e consolidar capacidades institucionais robustas. Embora não apresente métricas fechadas, oferece parâmetros estratégicos que devem

ser incorporados a instrumentos avaliativos, como o SAI-PMF e, no caso brasileiro, o MMD-TC. A orientação é clara: superar avaliações estritamente procedimentais e adotar uma lógica que combine aprendizado institucional, credibilidade e indução de transformações significativas na governança pública.

Ao adotar esses referenciais, os TCBs aproximam sua atuação de padrões internacionais e de experiências brasileiras já consolidadas, ampliando a relevância e a efetividade do MMD-TC. Mais do que um aperfeiçoamento técnico, trata-se de uma mudança de perspectiva: a incorporação das dimensões de maturidade, qualidade e impacto social redefine o próprio sentido da avaliação institucional, deslocando o foco da mera checagem de conformidade para uma leitura mais ampla do valor produzido pelo controle externo.

Modelos como o CAF (EIPA, 2020), o SAI-PMF (Intosai, 2016) e os referenciais desenvolvidos pelo TCU (2014; 2018) e pela CGU (2023) mostram que avaliações robustas devem ir além de respostas binárias. O MMD-TC avança nessa direção ao propor uma mensuração graduada e validada, capaz de captar o nível de consolidação das práticas institucionais e seu potencial para gerar resultados socialmente relevantes.

Sob a perspectiva do Controle Aberto, avaliar instituições significa observar não apenas a existência de mecanismos formais, mas sua capacidade de transformar rotinas, orientar decisões e produzir valor público. Essa abordagem demanda métricas mais refinadas, aptas a capturar impactos concretos sobre a governança democrática e sobre a sociedade (Doin *et al.*, 2012; Michener, 2020; OCDE, 2016; OGP, 2021; Rocha *et al.*, 2012; Schommer *et al.*, 2015; Schommer, Santos e Dias, 2020).

Com essa orientação, o MMD-TC reforça o seu duplo papel: instrumento técnico de indução de boas práticas e, simultaneamente, mecanismo de legitimação política e social. Ao fortalecer transparência, *accountability* e integridade, os TCBs se afirmam como instituições produtoras de valor público e essenciais ao desempenho da democracia.

Para o Conselheiro entrevistado que integra a Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC, há fragilidades e limitações do MMD-TC, ao afirmar que: “*não conseguimos medir tudo. Nosso desafio é selecionar o que é mais relevante para a sociedade. Não adianta dizer ‘fiz 20 auditorias’. O que importa é: qual foi a transformação gerada para a sociedade?*”

Essa fala explicita o dilema entre a quantificação de processos e a mensuração do impacto social, apontando para a necessidade de que o MMD-TC evolua de uma ênfase procedimental para uma lógica orientada a resultados e transformações efetivas.

Considerando as limitações já identificadas, o aperfeiçoamento do MMD-TC passa por reforçar sua vocação pedagógica e ampliar sua sintonia com as exigências atuais da governança

pública democrática. O desafio é ir além do diagnóstico procedimental e consolidar um modelo mais estratégico, capaz de induzir inovação, orientar decisões e revelar impactos reais sobre a sociedade. Nesse horizonte, algumas direções se destacam:

- Indicadores de impacto social: ampliar a avaliação para além dos processos internos, incorporando métricas que permitam compreender como as ações de controle influenciam políticas públicas e geram efeitos concretos na vida dos cidadãos. Essa mudança responde às críticas sobre o predomínio de critérios binários e repetitivos, favorecendo análises graduadas e mais sensíveis à maturidade institucional;
- Ferramentas digitais e inteligência artificial: incorporar tecnologias que permitam análise automatizada de dados, mineração de informações e monitoramento contínuo. Essa modernização reduz a dependência exclusiva de evidências documentais formais e fortalece a confiabilidade e a rastreabilidade do processo avaliativo;
- Ampliação da dimensão da inovação: incluir critérios relacionados a laboratórios de inovação, design de serviços públicos e práticas de coprodução com a sociedade civil, aproximando o MMD-TC da agenda do Estado Aberto e fortalecendo sua capacidade de induzir melhorias na governança pública;
- Participação social fortalecida: incentivar mecanismos de engajamento da sociedade civil e da academia, por meio de consultas públicas ou instâncias de escuta social. Essa abertura dialoga com críticas à confidencialidade dos resultados individualizados e contribui para ampliar transparência e *accountability*; e
- Certificação externa aprimorada: diversificar instituições parceiras e adotar referenciais internacionais de qualidade, reforçando a imparcialidade, a credibilidade e o reconhecimento do modelo.

O caráter transformador do MMD-TC foi ressaltado por um Conselheiro integrante da Comissão de Coordenação-Geral ao afirmar: *“eu vejo [o MMD-TC] como um poderosíssimo instrumento de transformação dos Tribunais de Contas. Os dois primeiros ciclos [...] foram de consolidação da estrutura. Em 2019, começamos a avaliar algumas políticas públicas e já foi uma transformação, porque o Marco de Medição começou a ditar uma tendência de atuação.”* Tal declaração demonstra a evolução do instrumento: de uma iniciativa voltada inicialmente à aferição estrutural, tornou-se mecanismo indutor de mudanças substantivas no foco e no escopo da atuação institucional.

Na sequência, o mesmo Conselheiro destacou a dimensão de legitimação social do modelo, ao reconhecer que o MMD-TC também cumpre papel de prestação de contas perante a sociedade: *“tem papel também de demonstrar para a sociedade o tamanho da nossa*

[Tribunais de Contas] contribuição. Qual é a nossa [Tribunais de Contas] relevância? Será que o orçamento que é alocado para nós se justifica?” Assim, o instrumento não se limita a uma ferramenta técnica de avaliação interna, mas pode vir a se tornar um mecanismo de visibilidade pública e de vinculação entre recursos aplicados e geração de valor público.

No tocante às perspectivas de aprimoramento tecnológico e maior transparência, uma Servidora entrevistada, também integrante da Comissão de Coordenação-Geral, complementou: *“nós estamos desenvolvendo um sistema próprio do MMD-TC... a ideia é que, do jeito que temos o Radar da Transparência Pública, vamos ter o Radar do MMD-TC... a informação estará pronta para ser divulgada no nível que se entender adequado.”* A entrevistada acrescentou que: *“a reestruturação que vai ser feita no MMD-TC terá foco em impacto, resultado e alinhamento com as comissões e comitês, para todo o sistema falar a mesma língua.”* Essa fala evidencia uma mudança de paradigma, sinalizando a busca por maior integração sistêmica, por métricas orientadas a resultados e por mecanismos de devolutiva social mais consistentes.

Ainda em prospectiva, o Conselheiro reforçou a necessidade de reformular o modelo vigente, aproximando-o de parâmetros internacionais de maturidade e impacto: *“foi aprovado hoje [...] um novo enfoque: reescrever resoluções e critérios, e adiar a avaliação de 2026 para 2027. O objetivo agora é medir não só desempenho, mas impacto desse desempenho para a sociedade.”* Esse depoimento revela o esforço de alinhamento entre avaliação institucional e resultados efetivos, fortalecendo a aderência do MMD-TC ao princípio da produção de valor público.

Essas falas convergem para um ponto central, o MMD-TC consolidou-se como instrumento institucional robusto, aplicado em ciclos regulares e em contínuo processo de aperfeiçoamento. Entretanto, um de seus desafios consiste em superar a lógica predominantemente binária e repetitiva de critérios, de forma a transformá-lo em ferramenta de mensuração de impacto social, indução de melhorias organizacionais e redução das assimetrias institucionais entre os TCBs.

Nesse horizonte, o MMD-TC projeta-se como indutor do Controle Aberto, incorporando como dimensões de avaliação a *accountability*, a integridade, a inovação, a transparência e a participação social. Mais do que um instrumento de desempenho, pode vir a consolidar-se como ferramenta de governança pública, alinhada às práticas internacionais e ao reposicionamento dos TCBs no sistema democrático brasileiro.

4.3 PRINCÍPIOS ESTRUTURANTES DO CONTROLE ABERTO: EVIDÊNCIAS, ANÁLISE CRÍTICA E PARÂMETROS DE APRIMORAMENTO NO MMD-TC

Nesta seção, são analisados os princípios estruturantes do controle aberto (transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade) a partir do referencial teórico e das evidências coletadas no âmbito do MMD-TC. Em cada dimensão, procede-se a uma descrição do estado atual (evidências), seguida de uma análise dos avanços e limitações, e, por fim, da apresentação de parâmetros e proposições de aprimoramento, de modo a fortalecer a capacidade institucional dos TCBs e ampliar a legitimidade democrática de sua atuação.

4.3.1 Transparência pública no MMD-TC: estado atual, limites estruturais e oportunidades de avanço

A transparência é elemento normatizado e abordado no arcabouço teórico e prático do Estado Aberto e, conseqüentemente, na concepção de Controle Aberto desenvolvida nesta tese. Mais do que a publicização de dados, a transparência é compreendida como condição indispensável para a *accountability*, para o fortalecimento da participação social e para a indução de inovação no setor público (Alves, Costa e Matos, 2023; Bernardes, Santos e Rover, 2015; Contreras, Michener e Niskier, 2018; Fedorenko, 2023; Silva, 2023; Souza e Fischer, 2020).

No âmbito dos TCBs, ela cumpre papel central ao legitimar a atividade fiscalizatória, ampliar a confiança social e qualificar a informação como instrumento de controle democrático. Esse entendimento orienta iniciativas nacionais, como a Resolução nº 005/2016, que estabeleceu recomendações para a verificação do cumprimento da legislação de transparência, em especial a LRF e a LAI (Atricon, 2016). Posteriormente, a Resolução nº 001/2023 revogou as Resoluções nº 009/2018 e nº 001/2022, atualizando as regras do PNTP e instituindo o Radar da Transparência Pública, ferramenta destinada a mensurar o cumprimento de critérios de transparência nos portais de órgãos e entidades da administração pública, inclusive os TCBs (Atricon, 2018, 2023).

A NBASP 20 – Transparência e Comunicação, correspondente à Intosai-P 20 – *Principles of Transparency and Accountability*, reafirma a necessidade de os Tribunais de Contas atuarem de forma exemplar na aplicação dos princípios de transparência e *accountability* em todos os seus atos (Intosai, 2019; IRB, 2019).

Os resultados consolidados do MMD-TC (Ciclo 2024) e os dados coletados nesta pesquisa, por meio de entrevistas, questionários e análise documental, evidenciam progressos consistentes na disponibilização ativa de informações pelos TCBs, sobretudo conteúdos de natureza orçamentária, normativa e de fiscalização. Todavia, observa-se que tais avanços permanecem, em grande medida, vinculados a uma lógica legalista, centrada no cumprimento formal de dispositivos normativos como a LAI e a LRF. Embora indispensável, essa abordagem não assegura a chamada “transparência qualificada”, entendida como aquela que alia clareza, contextualização, acessibilidade e utilidade da informação para o cidadão (Meijer, Curtin e Hillebrandt, 2012; Pasquale, 2017).

Nesse debate, Cunha, Stamile e Gruppenmacher (2024) propõem o conceito de “transparência temperada”, orientado a equilibrar a publicidade das informações com a preservação da segurança institucional e dos processos de fiscalização. O conceito de transparência temperada ajuda a iluminar um ponto crítico da pesquisa, qual seja, a necessidade de migrar de um paradigma de transparência formal, voltado primordialmente ao cumprimento de normas, para uma transparência estrategicamente orientada ao valor público, capaz de fortalecer a confiança social e ampliar a legitimidade do controle externo.

Apesar da ampliação de portais de transparência, painéis de dados, dados abertos e canais de comunicação nos TCBs, persistem desafios estruturais e operacionais que limitam o potencial transformador da transparência. Entre eles, observa-se limites ou ausência de elementos relativos a:

- Qualidade semântica e contextualização das informações, de modo a evitar tecnicismos excessivos e possibilitar compreensão ampla;
- Usabilidade e adequação a diferentes perfis de usuários, alinhada a princípios de *design* centrado no cidadão quaisquer restrições de acesso;
- Integração e interoperabilidade com bases de dados nacionais e locais, assegurando consistência e padronização;
- Adoção de formatos abertos (*open data*), que permitam reutilização, cruzamento e análise das informações; e
- Monitoramento do uso social da informação, com foco em impactos reais sobre a sociedade e sobre a formulação de políticas públicas.

A ausência desses elementos reduz o alcance da transparência como mecanismo de *accountability* democrática e como instrumento de coprodução do controle público (Chamoun, 2020; OCDE, 2022; Pestana, Bernardo e Costa, 2020; Rocha *et al.*, 2021; Schommer *et al.*, 2015; Schommer e Quiñonez, 2024), uma vez que dificulta, ou até impede, que a informação

pública se converta em conhecimento socialmente útil e em base para o diálogo e a corresponsabilidade entre Estado e sociedade.

Essa limitação também se evidencia no MMD-TC (Ciclo 2024), cuja lógica avaliativa privilegiou indicadores e critérios binários (“possui” ou “não possui”). Embora úteis em diagnósticos preliminares e iniciais, tais métricas mostram-se restritivas quando confrontadas com referenciais internacionais de maturidade, como o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3/PMI) e a proposta de estágios evolutivos de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), que enfatizam mensurações graduais desde níveis incipientes até a plena institucionalização com ciclos de melhoria contínua.

Nesse contexto, o Quadro 26 correlaciona os critérios do MMD-TC aplicados no Ciclo 2024 com os requisitos teóricos e normativos de transparência, destacando convergências, lacunas e oportunidades de aprimoramento. Tal comparação reforça a necessidade de avançar para métricas mais sofisticadas, alinhadas a padrões internacionais, capazes de avaliar não apenas a conformidade formal, mas também a qualidade da informação, sua utilidade social e seu impacto efetivo sobre a governança pública e a vida do cidadão.

Quadro 26 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a transparência

Domínio	QATC	Crítérios correlacionados
A	01	-
	02	-
B	03	3.1.6 e 3.2.8
	04	4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.1.4; 4.1.5; 4.1.6; 4.2.1; 4.2.4; 4.2.5; 4.2.10; 4.2.11; 4.2.12; 4.2.15; 4.3.4 e 4.3.8
	05	5.2.4; 5.4.2; 5.4.3; 5.4.4 e 5.4.5
	06	6.2.2 e 6.3.5
	07	7.3.5
	08	8.1.1 e 8.1.3
C	09	9.1.5
	10	10.3.2; 10.3.8; 10.3.14; 10.3.17 e 10.3.19
	11	11.3.4; 11.3.10; 11.3.15; 11.3.18; 11.4.4 e 11.4.5
	12	12.3.4; 12.3.8; 12.3.15; 12.3.16 e 12.3.17
	13	-
	14	14.1.1; 14.1.2; 14.1.3; 14.1.4; 14.2.1; 14.2.2 e 14.3.4
	15	-
D	16	16.1.3; 16.2.4; 16.4.1; 16.4.2; 16.4.3 e 16.4.4
	17	17.1.2
	18	-
E	19	19.1.1; 19.1.2; 19.1.4; 19.2.4; 19.2.6; 19.2.7; 19.2.8; 19.3.1; 19.3.4; 19.4.1; 19.4.2 e 19.4.3
	20	20.1.3; 20.2.4; 20.3. e 20.3.4
	21	21.1.6; 21.1.10 e 21.2.4
	22	22.2.5 e 22.2.6
F	23	-
	24	-
	25	25.1.1; 25.1.2; 25.1.3; 25.1.4; 25.1.5; 25.2.4 e 25.2.8

Fonte: Apêndice B desta Tese.

A análise do Quadro 26 evidencia que, dos 472 critérios aplicados pelo MMD-TC no Ciclo 2024, 86 apresentam relação direta com requisitos de transparência, correspondendo a 18,22% do total. Esse resultado revela, de um lado, o esforço da Atricon em consolidar a transparência como dimensão transversal e estruturante da avaliação institucional. De outro, demonstra que ainda há espaço para ampliar a densidade e a profundidade dos critérios, de forma a capturar não apenas a existência formal de mecanismos, mas também o grau de maturidade, a efetividade e o impacto social de sua aplicação.

Tal constatação reforça a necessidade de que o MMD-TC evolua para métricas mais sofisticadas, alinhadas a referenciais internacionais e adaptadas ao contexto do controle externo brasileiro, de modo a consolidar a transparência como pilar do Controle Aberto. Nesse sentido, a experiência de modelos internacionais como o CAF (EIPA, 2020) e os indicadores de governo eletrônico das Nações Unidas (ONU, 2022) sinaliza a relevância de métricas graduadas de maturidade, capazes de aferir progressos incrementais desde níveis iniciais até estágios avançados de institucionalização.

A incorporação dessa lógica permitirá ao MMD-TC superar sua configuração predominantemente diagnóstica e consolidar-se como instrumento de governança, apto a orientar investimentos institucionais, induzir inovação, fomentar *accountability* e gerar valor público.

A validação empírica do formulário eletrônico referente à dimensão da transparência (Apêndice E) contou com a participação de seis avaliadores especialistas. Para o processo, utilizou-se a técnica do CVC, cujos resultados encontram-se detalhados no Apêndice J e sintetizados na Tabela 1, confirmando a consistência e a pertinência dos critérios propostos.

Tabela 1 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à transparência

Cálculo do CVCt	Clareza	Relevância	Pertinência
Questão 1	0,80	0,97	0,90
Questão 2	0,80	0,90	0,90
Questão 3	0,83	0,90	0,87
Questão 4	0,80	0,90	0,90
Questão 5	0,83	0,90	0,90
Questão 6	0,80	0,93	0,93
Questão 7	0,80	0,93	0,90
Questão 8	0,83	0,90	0,87
Questão 9	0,83	0,87	0,83
Questão 10	0,83	0,93	0,93
Questão 11	0,80	0,87	0,87
Questão 12	0,83	0,93	0,90
Questão 13	0,87	0,97	0,93
Questão 14	0,83	0,97	0,93
Questão 15	0,83	0,87	0,87
Questão 16	0,87	0,90	0,90

Cálculo do CVCT	Clareza	Relevância	Pertinência
Questão 17	0,90	0,87	0,93
Questão 18	0,87	0,90	0,90
Questão 19	0,80	0,83	0,83
Questão 20	0,80	0,87	0,90
Questão 21	0,80	0,80	0,87
Questão 22	0,83	0,80	0,83
Questão 23	0,80	0,73	0,80
Questão 24	0,80	0,70	0,73
Média Geral	0,82	0,88	0,88

Fonte: Apêndice J desta Tese.

A análise realizada pelos avaliadores evidenciou déficits de clareza redacional em determinadas questões, bem como fragilidades quanto à relevância teórico-prática e limitações de aderência ao contexto institucional dos TCBs. As contribuições qualitativas contribuíram para aprimorar o instrumento, possibilitando o aperfeiçoamento da redação, o refinamento conceitual e a contextualização dos itens em relação à realidade institucional e às práticas de controle externo. Tais ajustes permitiram fortalecer a consistência, validade e legitimidade dos elementos mantidos no questionário, conforme os critérios propostos por Pilatti, Pedroso e Gutierrez (2010), Alexandre e Coluci (2011) e Pasquali (2013).

Na etapa subsequente, os questionários revisados (Apêndice K) foram aplicados junto aos 33 TCBs, com apoio da Atricon. Obteve-se um total de 27 respondentes ao questionário da dimensão Transparência, preservando-se o anonimato individual dos participantes.

Para fins de análise, foram consideradas 24 questões fechadas relacionadas à dimensão da Transparência, abrangendo três eixos:

- a) pontuação atribuída à prática institucional, que reflete o estágio atual de implementação nos TCBs;
- b) viabilidade técnica de incorporação da questão ao MMD-TC, considerando aspectos de mensurabilidade e aplicabilidade operacional; e
- c) viabilidade política de implementação, relacionada ao grau de priorização e aceitação institucional da proposta.

Essas variáveis permitiram uma análise da percepção institucional sobre a pertinência, a exequibilidade e o potencial de aprimoramento dos critérios propostos na pesquisa.

Com relação ao item “a” – pontuação atribuída à prática institucional – os resultados consolidados constam na Tabela 2, a seguir. Essa variável teve como objetivo mensurar o grau de implementação das práticas de transparência nos TCBs, conforme a percepção dos respondentes institucionais. A pontuação variou de 0 a 4, correspondendo aos níveis “inexistente” (0), “incipiente” (1), “inicial” (2), “intermediário” (3) e “avançado” (4). Essa

escala possibilitou capturar diferentes estágios de maturidade organizacional nas práticas de transparência, superando a tradicional lógica binária (presença/ausência) e permitindo análise do grau de consolidação institucional dessas práticas.

Tabela 2 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à transparência

	0	1	2	3	4	Subt.		0	1	2	3	4	Subt.
Q1	0	1	3	16	7	27	Q13	1	0	1	7	18	27
Q2	0	2	2	15	8	27	Q14	1	0	1	7	18	27
Q3	0	1	7	15	4	27	Q15	1	0	3	7	16	27
Q4	1	2	6	7	11	27	Q16	0	0	3	15	9	27
Q5	0	2	4	12	9	27	Q17	0	0	1	8	18	27
Q6	7	9	4	5	2	27	Q18	1	0	2	17	7	27
Q7	1	2	4	12	8	27	Q19	2	0	4	18	3	27
Q8	0	1	2	7	17	27	Q20	3	4	5	13	2	27
Q9	1	1	5	11	9	27	Q21	4	5	5	11	2	27
Q10	0	0	2	7	18	27	Q22	1	0	3	16	7	27
Q11	0	1	5	8	13	27	Q23	0	0	3	17	7	27
Q12	2	0	1	7	17	27	Q24	4	8	8	6	1	27

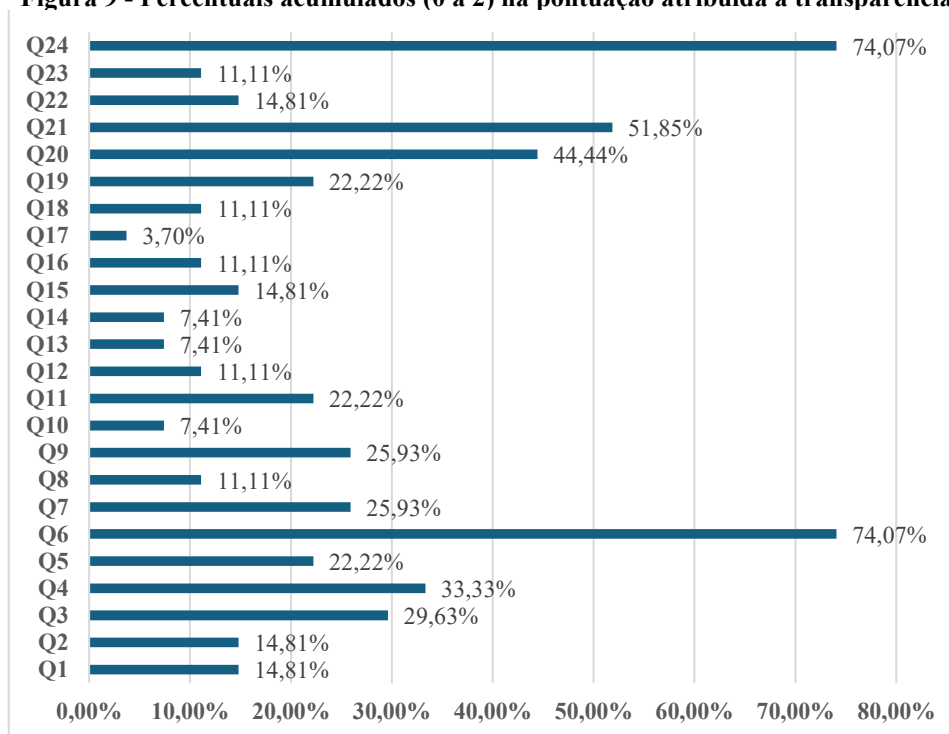
Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados refletem a autopercepção institucional dos TCBs quanto ao grau de consolidação das práticas avaliadas, permitindo identificar avanços, fragilidades e assimetrias entre as instituições. De forma geral, observa-se concentração de respostas nos níveis 3 e 4, o que indica um cenário de práticas implementadas e, em parte, consolidadas em relação à dimensão Transparência.

Todavia, a presença de dispersões significativas em determinados itens revela heterogeneidade organizacional e diferenças nos estágios de amadurecimento institucional. Esse quadro sugere que, embora a transparência figure como um princípio reconhecido no discurso e nas políticas dos TCBs, sua materialização ainda apresenta variações expressivas, refletindo condicionantes e características estruturais, tecnológicos e culturais distintos entre as instituições.

Buscando conferir atenção às pontuações inferiores, correspondentes aos níveis “inexistente” (0), “incipiente” (1) e “inicial” (2), confeccionou-se o gráfico apresentado na Figura 9, que representa os percentuais acumulados de respostas entre 0 e 2 no quesito “pontuação atribuída à prática institucional”. A opção pelo acúmulo dos percentuais justifica-se pela intenção de destacar, de forma integrada, o conjunto de práticas ainda não consolidadas nos TCBs, permitindo uma leitura sensível e abrangente das áreas que demandam aperfeiçoamento institucional. Visualizar lacunas de maturidade favorece a identificação de pontos críticos que, se enfrentados, podem gerar ganhos em transparência, eficiência comunicacional e *accountability* pública.

Figura 9 - Percentuais acumulados (0 a 2) na pontuação atribuída à transparência



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise dos resultados apresentados na Figura 9 evidencia que as questões Q6 (74,07%), Q20 (44,44%), Q21 (51,85%) e Q24 (74,07%) concentram os maiores percentuais acumulados de respostas entre os níveis 0 a 2, sinalizando gargalos relevantes de maturidade institucional na dimensão da transparência. Cada uma dessas questões aborda aspectos distintos, porém interdependentes, do ciclo de gestão da informação pública, revelando diferentes tipos de fragilidade que comprometem o potencial da transparência como instrumento de *accountability* e coprodução do controle público.

A questão Q6 (74,07%), que avalia a publicação e atualização dos resultados do MMD-TC com clareza e inteligibilidade, revela uma das maiores fragilidades observadas. Apesar da participação ativa dos TCBs nas avaliações da Atricon, a divulgação pública dos resultados permanece limitada. A falta de publicações atualizadas, séries históricas e linguagem acessível reduz a utilidade social das informações e o engajamento da sociedade. Embora exista cláusula de confidencialidade que impeça a Atricon de divulgar os resultados individuais, nada impede que cada Tribunal o faça por iniciativa própria, o que representaria prática de transparência ativa e *accountability* democrática, fortalecendo o diálogo público e a confiança institucional.

As questões Q20 (44,44%) e Q21 (51,85%) evidenciam fragilidades tecnológicas e comunicacionais. A Q20 aborda a disponibilização de painéis interativos de dados sobre desempenho institucional, necessários para uma transparência responsiva e orientada a dados abertos. O elevado percentual de respostas nos níveis iniciais indica que boa parte dos TCBs ainda adota modelos estáticos de divulgação, baseados em relatórios em PDF, sem ferramentas de interação, filtragem ou exportação de dados. Tal cenário contrasta com práticas

contemporâneas de governança de dados e transparência digital, que priorizam formatos abertos e reuso informacional.

Já a Q21 reflete dificuldades na comunicação contextualizada das decisões de julgamento, aspecto necessário para que as ações de controle sejam compreendidas por diversos públicos. A ausência de painéis, boletins explicativos ou relatórios acessíveis restringe a compreensão da sociedade sobre os fundamentos, objetivos e efeitos das decisões, enfraquecendo a confiança pública e a coprodução do controle. Essa lacuna revela uma barreira simbólica entre o controle técnico e o público, que pode ser superada por meio de estratégias de comunicação cidadã e transparência substantiva.

Por fim, a questão Q24 (74,07%), também entre as de maior fragilidade, trata do uso e publicação de critérios de desempenho compartilhados em ações interinstitucionais. O percentual elevado de respostas nos níveis iniciais indica baixa integração entre os TCBs e outras instituições de controle, como CGU, TCU, Ministérios Públicos e Controladorias Estaduais. Essa limitação compromete a capacidade de articular ações de fiscalização, promover comparabilidade e fortalecer redes de controle orientadas por dados.

Os resultados dessas quatro questões sugerem que, embora os TCBs tenham avançado em transparência ativa e uso de tecnologias, ainda persistem desafios significativos de institucionalização, inteligibilidade, interoperabilidade e integração interorganizacional. Esses aspectos configuram o núcleo das fragilidades da transparência, cuja superação requer não apenas ferramentas digitais, mas uma mudança cultural sustentada em liderança, planejamento e engajamento social, princípios do modelo de Controle Aberto proposto nesta tese.

No item “b” – viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC – os resultados encontram-se consolidados na Tabela 3. Essa variável buscou avaliar o grau de factibilidade técnica das práticas propostas para integração ao MMD-TC, considerando aspectos relacionados à disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos, organizacionais e de infraestrutura nos TCBs. A escala adotada variou de 1 (muito baixa) a 5 (muito alta), conforme detalhado na metodologia, permitindo aferir a capacidade operacional dos TCBs em implementar as práticas de transparência nos curto e médio prazos.

Tabela 3 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à transparência

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	0	7	15	5	27	Q13	0	0	3	9	15	27
Q2	0	0	9	12	6	27	Q14	0	0	3	9	15	27
Q3	0	1	12	7	7	27	Q15	0	0	3	9	15	27
Q4	0	0	9	11	7	27	Q16	0	1	4	10	12	27
Q5	0	0	9	10	8	27	Q17	0	0	4	9	14	27
Q6	0	2	7	11	7	27	Q18	0	2	6	12	7	27
Q7	0	3	4	15	5	27	Q19	0	1	9	14	3	27
Q8	0	0	4	10	13	27	Q20	0	5	9	9	4	27
Q9	0	1	7	7	12	27	Q21	0	6	10	10	1	27

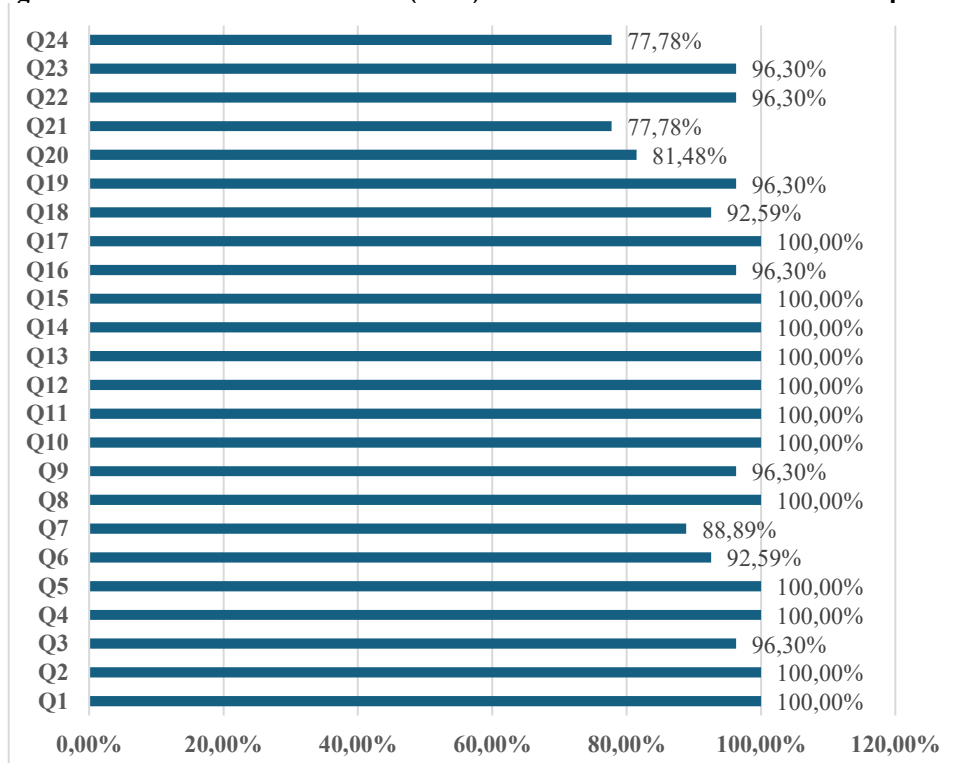
	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q10	0	0	3	11	13	27	Q22	0	1	9	8	9	27
Q11	0	0	4	9	14	27	Q23	0	1	7	11	8	27
Q12	0	0	3	8	16	27	Q24	0	6	17	3	1	27

Fonte: elaborada pelo autor.

De forma geral, os resultados evidenciam tendência positiva de viabilidade técnica concentrada entre os níveis 3 (moderada), 4 (alta) e 5 (muito alta), indicando que a maior parte das práticas avaliadas é tecnicamente exequível, ainda que dependa de adaptações incrementais em processos internos, atualização de sistemas e capacitação de equipes. Esse padrão revela que os TCBs dispõem, em grande medida, das condições estruturais e operacionais básicas para consolidar políticas de transparência ativa e responsiva, restando, contudo, desafios mais sofisticados relacionados à padronização metodológica, modernização tecnológica e governança de dados institucionais.

De forma a confirmar os resultados que evidenciam a tendência positiva de viabilidade técnica para a implementação das questões no MMD-TC, confeccionou-se o gráfico da Figura 10 com os percentuais acumulados de respostas entre 3 e 5 no quesito viabilidade técnica. A síntese do conjunto das respostas que expressam viabilidade moderada, alta e muito alta permite visualizar de forma integrada o nível de prontidão institucional dos TCBs para a execução das práticas avaliadas. A inteligibilidade dos dados destaca as práticas com maior potencial de implementação e aquelas que demandam investimentos estruturais ou tecnológicos para alcançar maturidade plena.

Figura 10 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a viabilidade técnica da transparência



Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se, na Figura 10, que todos os percentuais acumulados de respostas entre os níveis 3 e 5 situam-se acima de 77,78%, sendo que a maior parte das questões alcança índices superiores a 90%, e várias atingem 100%, o que confirma a viabilidade técnica elevada para a implementação das práticas de transparência propostas no MMD-TC. Do ponto de vista estrutural e operacional, a ampla maioria dos TCBs dispõe das condições técnicas mínimas necessárias para avançar na consolidação das práticas avaliadas, ainda que em estágios distintos de maturidade.

No item “c” – viabilidade política de implementação das questões ao MMD-TC – os resultados consolidados encontram-se na Tabela 4. Essa variável busca mensurar o grau de apoio da alta administração, a aderência às diretrizes institucionais e o alinhamento estratégico necessários para que cada prática atinja o nível máximo de maturidade (nível 4, pontuação máxima atribuída) no contexto do MMD-TC. Trata-se, portanto, de um componente para compreender a disposição política e institucional dos TCBs em internalizar e consolidar práticas inovadoras e de transparência, aspecto apontado pela literatura como determinante para o sucesso de processos de governança pública (Buta e Teixeira, 2020; Cavalcante, 2024; Chamoun, 2020; Coimbra e Oliveira Filho, 2019; Ferreira Júnior, 2021) e de mudança organizacional (Cappellari *et al.*, 2023; Cavalcante, Ota e Oliveira, 2024; Moura e Furtado, 2022).

Tabela 4 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à transparência

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	1	3	14	9	27	Q13	0	1	6	7	13	27
Q2	0	0	6	11	10	27	Q14	0	1	6	7	13	27
Q3	0	0	7	11	9	27	Q15	0	1	7	5	14	27
Q4	0	0	2	15	10	27	Q16	0	1	3	9	14	27
Q5	0	1	6	12	8	27	Q17	0	0	3	9	15	27
Q6	0	3	10	9	5	27	Q18	0	1	6	11	9	27
Q7	0	3	7	10	7	27	Q19	0	2	4	14	7	27
Q8	0	0	3	10	14	27	Q20	0	4	8	10	5	27
Q9	0	0	6	10	11	27	Q21	0	3	10	11	3	27
Q10	0	1	2	11	13	27	Q22	0	0	9	10	8	27
Q11	0	1	4	8	14	27	Q23	0	0	8	12	7	27
Q12	0	2	6	7	12	27	Q24	0	5	13	7	2	27

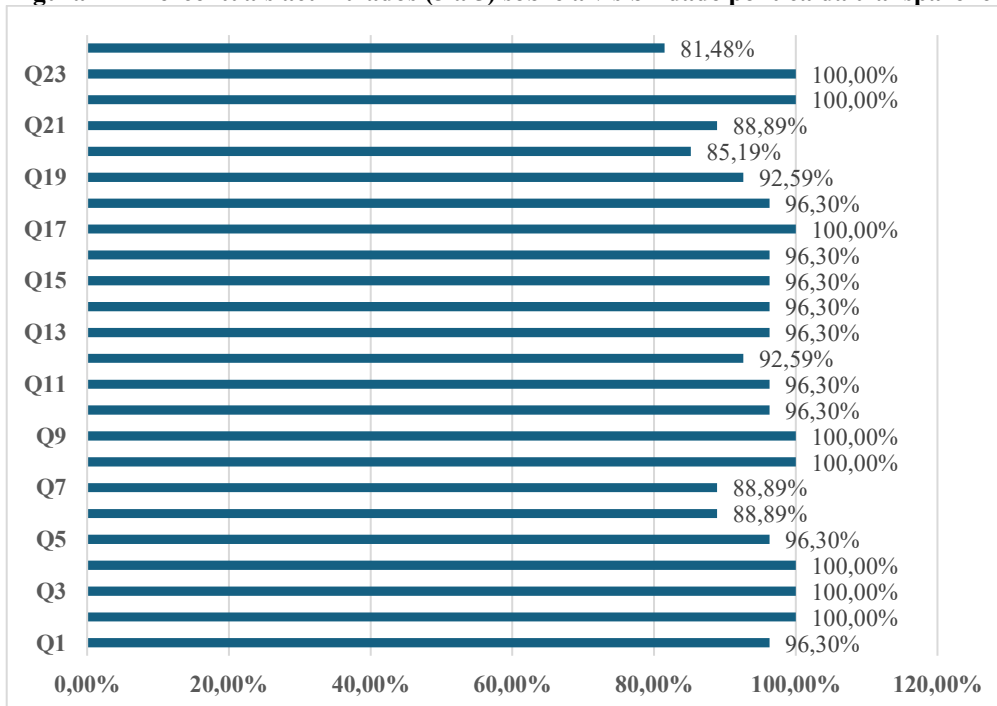
Fonte: elaborada pelo autor.

De forma geral, os resultados da Tabela 4 revelam uma tendência positiva de viabilidade política entre os níveis 3 (moderada), 4 (alta) e 5 (muito alta), indicando que a maior parte das práticas de transparência propostas encontra apoio da alta administração e aderência às diretrizes estratégicas dos TCBs. Tal padrão evidencia que, do ponto de vista político-

institucional, há receptividade e reconhecimento da transparência como valor organizacional e vetor de legitimidade pública, ainda que persistam diferenças entre os contextos locais.

De maneira a confirmar a tendência positiva de viabilidade política observada nos resultados da Tabela 4, apresenta-se o gráfico da Figura 11. A síntese das respostas nos níveis mais elevados da escala (moderada, alta e muito alta) facilita a visualização do grau de convergência entre os TCBs quanto à disposição política e estratégica para implementação das práticas de transparência.

Figura 11 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade política da transparência



Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que todas as questões apresentam percentuais superiores a 81,48%, com várias alcançando 100%, o que reforça a amplitude do apoio institucional à temática. Essa configuração evidencia um ambiente político favorável à consolidação de políticas de transparência, integridade e comunicação pública, refletindo um processo gradual de internalização dos princípios do Controle Aberto no contexto do SNTC.

Além das 24 questões fechadas, foram incluídas três questões abertas adicionais, destinadas à coleta de percepções qualitativas dos 27 respondentes, conforme apresentado a seguir:

- A Questão 25 buscou identificar os desafios enfrentados pelos TCBs no fortalecimento da cultura da transparência, e as respostas revelam, em síntese, que os avanços normativos e tecnológicos ainda não foram suficientes para consolidar uma transparência efetiva, inclusiva e voltada ao cidadão. Persistem barreiras estruturais e culturais que exigem um esforço coordenado de modernização tecnológica, capacitação profissional e transformação

organizacional. Conforme os respondentes, o fortalecimento da transparência depende da internalização de valores institucionais voltados à abertura, da valorização da comunicação pública e do reconhecimento da transparência como um instrumento de diálogo social, e não apenas como uma exigência legal ou procedimental;

- A Questão 26 teve como propósito identificar boas práticas de transparência, ativa e passiva, implementadas pelos TCBs, que pudessem inspirar outras instituições. As respostas revelam que os TCBs vêm aprimorando suas práticas de transparência, com uso de tecnologia, comunicação clara e padronização metodológica, ainda que persistam desafios. Experiências como as do PNTP e dos portais de transparência e dados abertos do TCU, TCE/SP, TCE/RS, TCE/GO e TCE/SC apontam para possibilidades de consolidação da cultura da transparência, uma vez que venha a ser sustentado por iniciativas cooperativas nacionais, inovação tecnológica e fortalecimento da governança da informação; e

- A Questão 27 objetivou identificar observações adicionais, críticas e sugestões dos respondentes acerca da transparência nos TCBs, bem como comentários sobre o instrumento de validação e a pesquisa em andamento. As respostas reforçam que a transparência deve ser compreendida como valor organizacional e processo contínuo de aperfeiçoamento, dependente da capacitação dos servidores, simplificação de linguagens, usabilidade das plataformas e engajamento social. Os respondentes reconheceram o mérito da pesquisa, sugerindo que futuras avaliações incluam indicadores de acessibilidade, impacto social e satisfação dos usuários externos, de modo a alinhar a transparência institucional às expectativas e necessidades da sociedade.

Diante dos resultados da pesquisa referentes à dimensão Transparência, e considerando que a decisão final sobre a adoção ou não de novos critérios integra a competência da Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC/Atricon e do corpo deliberativo da Atricon, instâncias responsáveis pela condução e institucionalização do processo avaliativo, optou-se por manter integralmente todos os critérios propostos no questionário correspondente à dimensão (Apêndice K). Essa escolha busca facilitar que a apreciação e eventual incorporação dos critérios ocorram em instância coletiva e própria, com base em deliberação técnica, participativa e legitimada pelo conjunto dos TCBs.

A decisão encontra fundamento na constatação de que a viabilidade técnica e política de implementação dos critérios depende de múltiplos fatores estruturais, normativos e estratégicos, que ultrapassam a percepção isolada de cada Tribunal. Em muitos casos, as limitações apontadas pelos respondentes não decorrem da inadequação dos critérios, mas de diferentes

níveis de maturidade institucional, de assimetria tecnológica ou de graus variados de alinhamento às diretrizes da Atricon e do SNTC.

Com base nessas evidências, propõe-se que o MMD-TC avance na direção de um modelo de avaliação por grau de maturidade, superando a lógica binária (presença/ausência) ainda predominante e aproximando-se de *frameworks* internacionais de avaliação institucional, adaptados ao contexto do controle externo brasileiro.

Nesse sentido, sugere-se que a dimensão Transparência passe a ser avaliada segundo os seguintes critérios estruturantes:

- Disponibilidade e completude: existência, atualização e abrangência das informações essenciais (dados orçamentários, relatórios de auditoria, pareceres prévios e atos normativos);
- Acessibilidade e usabilidade: clareza textual, linguagem cidadã, navegabilidade e adequação a públicos diversos, em conformidade com o Decreto nº 5.296/2004, que trata da acessibilidade para pessoas com deficiência;
- Interoperabilidade e dados abertos: padronização das informações, adoção de formatos abertos e integração com plataformas nacionais;
- Transparência responsiva: capacidade institucional de fornecer respostas tempestivas, precisas e compreensíveis às solicitações de informação, conforme o art. 11 da LAI; e
- Uso social e impacto: evidências da utilização das informações por jornalistas, pesquisadores, organizações da sociedade civil e cidadãos, demonstrando contribuição efetiva para o controle social e para a formulação de políticas públicas.

A adoção desses critérios amplia a capacidade do MMD-TC de avaliar a transparência de forma mais substantiva, aproximando-a dos referenciais normativos e teóricos do Controle Aberto. Ao deslocar o foco do mero cumprimento legal para a utilidade social da informação, abre-se caminho para que os TCBs consolidem práticas mais acessíveis, responsivas e orientadas ao cidadão.

4.3.2 *Accountability* no MMD-TC: práticas existentes, desafios institucionais e propostas de fortalecimento

A *accountability*, no contexto desta tese considerada como prestação de contas, constitui dimensão estruturante do Estado Aberto e, por consequência, do aqui proposto Controle Aberto, funcionando como elo entre transparência, integridade e participação social (Filgueiras, 2011; Martins *et al.*, 2018; Silva *et al.*, 2023; Silva, Amorim e Pacheco, 2024). Mais do que um mecanismo formal ou resposta a exigências externas, a *accountability* é um processo contínuo de justificação pública das decisões, de explicitação dos fundamentos que as sustentam e de

assunção de responsabilidades perante múltiplos públicos (Peixe, Rosa Filho e Passos, 2018; Rocha, 2013; Schedler, 1999, 2008; Silva Neto, Silva e Gonçalves, 2015). Sua compreensão pode observar, além dos aspectos formais e normativos, também os aspectos relacionais e sociopolíticos que explicam como ocorre o processo de *accountability* em cada contexto e seus efeitos sistêmicos (Schommer e Guerzovich, 2025).

No âmbito dos TCBs, a *accountability* pode reforçar a legitimidade democrática, ampliar a confiança pública e viabilizar a coprodução do controle com a sociedade civil (Chamoun, 2020; OCDE, 2022; Pestana, Bernardo e Costa, 2020; Rocha *et al.*, 2021; Schommer *et al.*, 2015; Schommer e Quiñonez, 2024). Sua incorporação nas práticas cotidianas, contudo, requer ir além da simples entrega de informações ou do cumprimento de obrigações legais, demandando práticas interativas, responsivas e adaptadas ao contexto em que ocorrem as relações situadas entre os agentes, incorporando aprendizagens ao longo do processo. Requer também considerar as assimetrias de poder que influenciam as relações e o uso dos instrumentos de *accountability* e seus efeitos, em cada contexto (Schommer e Quiñonez, 2024).

As evidências coletadas nesta pesquisa revelam que os TCBs vêm avançando na institucionalização de mecanismos formais de prestação de contas, com destaque para:

- relatórios de gestão e desempenho mais estruturados;
- corregedorias e ouvidorias com atuação contínua;
- unidades de controle interno fortalecidas;
- planos estratégicos com metas e indicadores de resultado; e
- relatórios de auditoria interna acompanhados de monitoramento sistemático das recomendações.

Tais instrumentos dão visibilidade às ações institucionais e atendem exigências normativas, como a LRF e as diretrizes da Atricon no âmbito do MMD-TC.

Apesar dos avanços observados, a literatura aponta que a *accountability* praticada ainda se mantém, em grande medida, reativa, de caráter documental e centrada na conformidade, não incorporando plenamente dimensões de diálogo, responsividade e aprendizagem. Uma prestação de contas efetiva deve ir além do simples ato de informar, abrangendo também a capacidade de explicar e justificar decisões, bem como de instituir mecanismos de correção e de retroalimentação no ciclo decisório. Em perspectiva complementar, diferentes autores reforçam que a *accountability* democrática exige abertura para a contestação pública e a formulação de respostas substantivas às demandas sociais, o que implica um processo relacional e interativo, e não apenas formal (Bovens, 2007; Bovens, Schillemans e Hart, 2008; Campos, 1990; Pinho e Sacramento, 2009; Schedler, 2008).

Do ponto de vista avaliativo, acerca da dimensão *accountability*, o MMD-TC (Ciclo 2024) também manteve a lógica predominantemente binária (“tem” ou “não tem”), priorizando *checklists* de existência documental. Embora úteis para diagnósticos iniciais, tais indicadores e critérios mostram-se limitados diante de referenciais internacionais e de demandas da sociedade brasileira, que apontam para necessidade de escalas progressivas de maturidade, capazes de mensurar desde a inexistência até a plena integração e a melhoria contínua das práticas (Röglinger, Pöppelbuß e Becker, 2012).

Os resultados consolidados do MMD-TC (Ciclo 2024), aliados aos dados coletados nesta pesquisa, evidenciaram ainda a baixa integração entre a prestação de contas interna, voltada à governança organizacional, e a prestação de contas externa, dirigida aos jurisdicionados e à sociedade. Tal fragmentação compromete a *accountability* como mecanismo de governança democrática e de fortalecimento da confiança social (Peixe, Rosa Filho e Passos, 2018; Rocha, 2013; Schedler, 1999, 2008; Silva Neto, Silva e Gonçalves, 2015), restringindo seu potencial de induzir melhorias nas políticas públicas.

Para alinhar a avaliação da prestação de contas aos princípios do Controle Aberto e às práticas internacionais (OCDE, 2016; Intosai, 2019), propõe-se que o MMD-TC incorpore critérios graduais de maturidade, aptos a aferir não apenas a existência, mas também a qualidade, integração e efetividade das práticas institucionais. Os parâmetros sugeridos incluem:

- Clareza e completude das informações: avaliar se os dados são compreensíveis, contextualizados e adaptados aos públicos com os quais os TCBs se relacionam, privilegiando linguagem cidadã;
- Interatividade e diálogo: mensurar a efetividade dos canais de interação que possibilitam questionamentos, sugestões e devolutivas, assegurando registro e análise das respostas institucionais;
- Integração interna e externa: verificar a coerência entre a prestação de contas voltada à governança interna e à sociedade, assegurando consistência com a estratégia institucional; e
- Monitoramento e uso social da informação: identificar se há acompanhamento do uso social das informações e se este retroalimenta a formulação de políticas e decisões internas.

Tais parâmetros podem ser operacionalizados por meio de escala de maturidade de 0 a 4, nos mesmos moldes aplicados à dimensão Transparência nesta pesquisa.

O Quadro 27 correlaciona os critérios do MMD-TC (Ciclo 2024) com os requisitos teóricos e práticos da *accountability* discutidos nesta tese, evidenciando a centralidade dessa dimensão no modelo avaliativo e destacando lacunas e desafios a serem superados para qualificar sua efetividade.

Quadro 27 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a *accountability*

Domínio	QATC	Critérios correlacionados
A	01	1.1.1; 1.1.2; 1.1.3; 1.1.4; 1.2.1; 1.2.2; 1.2.3; 1.2.4; 1.2.5; 1.2.6; 1.3.1; 1.3.2; 1.3.4; 1.4.2; 1.4.3 e 1.4.4
	02	2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.5; 2.1.6; 2.2.1; 2.2.2; 2.2.4 e 2.2.5
B	03	3.1.1; 3.1.2; 3.1.5; 3.1.6; 3.1.7; 3.2.1; 3.2.2; 3.2.3; 3.2.5; 3.2.6; 3.2.7; 3.2.8 e 3.3.1
	04	4.1.4; 4.1.5; 4.2.1; 4.2.2; 4.2.3; 4.2.6; 4.2.7; 4.2.8; 4.2.9; 4.2.10; 4.2.11; 4.2.12; 4.2.13; 4.3.1; 4.3.2; 4.3.3; 4.3.5; 4.3.6; 4.3.7; 4.4.2; 4.4.3; 4.4.4 e 4.4.6
	05	5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.6; 5.1.7; 5.1.8; 5.2.1; 5.2.4; 5.3.1; 5.3.2; 5.3.3; 5.3.4; 5.3.5; 5.3.6; 5.3.7; 5.3.8; 5.3.9; 5.3.10; 5.3.11; 5.3.12; 5.4.1; 5.4.2; 5.4.3; 5.4.5; 5.4.6 e 5.4.7
	06	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.2.1; 6.3.5 e 6.3.6
	07	7.1.1; 7.1.2; 7.1.3; 7.1.4; 7.1.5; 7.1.6; 7.1.7; 7.2.1; 7.2.5; 7.2.7; 7.2.9; 7.3.1; 7.3.2 e 7.3.3
	08	8.1.1; 8.1.2; 8.1.3; 8.1.4; 8.2.1; 8.2.2 e 8.2.3
C	09	9.1.1; 9.1.2; 9.1.3; 9.1.4; 9.2.1; 9.2.2; 9.2.3 e 9.2.4
	10	10.1.1; 10.1.2; 10.1.3; 10.2.1; 10.2.2; 10.2.3; 10.3.1; 10.3.3; 10.3.4; 10.3.6; 10.3.7; 10.3.9; 10.3.10; 10.3.11; 10.3.13; 10.3.15; 10.3.16; 10.3.17; 10.3.18; 10.3.19; 10.4.1; 10.4.2 e 10.4.3
	11	11.1.1; 11.1.2; 11.1.3; 11.2.1; 11.2.2; 11.2.4; 11.3.1; 11.3.2; 11.3.3; 11.3.5; 11.3.8; 11.3.9; 11.3.11; 11.3.13; 11.3.14; 11.3.16; 11.3.17; 11.4.1; 11.4.2; 11.4.3 e 11.4.6
	12	12.1.1; 12.1.2; 12.1.3; 12.2.1; 12.2.4; 12.3.1; 12.3.2; 12.3.4; 12.3.8; 12.3.9; 12.3.11; 12.3.13; 12.3.14; 12.3.16; 12.3.17; 12.4.1; 12.4.2; 12.4.3 e 12.4.4
	13	13.1.1; 13.1.2; 13.1.3; 13.1.4; 13.1.5; 13.1.6; 13.1.7; 13.2.1; 13.2.2; 13.2.3; 13.2.4 e 13.2.5
	14	14.1.1; 14.1.2; 14.1.3; 14.1.4; 14.2.1; 14.2.2; 14.2.3; 14.2.4; 14.2.5; 14.2.6; 14.3.1; 14.3.2; 14.3. e 14.3.4
	15	15.1.1; 15.1.2; 15.1.3; 15.2.1; 15.2.2; 15.2.3; 15.3.1; 15.3.2; 15.3.4; 15.3.6; 15.3.7; 15.4.1; 15.4.2 e 15.4.3
D	16	16.1.1; 16.1.2; 16.1.5; 16.2.1; 16.2.2; 16.2.3; 16.2.6; 16.3.1; 16.3.2; 16.3.3; 16.3.4; 16.3.5; 16.3.6; 16.3.7; 16.3.8; 16.3.9; 16.4.1; 16.4.2; 16.4.3 e 16.4.4
	17	17.1.1; 17.1.3; 17.1.4; 17.1.5; 17.1.6; 17.2.117.2.2; 17.2.3 e 17.2.4
	18	18.1.1; 18.1.2; 18.1.3; 18.1.4; 18.2.1; 18.2.3; 18.2.4; 18.3.1; 18.3.2; 18.3.3 e 18.3.4
E	19	19.1.1; 19.1.2; 19.1.3; 19.2.1; 19.2.2; 19.2.3; 19.2.4; 19.2.5; 19.2.6; 19.2.7; 19.2.9; 19.3.1; 19.3.2; 19.3.3; 19.3.4; 19.4.1 e 19.4.4
	20	20.1.1; 20.1.2; 20.2.1; 20.2.2; 20.2.3; 20.2.4; 20.2.5; 20.3.1; 20.3.2; 20.3.5; 20.3.6; 20.3.7 e 20.3.8
	21	21.1.1; 21.1.4; 21.1.5; 21.1.6; 21.1.7; 21.1.8; 21.1.9; 21.1.10; 21.2.1; 21.2.2; 21.2.3; 21.2.5; 21.3.1; 21.3.2; 21.3.3; 21.3.4; 21.4.1; 21.4.2 e 21.4.3
	22	22.1.1; 22.1.2; 22.1.3; 22.1.4; 22.1.5; 22.2.1; 22.2.2; 22.2.3; 22.2.4; 22.2.7 e 22.2.8
F	23	23.1.1; 23.1.2; 23.1.3; 23.1.4; 23.1.9; 23.1.10; 23.1.15; 23.1.16; 23.1.18; 23.1.19; 23.2.1 e 23.2.3
	24	24.1.1; 24.1.3 e 24.1.5
	25	25.1.3; 25.1.5; 25.2.1; 25.2.2; 25.2.3; 25.2.6 e 25.2.7

Fonte: Apêndice B desta Tese.

A análise do Quadro 27 evidencia que, dos 472 critérios do MMD-TC aplicados no Ciclo 2024, 347 apresentam relação direta com a dimensão *accountability*, correspondendo a 73,52% do total. Esse resultado confirma a centralidade da prestação de contas no modelo avaliativo, demonstrando que os TCBs têm priorizado mecanismos de visibilidade institucional, tais como relatórios de gestão e de desempenho, corregedorias, ouvidorias, controles internos e planos estratégicos.

Por outro lado, a concentração de critérios nessa dimensão revela certo desequilíbrio em relação às demais áreas do Controle Aberto, sugerindo a necessidade de maior uniformidade no

tratamento das cinco dimensões estruturantes. Além disso, observa-se que o predomínio de métricas de caráter formal e documental restringe a capacidade de mensuração da qualidade, da integração e do impacto social das práticas avaliadas. Assim, embora a *accountability* se configure como o eixo mais consolidado no MMD-TC, sua efetividade dependerá da evolução do modelo para além de uma lógica legalista e binária, em direção a uma perspectiva de maturidade institucional, capaz de estimular aprendizagem organizacional, inovação e coprodução do controle público com a sociedade.

A validação empírica do formulário eletrônico referente à dimensão *accountability* (Apêndice F), aplicada a seis avaliadores de reconhecida expertise na área, foi realizada com base na técnica do CVC. Os resultados detalhados encontram-se no Apêndice J e estão sintetizados na Tabela 5, permitindo aferir a consistência, a clareza e a pertinência dos itens que compõem essa dimensão no âmbito do MMD-TC.

Tabela 5 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à *accountability*

Cálculo do CVCt	Clareza	Relevância	Pertinência
Questão 1	0,80	0,90	0,90
Questão 2	0,80	0,90	0,90
Questão 3	0,83	0,83	0,80
Questão 4	0,80	0,93	0,90
Questão 5	0,87	0,90	0,87
Questão 6	0,80	0,87	0,87
Questão 7	0,80	0,83	0,87
Questão 8	0,80	0,90	0,97
Questão 9	0,83	0,87	0,87
Questão 10	0,83	0,87	0,87
Questão 11	0,87	0,87	0,90
Questão 12	0,77	0,90	0,90
Questão 13	0,77	0,90	0,90
Questão 14	0,80	0,90	0,87
Questão 15	0,80	0,83	0,87
Média Geral	0,81	0,88	0,88

Fonte: Apêndice J desta Tese.

Os resultados da validação indicaram que algumas questões apresentaram fragilidades de redação, sobretudo no que se refere à clareza conceitual e à precisão dos enunciados. Outras foram avaliadas como apenas parcialmente relevantes, exigindo maior aderência ao contexto prático dos TCBs. Houve ainda itens considerados de pertinência limitada, demandando ajustes para refletir com maior fidedignidade os mecanismos efetivos de prestação de contas, tanto interna quanto externa.

Apesar dessas limitações, as contribuições qualitativas dos avaliadores mostraram-se decisivas para a reformulação textual e metodológica das questões, fortalecendo a consistência

do instrumento e ampliando sua aplicabilidade institucional. Em razão disso, todos os itens foram mantidos no questionário final, já com as devidas adaptações.

Na etapa subsequente, os questionários revisados (Apêndice L) foram aplicados aos 33 TCBs, com apoio técnico e institucional da Atricon. Obtiveram-se 27 respostas válidas, preservando o anonimato dos participantes. A análise contemplou 15 questões fechadas referentes à dimensão da *accountability*, organizadas nos mesmos três eixos avaliativos da dimensão Transparência, permitindo examinar de forma articulada a pertinência, exequibilidade e potencial de aprimoramento dos critérios propostos.

O item “a” – pontuação atribuída à prática institucional (Tabela 6) – teve como propósito mensurar o grau de implementação das práticas de *accountability* nos TCBs, com base na autoavaliação dos respondentes institucionais. Utilizou-se escala ordinal de 0 a 4, correspondente aos níveis de maturidade “inexistente”, “incipiente”, “inicial”, “intermediário” e “avançado”. Essa gradação possibilitou identificar diferentes estágios de desenvolvimento organizacional, superando a lógica binária de presença ou ausência e permitindo análise mais sensível e precisa da consolidação institucional das práticas de prestação de contas.

Tabela 6 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à *accountability*

	0	1	2	3	4	Subt.		0	1	2	3	4	Subt.
Q1	1	1	5	12	8	27	Q9	0	1	3	17	6	27
Q2	0	2	7	15	3	27	Q10	0	8	8	9	2	27
Q3	1	0	14	7	5	27	Q11	2	6	5	12	2	27
Q4	1	6	2	14	4	27	Q12	3	8	6	7	3	27
Q5	2	6	9	9	1	27	Q13	2	1	8	14	2	27
Q6	4	7	7	5	4	27	Q14	1	1	2	17	6	27
Q7	4	5	6	8	4	27	Q15	0	7	9	8	3	27
Q8	0	4	10	11	2	27							

Fonte: elaborada pelo autor.

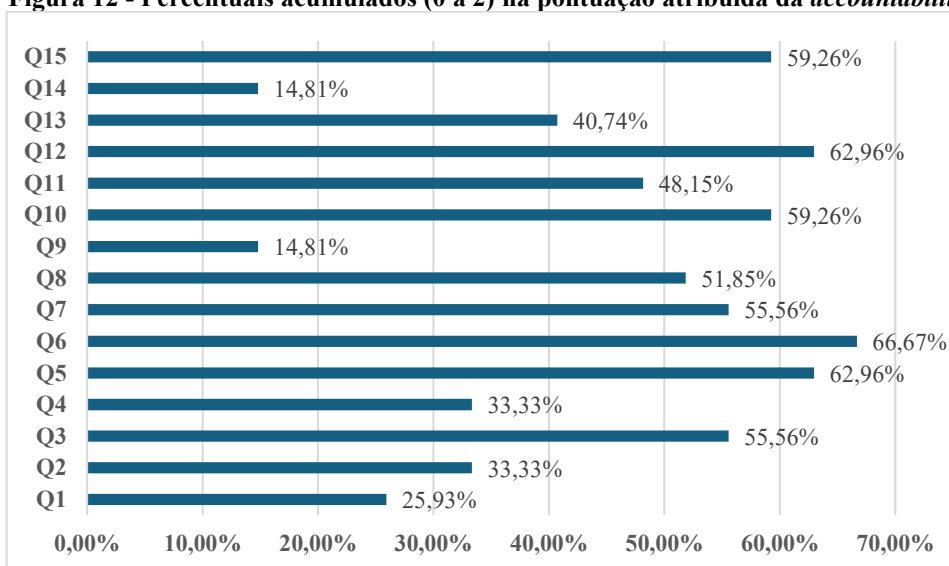
Os resultados revelam predomínio das respostas nos níveis “intermediário” (3) e “avançado” (4), indicando que a maioria dos TCBs já incorporou mecanismos regulares de *accountability* em suas rotinas institucionais. Entretanto, a variação observada entre os itens analisados evidencia heterogeneidade nos estágios de maturidade organizacional, refletindo diferentes graus de internalização e operacionalização das práticas de prestação de contas.

Constata-se, assim, que a dimensão *Accountability* apresenta avanço consistente, ainda que desigual, expressando o desafio de consolidar uma cultura institucional orientada à transparência, ao diálogo e à responsividade pública. Esse panorama reforça a importância de o MMD-TC evoluir para um modelo avaliativo estruturado em níveis de maturidade, capaz de

captar as nuances de implementação e de estimular a melhoria contínua das práticas de *accountability* nos TCBs.

Com o objetivo de aprofundar a análise dos resultados e evidenciar práticas em estágios iniciais de desenvolvimento, elaborou-se o Gráfico da Figura 12, que apresenta os percentuais acumulados de respostas entre 0 e 2 no quesito pontuação atribuída à prática institucional da dimensão *Accountability*. A utilização de percentuais acumulados permite uma visão integrada e comparativa dos campos de menor maturidade organizacional entre os TCBs, destacando as áreas em que a *accountability* institucional permanece incipiente ou em consolidação.

Figura 12 - Percentuais acumulados (0 a 2) na pontuação atribuída da *accountability*



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise evidencia que os déficits de maturidade da dimensão *Accountability* concentram-se em práticas que exigem planejamento estruturado, integração intersetorial e metodologias sistemáticas de implementação e monitoramento. As questões Q3 (55,56%), Q5 (62,96%), Q6 (66,67%), Q7 (55,56%), Q8 (51,86%), Q10 (59,26%), Q12 (62,96%) e Q15 (59,26%), todas com percentuais superiores a 50% nos níveis 0 a 2, configuram áreas críticas de aprimoramento institucional, indicando que, embora existam avanços pontuais, a *accountability* ainda se expressa de forma fragmentada, reativa e predominantemente formal nos TCBs.

De modo sintético, as questões revelam um conjunto de fragilidades estruturais e culturais. A Q3 evidencia que a publicidade dos processos fiscalizatórios permanece concentrada nas fases pós-julgamento, restringindo a transparência processual e a rastreabilidade pública. A Q5 aponta a ausência de mecanismos sistemáticos de escuta e devolutiva social, mantendo uma *accountability* unilateral e comunicacional, dissociada de

práticas dialógicas e coprodutivas. Já as Q6 e Q7 expõem lacunas nos mecanismos de mensuração e avaliação, com carência de auditorias internas voltadas à governança e de indicadores validados, o que limita o uso da *accountability* como instrumento de gestão e aprendizagem.

A Q8 indica deficiências de capacitação organizacional em ética, transparência e comunicação, reforçando que a consolidação de uma *accountability* responsiva depende de aprendizagem contínua e de mudança cultural. A Q10 reflete baixa capacidade de tradução dos resultados técnicos em valor público percebido, o que afeta a confiança social. A Q12 revela fragilidades nos mecanismos internos de responsabilização, reduzindo o controle e a cultura de melhoria contínua, enquanto a Q15, uma das questões mais sensíveis do instrumento, evidencia a ausência de metodologias sistemáticas para avaliar o impacto das auditorias externas, o que compromete diretamente a capacidade dos TCBs de demonstrar sua contribuição efetiva para as políticas públicas. Essa lacuna mantém a atuação sob uma lógica predominantemente normativa, dificultando a transição para um modelo mais colaborativo e orientado a resultados. Além disso, limita a visibilidade dos efeitos concretos do trabalho dos TCBs perante a sociedade, os jurisdicionados e até mesmo seus próprios servidores, restringindo o potencial de aprendizagem e de fortalecimento da legitimidade democrática do controle externo.

Assim, os resultados indicam que a *accountability* nos TCBs encontra-se em fase de transição, ainda centrada em uma abordagem normativa e declaratória, com necessidade de adotar abordagem complementar, como prática processual, relacional e orientada à aprendizagem. A consolidação dessa trajetória requer a institucionalização de mecanismos de monitoramento, capacitação, responsabilização e devolutiva pública, articulados transversalmente com as dimensões de transparência, integridade, participação e inovação.

O item “b” – viabilidade técnica de implementação das questões no MMD-TC (Tabela 7) – teve por objetivo avaliar a exequibilidade técnica das práticas de *accountability* propostas para incorporação ao modelo, considerando os recursos humanos, tecnológicos, organizacionais e de infraestrutura disponíveis nos TCBs. A escala de mensuração de 1 (muito baixa) a 5 (muito alta) possibilitou aferir a capacidade operacional das instituições para implementar tais práticas em horizontes de curto e médio prazo, além de identificar barreiras técnicas que possam comprometer sua adoção e a consolidação do modelo.

Tabela 7 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à *accountability*

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	1	9	9	8	27	Q9	0	1	9	13	4	27
Q2	0	0	8	14	5	27	Q10	1	3	8	14	1	27

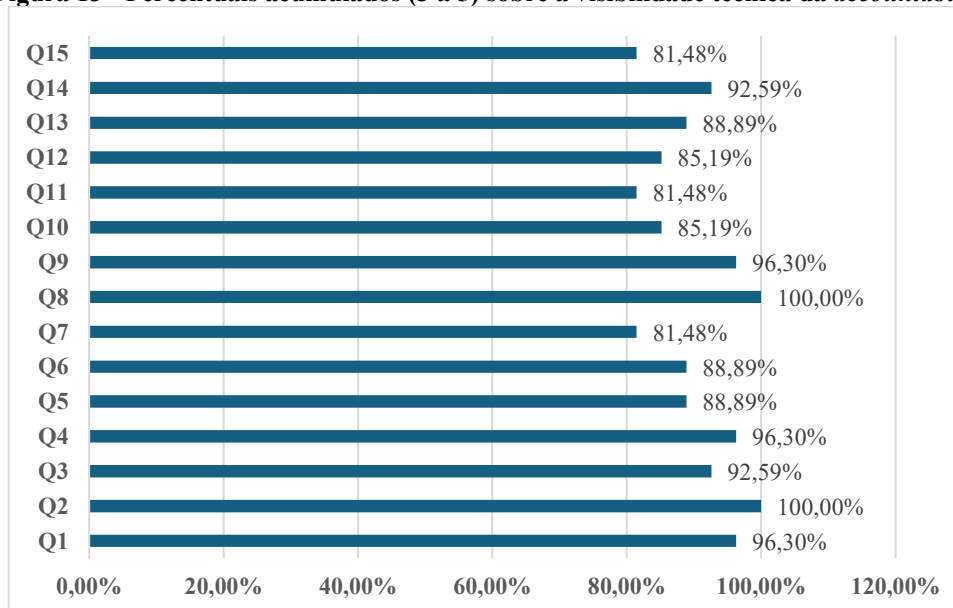
Q3	0	2	12	9	4	27	Q11	0	5	7	14	1	27
Q4	0	1	13	10	3	27	Q12	0	4	12	8	3	27
Q5	1	2	12	10	2	27	Q13	0	3	15	6	3	27
Q6	0	3	14	7	3	27	Q14	1	1	11	10	4	27
Q7	0	5	10	9	3	27	Q15	1	4	11	8	3	27
Q8	0	0	9	16	2	27							

Fonte: elaborada pelo autor.

A análise da Tabela 7 aponta alta viabilidade técnica das práticas de *accountability* propostas para o MMD-TC. A predominância dos níveis 3 (moderada) e 4 (alta) demonstra que os TCBs possuem condições estruturais e operacionais favoráveis à implementação. As restrições observadas concentram-se em capacitação, padronização de processos e modernização tecnológica, representando desafios pontuais, não limitações estruturais. A partir desses dados, verifica-se capacidade técnica instalada, embora com maturidade institucional variável. O avanço pleno da dimensão requer investimentos em automação, sistemas de mensuração, qualificação de equipes e governança de dados, de modo que a *accountability* evolua de princípio normativo para instrumento de gestão, aprendizagem, relacionamento e geração de valor público.

Com o intuito de confirmar a tendência positiva de viabilidade técnica verificada na Tabela 7, elaborou-se o Gráfico da Figura 13, que consolida os percentuais acumulados de respostas entre os níveis 3 e 5. Essa síntese dos graus moderado, alto e muito alto de exequibilidade técnica oferece uma visão da prontidão institucional dos TCBs para implementar as práticas avaliadas.

Figura 13 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade técnica da *accountability*



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 13 confirma que os percentuais acumulados de viabilidade técnica da dimensão *Accountability* variam entre 81,48% e 100%, indicando um cenário favorável à implementação das práticas propostas no âmbito do MMD-TC. Esse resultado reforça que os TCBs dispõem de capacidade técnica instalada para operacionalizar as ações avaliadas, ainda que com diferenças pontuais de maturidade institucional.

As questões Q2 e Q8, que atingiram 100% de viabilidade técnica, evidenciam plena exequibilidade das práticas associadas à capacitação interna, estruturação de instrumentos de *accountability* e disponibilização pública de informações, sugerindo a existência de infraestrutura adequada e recursos humanos qualificados nessas áreas.

De forma consolidada, o gráfico indica que a viabilidade técnica da dimensão *Accountability* é elevada e relativamente homogênea entre os TCBs, revelando forte potencial de incorporação das práticas ao MMD-TC. Os desafios, contudo, deslocam-se da infraestrutura para aspectos mais finos de padronização metodológica, que deve ocorrer sem comprometer a responsividade, pois cada Tribunal opera em contextos institucionais distintos, com problemas, demandas e pressões específicas. Somam-se a isso questões ligadas à gestão da informação e ao fortalecimento das competências técnicas, elementos indispensáveis para consolidar uma forma de *accountability* mais madura, sensível às realidades locais e orientada à geração de valor público.

O item “c” – viabilidade política de implementação das questões no MMD-TC (Tabela 4) – teve como objetivo avaliar o apoio da alta administração, a aderência às diretrizes institucionais e o alinhamento estratégico necessários para que as práticas alcancem o nível máximo de maturidade (nível 4) no modelo. Mais do que um componente complementar, a viabilidade política constitui fator determinante para a incorporação das práticas avaliadas, expressando a capacidade dos TCBs de transformar compromissos formais em ações. Essa dimensão reflete o engajamento da liderança e a continuidade das prioridades institucionais e a coerência das escolhas estratégicas ao longo do tempo, aspectos amplamente reconhecidos pela literatura de governança pública como condições essenciais para a sustentabilidade de reformas organizacionais e para o fortalecimento da *accountability* institucional.

Tabela 8 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à *accountability*

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	1	8	9	9	27	Q9	0	0	7	16	4	27
Q2	0	2	10	7	8	27	Q10	0	3	9	12	3	27
Q3	0	7	13	4	3	27	Q11	0	3	9	13	2	27
Q4	0	1	10	11	5	27	Q12	1	4	9	9	4	27

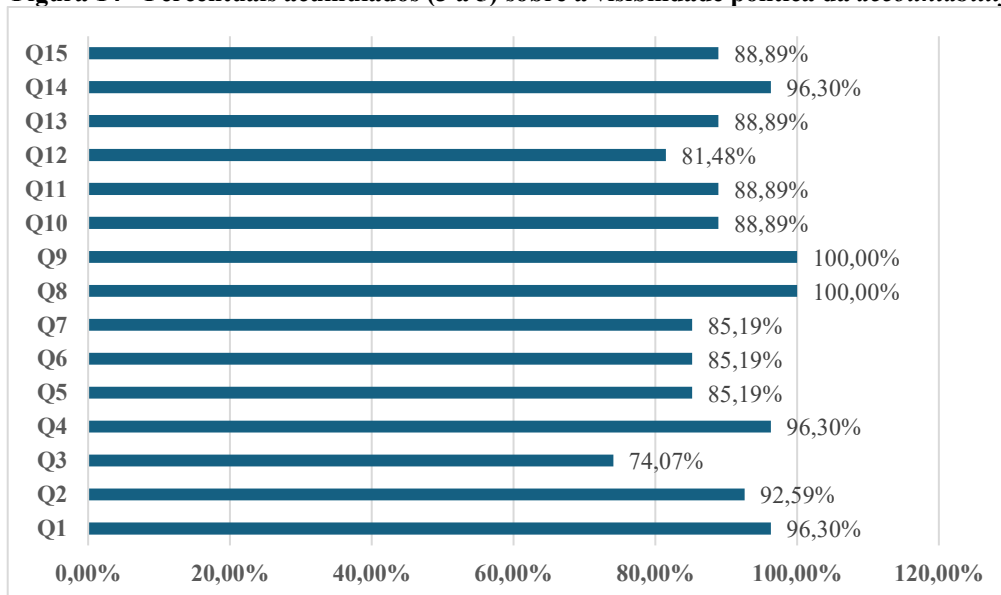
Q5	0	4	11	10	2	27	Q13	0	3	11	8	5	27
Q6	0	4	10	9	4	27	Q14	1	0	11	9	6	27
Q7	0	4	10	9	4	27	Q15	0	3	10	11	3	27
Q8	0	0	9	16	2	27							

Fonte: elaborada pelo autor.

A análise da Tabela 8 evidencia uma tendência favorável quanto à viabilidade política de implementação das práticas de *accountability* no âmbito do MMD-TC, embora com heterogeneidades relevantes entre as questões. A concentração das respostas nos níveis 3 (alta) e 4 (muito alta) indica que, em termos gerais, há apoio institucional consistente da alta administração e alinhamento estratégico para o fortalecimento das iniciativas de prestação de contas nos TCBs. Esse padrão revela um contexto político-institucional propício à incorporação das práticas avaliadas, refletindo a disposição das lideranças em consolidar a *accountability* como diretriz estratégica, ainda que persistam diferenças no grau de engajamento e priorização entre as instituições.

Com o intuito de confirmar a tendência positiva observada na Tabela 4, elaborou-se o Gráfico da Figura 14, que apresenta os percentuais acumulados de respostas entre 3 e 5 no quesito viabilidade política. Essa representação sintetiza a concentração das percepções de viabilidade moderada, alta e muito alta, permitindo uma análise comparativa do grau de convergência política e estratégica entre os TCBs quanto à disposição para incorporar as práticas de *accountability*.

Figura 14 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade política da *accountability*



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 14 confirma a elevada viabilidade política da dimensão *Accountability*, com percentuais acumulados variando entre 74,07% e 100%. Os resultados evidenciam que os TCBs

manifestam apoio político e alinhamento institucional à incorporação das práticas propostas ao MMD-TC, configurando um cenário favorável à sua implementação. Contudo, a consolidação efetiva dessas práticas requer a superação de barreiras normativas e culturais, especialmente relacionadas à transparência processual e à responsabilização institucional. A sustentabilidade da *accountability* dependerá da manutenção do compromisso político, da integração intersetorial e da priorização estratégica contínua por parte das lideranças dos TCBs.

Há, ainda, um aspecto decisivo que atravessa a atuação dos TCBs, o contexto político e socioeconômico no qual cada tribunal está inserido. Como demonstram Fernandes, Fernandes e Teixeira (2023), níveis elevados de desigualdade social afetam diretamente a transparência governamental. Esses autores mostram que, em ambientes mais desiguais, cidadãos dispõem de menos recursos (materiais, informacionais e organizacionais) para demandar abertura e contestar práticas opacas. A desigualdade, segundo os autores, restringe capacidades cívicas, reduz a pressão social por divulgação de dados e cria incentivos para que governos e instituições mantenham padrões mínimos de transparência, sem avançar para formatos mais qualificados. Esse mecanismo pode ajudar a explicar por que TCBs situados em estados com maior desigualdade tendem a apresentar menor grau de abertura institucional.

Essa discussão dialoga com o argumento mais amplo de Moncrieffe (2011), Pagani *et al.* (2025) e Schommer e Hernandez Quiñonez (2024), para quem as assimetrias de poder (estruturais, políticas e relacionais) influenciam profundamente o modo como instrumentos de *accountability* são acionados e quais efeitos conseguem produzir. Em contextos onde determinados grupos concentram poder político ou econômico, a *accountability* tende a se tornar mais seletiva, intermitente ou dependente de coalizões dominantes, o que afeta diretamente o espaço de atuação dos TCBs.

Outro elemento crítico diz respeito à alternância política. A pesquisa de Brandão (2017) revela que, em estados com baixa rotatividade no Executivo e no Legislativo, os Tribunais encontram maiores barreiras para exercer funções contramajoritárias. O autor aponta que, nesses cenários, prevalecem padrões de “governismo” e práticas de politização institucional que dificultam, por exemplo, a emissão de pareceres mais rigorosos, a responsabilização de atores politicamente influentes ou a preservação da autonomia decisória dos órgãos de controle.

Esse conjunto de limitações aparece também nos achados de Costa, Raupp e Schommer (2024), cuja análise sobre a indução dos Tribunais na adoção de sistemas de custos evidencia os limites reais de *enforcement*, mesmo em setores em que há forte orientação normativa. O estudo mostra que, apesar de recomendações reiteradas, muitos jurisdicionados resistem ou implementam mudanças apenas parcialmente, revelando a fragilidade dos incentivos e a dependência do contexto político-administrativo local.

Considerados em conjunto, esses elementos indicam que a capacidade de atuação dos TCBs não é determinada apenas por seus instrumentos legais ou técnicos, mas também pelo ambiente político, pelas desigualdades estruturais e pela qualidade da governança democrática em cada estado. Tais fatores moldam, condicionam e, por vezes, limitam o potencial de transformação que os TCBs podem exercer no fortalecimento da *accountability* pública.

Além das 15 questões fechadas, foram facultadas, aos 27 TCBs participantes, respostas a três questões abertas:

- A Questão 16 evidenciou que a cultura de *accountability* nos TCBs ainda é marcada por rigidez e foco excessivo na legalidade, com pouca ênfase na explicação pública de resultados. Isso limita a comunicação com a sociedade e fragiliza as devolutivas cidadãs. Para avançar, os respondentes apontam a necessidade de superar barreiras culturais, modernizar a governança e investir em capacitação, tecnologia e comunicação acessível. Destacou-se, também, que a mudança depende não só dos Tribunais, as pressões externas da sociedade civil e dos gestores públicos são essenciais para impulsionar práticas mais responsivas e orientadas ao impacto social;

- A Questão 17 teve o propósito de identificar boas práticas de *accountability* adotadas pelos Tribunais de Contas como referências de aperfeiçoamento institucional. As respostas revelam avanços, porém dispersos, concentrados em experiências pontuais. Destacam-se iniciativas de transparência ativa, uso de linguagem cidadã e comunicação acessível, com ênfase em movimentos do TCU e no Painel de Obras Públicas do TCE/SP, que promovem acesso em tempo real, comparabilidade e maior engajamento social; e

- A Questão 18 objetivou identificar observações adicionais, críticas e sugestões dos respondentes acerca da *accountability* nos TCBs e s comentários sobre o instrumento de validação e a pesquisa. As respostas reforçam que a prestação de contas deve ser compreendida como processo contínuo, pedagógico e preventivo, voltado à orientação, transparência e aprendizagem. Destacou-se a importância de uma postura ativa dos TCBs na explicação pública de resultados, assumindo responsabilidades e fortalecendo o diálogo com a sociedade. Também se ressaltou a necessidade de alinhar normativos, sistemas e práticas institucionais, além de incorporar indicadores e critérios de impacto social, usabilidade e acessibilidade nos instrumentos de avaliação.

De forma alinhada ao procedimento adotado na dimensão Transparência, manteve-se, também na dimensão *Accountability*, todos os critérios propostos no questionário (Apêndice L), assegurando que sua análise e eventual incorporação ocorram em instância colegiada, no âmbito da Atricon. A partir das evidências empíricas reunidas, a pesquisa recomenda que o MMD-TC avance para um modelo avaliativo baseado em graus de maturidade, superando a

lógica binária ainda predominante e permitindo aferição mais precisa da evolução institucional dos TCBs.

Nesse sentido, propõe-se que a dimensão *Accountability* passe a avaliar não apenas o cumprimento formal de normas, mas o grau de maturidade e efetividade da prestação de contas que os próprios TCBs realizam à sociedade. Para isso, recomenda-se a adoção de cinco critérios estruturantes:

- Transparência processual e explicação pública de resultados: grau de abertura, clareza e acessibilidade das informações relativas aos processos fiscalizatórios e decisões colegiadas;
- Devolutivas e comunicação institucional: existência e qualidade de mecanismos de retorno à sociedade sobre os resultados das fiscalizações e sobre o desempenho institucional;
- Mensuração e monitoramento da *accountability*: adoção de indicadores e critérios formais, metodologias avaliativas e auditorias internas voltadas à governança, ética e integridade;
- Responsabilização institucional e melhoria contínua: aplicação efetiva de mecanismos corretivos e uso sistemático dos resultados para aperfeiçoamento da gestão e das práticas de controle; e
- Cultura organizacional e engajamento social: promoção de valores éticos, capacitação permanente e estímulo à participação cidadã na coprodução do controle público.

Em conjunto, esses cinco critérios permitem redefinir a prestação de contas dos TCBs em bases mais substantivas, orientadas à maturidade institucional, ao diálogo público e à produção de valor para a sociedade. Ao deslocarem o foco do mero cumprimento normativo para a efetividade das práticas, oferecem um caminho consistente para fortalecer a credibilidade, a responsividade e a legitimidade democrática dos TCBs.

4.3.3 Participação social no MMD-TC: mecanismos vigentes, análise crítica e proposições de ampliação

A participação social, enquanto princípio da governança democrática e do Estado Aberto, está presente na abordagem aqui proposta de Controle Aberto. Mais do que uma consulta formal, trata-se de um eixo que incorpora a coprodução de políticas públicas e a deliberação compartilhada entre Estado e sociedade. No âmbito dos TCBs, a participação cidadã pode assumir caráter singular, além de reforçar a legitimidade das decisões de controle externo, pode ampliar a capacidade de monitoramento social, fortalecer a transparência e criar condições para a formulação de soluções mais responsivas às demandas coletivas (Azevedo e Lino, 2018; Lino

e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020; TCU, 2025).

Mecanismos participativos efetivos exigem desenho institucional adequado, clareza de objetivos e disposição real de incorporar contribuições sociais aos processos decisórios (Arnstein, 1969; Fattori, Silva e Mendes, 2020; Nabatchi e Leighninger, 2015). Na ausência dessas condições, a participação tende a se reduzir a um exercício ritualizado ou simbólico, sem impacto sobre políticas e práticas públicas (Abers e Keck, 2009; Avritzer, 2008; Borges e Moretto Neto, 2020; Bortoli, Serapioni e Kovaleski, 2025; Cornwall, 2008).

No campo normativo, destaca-se a NBASP 12 – Valor e Benefícios dos Tribunais de Contas (IRB, 2019), adaptação da Intosai-P 12 – *The Value and Benefits of SAIs* (Intosai, 2019) ao contexto brasileiro. Ambas enfatizam que a participação social é condição para que os Tribunais de Contas produzam valor público e impacto real na vida dos cidadãos, destacando que a credibilidade desses órgãos depende da capacidade de dialogar com a sociedade, comunicar resultados em linguagem clara e estimular o uso social das auditorias.

Esse entendimento é aprofundado pelo Referencial de Participação Cidadã do TCU (2025), que propõe princípios e mecanismos para ampliar a interação com cidadãos ao longo do ciclo de controle, desde a escolha de temas até a divulgação dos achados. Em conjunto, esses documentos reforçam que TCBs mais abertos, comunicativos e participativos são essenciais para fortalecer a *accountability* e a governança democrática.

Os resultados do MMD-TC (Ciclo 2024), aliados às evidências coletadas nesta pesquisa, revelam um cenário heterogêneo. Enquanto alguns Tribunais vêm investindo em canais de escuta ativa, como audiências públicas, ouvidorias digitais e consultas em processos normativos, outros ainda mantêm estruturas participativas limitadas e de baixa visibilidade. Entre os avanços identificados, destacam-se a implementação de sistemas eletrônicos de denúncias e a realização de eventos de diálogo com a sociedade. Todavia, a densidade, a abrangência e a efetividade desses mecanismos variam significativamente entre as instituições.

A avaliação demonstrou que grande parte das práticas participativas possui caráter reativo, baseando-se em respostas a denúncias, demandas ou consultas, sem estimular um engajamento contínuo e propositivo. Tal constatação encontra ressonância na clássica “escada da participação” de Arnstein (1969), segundo a qual muitas iniciativas permanecem nos níveis intermediários, situando-se entre consulta e parceria pontual, sem alcançar degraus superiores de cogestão ou controle compartilhado.

Sob a ótica do Estado Aberto, a participação social deve pressupor integração efetiva aos processos decisórios e à formulação de políticas públicas. Isso implica, segundo a OCDE (2017)

e a OGP (2023), a existência não apenas de canais de entrada, mas também de mecanismos de retorno e *accountability* sobre as contribuições recebidas. No contexto brasileiro, a coprodução do controle público requer superar barreiras de ordem estrutural (limitações tecnológicas e de recursos), cultural (resistência burocrática e baixa tradição de engajamento) e sociopolítica (risco de captura por grupos de interesse), conforme Schommer *et al.* (2015), Chamoun (2020), Pestana, Bernardo e Costa (2020), Rocha *et al.* (2021), OCDE (2022), Schommer e Quiñonez (2024) e Menezes *et al.* (2025).

O Quadro 28 estabelece a relação entre os critérios do MMD-TC (Ciclo 2024) e os requisitos teóricos e normativos da participação social, evidenciando que esse eixo ainda se encontra incipiente no modelo avaliativo, mas apresenta amplas oportunidades de fortalecimento. A análise evidencia que os TCBs têm potencial para avançar na adoção de práticas mais inclusivas e, sobretudo, deliberativas, entendidas como formas de participação em que cidadãos e organizações sociais são envolvidos em processos concretos de deliberação, contribuindo para a definição de prioridades, formulação de soluções e qualificação das decisões institucionais. Essa perspectiva é coerente com os princípios do Controle Aberto e com os referenciais de governança democrática, que defendem a coprodução de valor público e o fortalecimento da legitimidade das instituições de controle.

Quadro 28 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a participação social

Domínio	QATC	Critérios correlacionados
A	01	-
B	02	-
	03	3.1.4
	04	4.2.4; 4.2.5; 4.3.4 e 4.3.5
	05	-
	06	-
	07	7.3.5 e 7.3.6
C	08	-
	09	-
	10	-
	11	-
	12	-
	13	-
	14	-
	15	-
D	16	-
	17	-
	18	18.3.2
E	19	19.2.5; 19.4.3; 19.4.4 e 19.4.6
	20	20.3.8
	21	-
	22	-
F	23	-
	24	-
	25	25.2.4 e 25.2.5

Fonte: Apêndice B desta Tese.

O Quadro 28 revela que, do total de 472 critérios analisados, apenas 15 mantêm relação direta com esse eixo, o que representa 3,18% do conjunto. Essa proporção evidencia que a participação social ainda ocupa posição marginal e periférica no modelo avaliativo, contrastando com dimensões mais consolidadas, como a *accountability* (73,52%). Tal resultado reforça críticas que apontam os TCBs como instituições fechadas, insuladas e de baixa permeabilidade social, marcadas por estruturas rígidas, limitações de flexibilidade institucional e distanciamento em relação ao cidadão comum (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Menezes *et al.*, 2025; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020).

Esse diagnóstico também se reflete nas falas de atores institucionais. Em depoimento colhido junto a um Conselheiro integrante da Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC, observou-se: “*Participação social é um desafio. [...] Nós ainda somos tímidos no contato com a sociedade. Precisamos nos aproximar mais da academia, da imprensa e principalmente do cidadão comum.*” A manifestação revela a percepção interna de que, embora reconhecida como necessária, a participação ainda não ocupa posição estratégica nos processos avaliativos e nas práticas institucionais dos TCBs.

A validação empírica do formulário eletrônico referente à dimensão Participação Social (Apêndice G), realizada com seis avaliadores especializados em gestão participativa e controle social, foi conduzida por meio da aplicação do CVC. Os resultados, detalhados no Apêndice J e sintetizados na Tabela 9, evidenciaram limitações quanto à clareza redacional, pertinência teórico-prática e aderência institucional, mas também proporcionaram contribuições para o aperfeiçoamento da formulação e do escopo das questões. Esses ajustes contribuem para aprimorar a consistência metodológica e do instrumento e a precisão conceitual relativa à participação social.

Tabela 9 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à participação social

Cálculo do CVCT	Clareza	Relevância	Pertinência
Questão 1	0,80	0,90	0,93
Questão 2	0,70	1,00	0,97
Questão 3	0,80	0,97	0,93
Questão 4	0,80	0,93	0,93
Questão 5	0,73	0,97	0,93
Questão 6	0,77	0,93	0,93
Questão 7	0,93	1,00	0,97
Questão 8	0,80	0,97	1,00
Questão 9	0,70	0,97	1,00
Questão 10	0,70	0,87	0,87

Cálculo do CV Ct	Clareza	Relevância	Pertinência
Questão 11	0,80	0,97	1,00
Questão 12	0,77	0,87	0,87
Questão 13	0,73	0,80	0,80
Questão 14	0,67	0,80	0,83
Questão 15	0,67	0,87	0,87
Questão 16	0,80	0,90	0,90
Questão 17	0,73	0,77	0,77
Média Geral	0,76	0,91	0,91

Fonte: Apêndice J desta Tese.

A análise inicial evidenciou a necessidade de ajustes redacionais e conceituais em alguns itens do instrumento, com o propósito de ampliar a clareza das definições e eliminar ambiguidades relacionadas às diferentes modalidades de participação social. Foram identificadas questões parcialmente relevantes, cuja reformulação exigiu maior articulação entre os mecanismos de engajamento cidadão e as práticas concretas de auditoria e fiscalização desenvolvidas pelos TCBs. Outros itens apresentaram pertinência limitada, em razão da ausência de respaldo normativo explícito ou da inexistência de práticas institucionalizadas em certos contextos institucionais.

As contribuições qualitativas dos avaliadores foram incorporadas ao processo de refinamento do instrumento, resultando na revisão redacional e conceitual de diversas questões. Optou-se pela manutenção integral dos itens no questionário final, ajustados às críticas recebidas.

Na etapa seguinte, os questionários revisados (Apêndice M) foram aplicados aos 33 TCBs, com apoio da Atricon e 25 respostas válidas. A análise abrangeu 17 questões da dimensão Participação Social, organizadas nos eixos de pontuação institucional (a), viabilidade técnica (b) e viabilidade política (c).

O item “a” – pontuação atribuída à prática institucional (Tabela 10) – teve como objetivo mensurar o grau de implementação das práticas de participação social nos TCBs, segundo a percepção institucional dos respondentes. Utilizou-se escala de 0 a 4, correspondendo aos níveis inexistente (0), incipiente (1), inicial (2), intermediário (3) e avançado (4). Essa gradação possibilitou identificar diferentes estágios de maturidade organizacional, superando a lógica binária tradicional e permitindo uma análise mais precisa e comparativa sobre o nível de consolidação das práticas participativas no sistema de controle externo.

Tabela 10 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à participação social

	0	1	2	3	4	Subt.	0	1	2	3	4	Subt.
Q1	0	13	4	3	5	25	Q10	0	3	13	9	0
Q2	1	3	5	10	6	25	Q11	0	1	9	9	6

Q3	3	7	3	6	6	25	Q12	4	2	10	9	0
Q4	2	7	7	7	2	25	Q13	3	9	8	5	0
Q5	4	8	6	6	1	25	Q14	3	3	12	5	2
Q6	3	7	9	6	0	25	Q15	2	9	7	5	2
Q7	0	0	1	13	11	25	Q16	1	2	5	10	7
Q8	5	8	8	4	0	25	Q17	4	9	5	6	1
Q9	1	6	9	8	1	25						

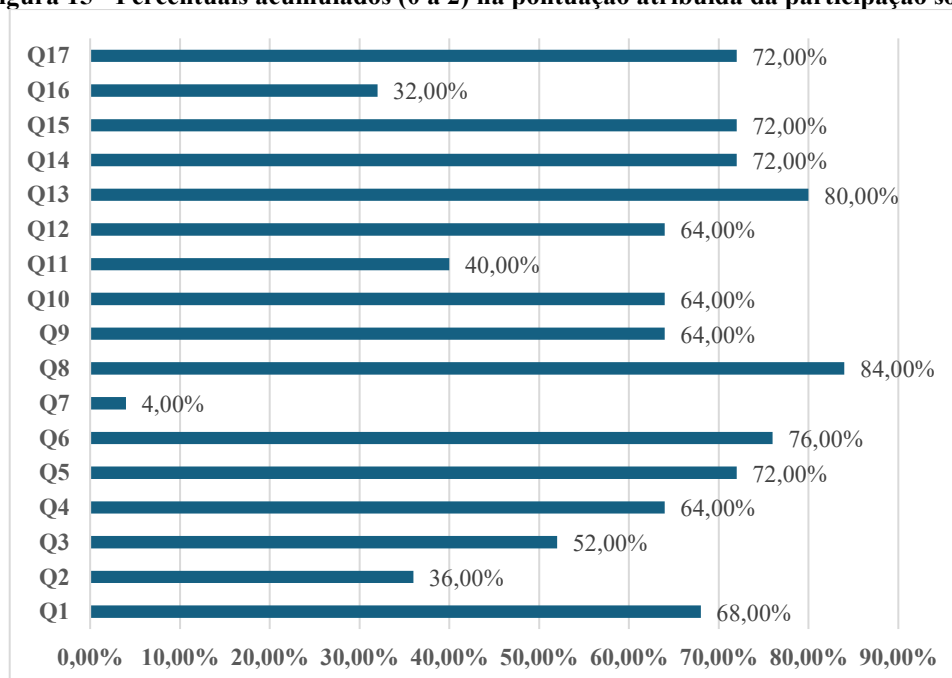
Fonte: elaborada pelo autor.

Diferentemente das demais dimensões do Controle Aberto, verifica-se uma concentração expressiva das respostas nos níveis 0, 1 e 2, indicando que a maioria dos TCBs ainda se encontra em estágio inicial de consolidação das práticas participativas. Esse quadro revela uma lacuna estrutural e cultural no fortalecimento da participação social como eixo da governança institucional, refletindo que o princípio, embora formalmente reconhecido, ainda não se traduz em prática consistente.

Predominam ações informativas e consultivas, com baixa incidência de iniciativas colaborativas ou coprodutivas, o que evidencia uma cultura organizacional verticalizada e pouco aberta ao diálogo social. Assim, a concentração das pontuações entre 0 e 2 indica baixa maturidade participativa e reforça a necessidade de fortalecer a governança aberta, mediante capacitação, integração tecnológica e fomento à coprodução de soluções de controle.

Com o intuito de evidenciar as práticas ainda não consolidadas, elaborou-se o Gráfico da Figura 15, que apresenta os percentuais acumulados de respostas entre os níveis 0, 1 e 2 no quesito “pontuação atribuída à prática institucional”.

Figura 15 - Percentuais acumulados (0 a 2) na pontuação atribuída da participação social



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise dos percentuais acumulados entre 0 e 2 apresentados na Figura 15 evidencia uma tendência generalizada de baixa maturidade institucional nos mecanismos de participação social dos TCBs. As questões Q6, Q8 e Q13 concentram os maiores índices nas faixas inferiores (entre 76% e 84%), seguidas por Q14, Q15 e Q17 (todas com 72%), revelando que a participação cidadã ainda se manifesta mais como valor simbólico do que como prática institucional consolidada.

A Q6, sobre painéis de referência, oficinas participativas e escutas estruturadas, apresentou alta concentração nas faixas inferiores (76%), sugerindo que tais iniciativas permanecem pontuais, isoladas e sem integração metodológica aos ciclos de auditoria. A Q8, referente à coprodução do controle com cidadãos e organizações da sociedade civil, apresentou o percentual mais crítico (84%), indicando que a coprodução, embora amplamente reconhecida em normas e discursos, ainda é incipiente e pouco sistematizada. Já a Q13, que avalia mecanismos de avaliação participativa, registrou 80% de respostas entre 0 e 2, revelando a ausência de instrumentos institucionais que permitam à sociedade civil contribuir na avaliação e no aprendizado organizacional.

Em contrapartida, as questões Q7 (4%) e Q16 (32%) exibem melhor desempenho relativo, indicando maior maturidade nas práticas de comunicação digital e devolutiva institucional. A Q7 demonstra que os TCBs já dispõem de infraestruturas básicas de participação digital, como ouvidorias e formulários on-line, ainda que faltem estratégias de engajamento e retorno público. A Q16, por sua vez, evidencia avanços na estruturação de fluxos de resposta às manifestações sociais.

De forma consolidada, os resultados revelam uma assimetria estrutural, enquanto as práticas de comunicação e escuta digital estão relativamente consolidadas, as de coprodução e avaliação participativa permanecem incipientes. Essa discrepância demonstra que os TCBs ainda priorizam instrumentos de transparência informacional e canais unidirecionais de interação, carecendo de uma cultura colaborativa que integre a sociedade civil aos processos decisórios, avaliativos e de aprendizagem, condição para que o Controle Aberto ocorra e produza resultados.

Em síntese, a Figura 17 demonstra que, embora existam avanços em transparência digital e comunicação institucional, a participação social ainda se configura como a dimensão mais desafiadora, entre as analisadas nesta pesquisa, para o desenvolvimento do Controle Aberto. O predomínio de pontuações entre 0 e 2 nas questões analisadas revela que a efetiva democratização do controle público exige, mais do que tecnologia, liderança ética, visão estratégica e compromisso político com a abertura e a coprodução social do controle, elementos indispensáveis para a consolidação de uma governança pública democrática, responsiva e inclusiva.

O item “b” – viabilidade técnica de implementação das questões no MMD-TC (Tabela 11) – teve como finalidade avaliar o grau de factibilidade técnica das práticas propostas para integração ao modelo, considerando a disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos, organizacionais e de infraestrutura nos TCBs. Utilizou-se uma escala de 1 (muito baixa) a 5 (muito alta), possibilitando mensurar a capacidade operacional dos Tribunais para implementar as práticas de participação social em horizontes de curto e médio prazo.

Tabela 11 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à participação social

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	3	12	7	3	25	Q10	0	2	14	8	1	25
Q2	0	0	10	10	5	25	Q11	0	1	8	10	6	25
Q3	0	3	9	7	6	25	Q12	1	3	13	7	1	25
Q4	0	1	11	10	3	25	Q13	1	4	15	4	1	25
Q5	1	3	15	4	2	25	Q14	1	2	12	6	4	25
Q6	0	4	18	2	1	25	Q15	1	4	12	4	4	25
Q7	0	2	7	8	8	25	Q16	1	0	10	7	7	25
Q8	1	5	14	3	2	25	Q17	2	4	12	6	1	25
Q9	0	2	17	4	2	25							

Fonte: elaborada pelo autor.

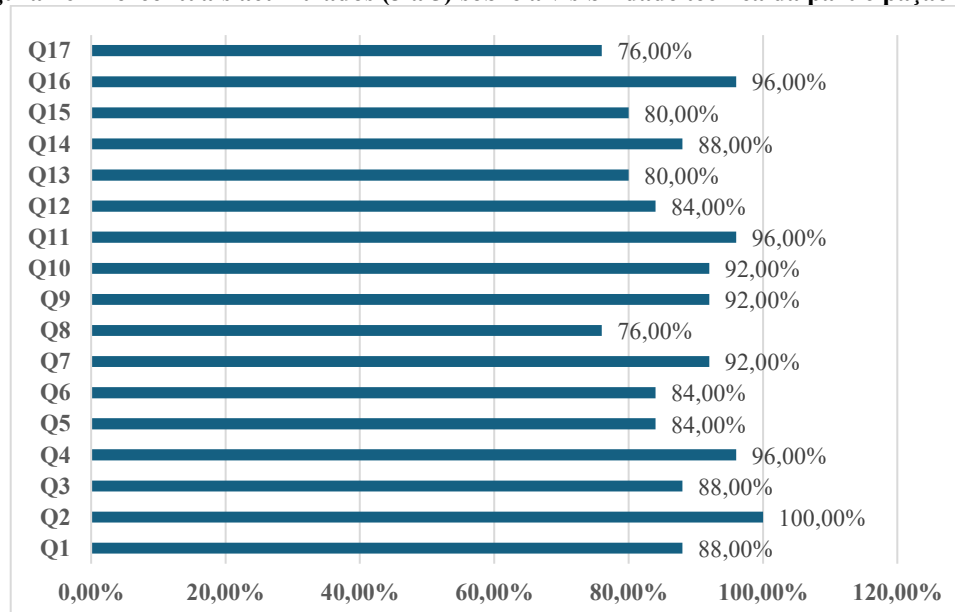
Os resultados mostram predomínio nos níveis 3 e 4, indicando um otimismo moderado quanto à capacidade técnica dos TCBs para implementar práticas de participação social. Embora existam condições estruturais básicas, persistem limitações metodológicas, barreiras culturais e desafios de integração interna, entendida como a dificuldade de articular ouvidorias, áreas técnicas, comunicação institucional, escolas de contas e unidades de tecnologia da informação em torno de uma política consistente e transversal de participação cidadã. Esses limites reduzem a efetividade das iniciativas e dificultam sua consolidação como prática institucional.

A elevada viabilidade técnica identificada configura uma oportunidade concreta para o fortalecimento do Controle Aberto, sobretudo se acompanhada de diretrizes uniformes, cooperação interinstitucional e aprendizagem colaborativa entre os TCBs. Caso o MMD-TC incorpore mais critérios dedicados à participação social, à deliberação cidadã e à coprodução do controle, o instrumento poderá atuar como verdadeiro indutor dessa transformação. Nesse cenário, os TCBs tendem a avançar de um modelo predominantemente informativo para um arranjo participativo e coprodutivo, capaz de ampliar a legitimidade institucional e gerar valor público de forma mais efetiva.

Com o intuito de aprofundar e ilustrar de maneira mais clara a tendência apontada na Tabela 11, elaborou-se o gráfico da Figura 16, que apresenta os percentuais acumulados de respostas situadas entre os níveis 3 e 5 no quesito viabilidade técnica para implementação das

práticas de participação social no MMD-TC. A agregação dessas faixas, correspondentes às avaliações moderada, alta e muito alta, permite sintetizar o conjunto de percepções que sinalizam condições técnicas favoráveis, ainda que com diferentes graus de consolidação, para a execução das práticas avaliadas. Trata-se, portanto, de um esforço analítico de síntese visual, destinado a evidenciar a amplitude desse potencial técnico entre os TCBs, sem pretender confirmar estatisticamente os achados, mas torná-los mais inteligíveis e comparáveis dentro do processo avaliativo.

Figura 16 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade técnica da participação social



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 16 revela um quadro amplamente favorável: todos os indicadores superam 76%, grande parte ultrapassa 90% e a Q2 atinge 100%. Esses percentuais reforçam uma percepção consistente de capacidade técnica instalada nos TCBs para implementar, em curto e médio prazos, as iniciativas previstas para a dimensão Participação Social. No entanto, esse potencial contrasta com o desempenho ainda inicial observado na prática, sugerindo a necessidade de compreender por que a capacidade não se converte em ação institucional efetiva.

Esse panorama revela que os TCBs já dispõem, em sua maioria, de condições estruturais e operacionais que permitem ampliar de forma consistente as práticas participativas, ainda que em estágios variados de maturidade. As limitações encontradas, como lacunas metodológicas, fragilidades de integração interorganizacional e ausência de rotinas de experimentação, configuram desafios reais, mas superáveis. Demandam planejamento, capacitação contínua, abertura institucional e, sobretudo, a construção de metodologias participativas que possam ser testadas, ajustadas e incorporadas de modo progressivo.

O conjunto dos dados aponta, assim, para um cenário de alta factibilidade e baixo risco operacional, sinalizando que a agenda participativa pode avançar de maneira segura e estratégica. Do ponto de vista analítico, porém, os resultados são claros: o principal obstáculo não é técnico, mas institucional e cultural. A infraestrutura necessária à abertura já está instalada ou facilmente disponível; o que falta é consolidar processos que transformem essa capacidade em práticas efetivas de diálogo, corresponsabilidade e coprodução com a sociedade.

E esse movimento, embora pareça simples no papel, é tudo menos trivial na prática. Envolve mexer em lógicas arraigadas, enfrentar resistências silenciosas, ajustar fluxos internos e, sobretudo, construir uma cultura que reconheça a participação não como um adendo, mas como parte constitutiva da missão institucional dos TCBs. Somente com essa mudança de mentalidade, apoiada por incentivos, governança interna e espaços de experimentação, será possível transformar a abertura em prática cotidiana e, finalmente, em valor público percebido.

O item “c” – viabilidade política de implementação (Tabela 12) – avalia o grau de apoio da alta administração, a aderência às diretrizes institucionais e o alinhamento estratégico necessários para que as práticas atinjam níveis elevados de maturidade no MMD-TC. Trata-se de um fator decisivo para compreender a disposição política e institucional dos TCBs em internalizar e consolidar práticas participativas e inovadoras, especialmente voltadas à transparência e ao engajamento social.

Tabela 12 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à participação social

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	4	8	7	6	25	Q10	0	2	10	11	2	25
Q2	0	0	10	10	5	25	Q11	0	0	9	7	9	25
Q3	0	1	11	6	7	25	Q12	0	4	14	4	3	25
Q4	0	1	10	12	2	25	Q13	2	4	12	5	2	25
Q5	1	1	16	5	2	25	Q14	1	3	14	4	3	25
Q6	0	2	16	6	1	25	Q15	1	3	9	8	4	25
Q7	0	1	10	6	8	25	Q16	1	1	9	7	7	25
Q8	1	5	16	1	2	25	Q17	2	2	12	8	1	25
Q9	0	2	13	8	2	25							

Fonte: elaborada pelo autor.

A Tabela 12 indica receptividade política relevante às práticas de participação social, com predominância de avaliações nos níveis 3 e 4. Contudo, essa disposição não se traduz, na mesma proporção, em iniciativas consolidadas nos TCBs. A literatura ajuda a explicar esse descompasso: apesar do apoio formal das lideranças, persistem barreiras institucionais e culturais que limitam a adoção efetiva de práticas participativas.

Entre essas barreiras, destacam-se:

- a tradição tecnocrática e o foco histórico na legalidade, que restringem a abertura a processos deliberativos (Azevedo e Lino, 2018; Lino e Aquino, 2020; Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Menezes *et al.*, 2025; Puccioni, 2021; Rocha, 2017; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020);
- os déficits metodológicos e organizacionais, como ausência de técnicas de facilitação, mediação e integração da participação ao ciclo de auditoria (Fattori, Silva e Mendes, 2020; Gaventa e Barrett, 2012; Nabatchi e Leighninger, 2015);
- as resistências culturais, associadas ao receio de exposição pública, linguagem altamente técnica e visão limitada sobre o papel do cidadão no controle (Benini, Benini e Nemirovsky, 2019; Cavalcante e Oliveira, 2024; Cristóvam, Gondim e Sousa, 2020; Ferrari e Souza, 2025; Michener e Bersch, 2013); e
- os conflitos de poder, pois a participação envolve redistribuição de influência e maior escrutínio social (Bovens, Schillemans e Goodin, 2014; Moncrieffe, 2011; Pagani, 2022; Schommer e Quiñonez, 2024; Stewart, Snyder e Kou, 2021; Vosselman, 2016).

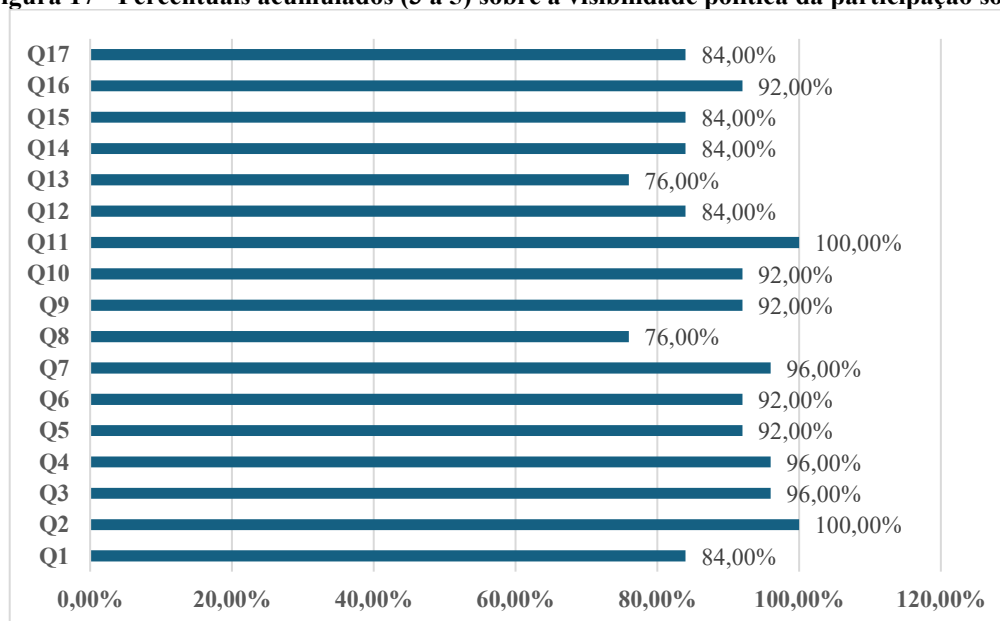
Assim, embora exista reconhecimento político da agenda participativa, a consolidação de práticas efetivas depende da superação dessas restrições estruturais, culturais e metodológicas.

Os resultados apontam um ambiente político-institucional favorável à incorporação das práticas participativas no MMD-TC, sem resistência significativa, mas com variações no grau de prioridade e comprometimento conferido a cada tema. Esse cenário reflete um estágio de transição política e institucional, no qual a participação social começa a ser internalizada como valor estratégico e fonte de legitimidade democrática, embora ainda dependa de liderança mobilizadora e maior coerência entre discurso e prática para consolidar-se como eixo estruturante do controle público contemporâneo.

O apoio da alta administração e o alinhamento às diretrizes estratégicas reforçam o reconhecimento da participação cidadã como vetor de legitimidade, transparência e inovação democrática. Contudo, sua consolidação plena requer aperfeiçoamento metodológico, coordenação interorganizacional e estabilidade normativa, garantindo continuidade, coerência e efetividade às políticas de participação no âmbito do controle externo.

Com o objetivo de confirmar a tendência positiva de viabilidade política observada na Tabela 12, a Figura 17 apresenta os percentuais acumulados entre os níveis 3 e 5, correspondentes às avaliações moderada, alta e muito alta.

Figura 17 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade política da participação social



Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados apresentados na Figura 17 revelam um cenário político-institucional amplamente favorável, com todas as questões acima de 76%, a maior parte superando 90% e duas delas (Q2 e Q11) atingindo 100%. Esse desempenho indica não apenas apoio potencial das lideranças, mas também uma abertura da alta administração para o fortalecimento das práticas de participação social. Em termos analíticos, o padrão observado sinaliza predisposição institucional a agendas voltadas à transparência, ao diálogo estruturado e ao engajamento cidadão, elementos centrais para a consolidação do Controle Aberto nos TCBs.

O conjunto dos achados confirma a existência de um ambiente político propício à consolidação da dimensão participativa no MMD-TC, uma vez que venha a ser sustentado por lideranças comprometidas, diretrizes alinhadas e reconhecimento institucional da participação cidadã como valor público. Ainda assim, a heterogeneidade dos percentuais indica que o grau de maturidade política varia conforme a complexidade da prática e o contexto sociopolítico em que cada Tribunal atua, exigindo maior alinhamento estratégico, clareza metodológica e cooperação interinstitucional para alcançar institucionalização.

Constata-se que os TCBs avançaram na internalização política e simbólica dos princípios do Controle Aberto, incorporando-os às diretrizes de gestão, comunicação pública e transparência institucional. Esse movimento, embora relevante, ainda não tem sido suficiente para transformar a participação social em uma dimensão plenamente integrada da governança. Para que essa consolidação ocorra, torna-se necessário fortalecer lideranças mobilizadoras, criar incentivos claros à coprodução e instituir marcos normativos e mecanismos de coordenação que assegurem continuidade, coerência e estabilidade das práticas participativas ao longo do tempo.

Além disso, o avanço requer uma cultura organizacional que incentive a experimentação de métodos, avalie de modo sistemático os resultados das iniciativas e estimule o compartilhamento de práticas e aprendizagens entre os TCBs. Quando esses elementos se articulam, a abertura institucional deixa de ser apenas um compromisso formal e passa a se traduzir em práticas consistentes, deliberativas e socialmente legitimadas.

Essa trajetória, sustentada por apoio político efetivo e pela institucionalização progressiva das práticas de transparência, diálogo e coprodução, tem potencial para representar um salto qualitativo no amadurecimento democrático e na consolidação do Controle Aberto no âmbito dos TCBs.

Além das 17 questões objetivas, foram submetidas aos 25 respondentes três questões abertas, destinadas a captar percepções qualitativas e nuances interpretativas que não emergem dos itens fechados. A seguir, apresentam-se os principais resultados dessas respostas discursivas:

- A Questão 18 buscou identificar os principais desafios enfrentados pelos TCBs para fortalecer a participação social. As respostas evidenciam um conjunto de barreiras normativas, institucionais, tecnológicas e culturais que ainda dificultam a incorporação da participação cidadã como prática regular. Em linhas gerais, trata-se de romper com o paradigma histórico de um controle fechado e verticalizado e avançar para um modelo mais dialógico, colaborativo e orientado à coprodução do controle público. Essa mudança pressupõe visão estratégica, investimentos contínuos em pessoas e tecnologias e, sobretudo, um processo de transformação organizacional que reposicione os TCBs como instituições abertas e responsivas. Importa reconhecer, contudo, que esse movimento não dependerá apenas de disposição interna. Exige também pressão e demanda externas, vindas da sociedade civil, dos gestores públicos e das instâncias políticas que interagem com os tribunais, para que a participação se torne prática consolidada e socialmente legitimada.

- A Questão 19 teve como propósito identificar boas práticas de participação social desenvolvidas pelos TCBs, buscando mapear iniciativas que promovem o diálogo com a sociedade e fortalecem o controle social. As respostas revelam um cenário de diversificação de práticas participativas, que se manifestam em diferentes formatos (educacionais, tecnológicos, consultivos e colaborativos) e evidenciam um movimento de abertura gradual das instituições de controle em direção à sociedade. Entre as experiências citadas, destacam-se programas e plataformas de engajamento direto com os cidadãos, como o Portal de Participação Cidadã e o Referencial de Participação Cidadã do TCU, o PAF Social do TCE/PR, o Projeto Contas em Gotas (TCE/RN) e o Programa Ouvidoria Day (TCE/GO). Também foram mencionadas iniciativas de articulação interinstitucional e redes de ouvidorias, como a Rede Integrar (TCU),

a Rede de Ouvidorias Municipais (TCE/CE e TCE/PA) e o Projeto Comunica Atricon, que reúne ouvidorias e assessorias de comunicação de diferentes TCBs; e

- A Questão 20 objetivou identificar observações, sugestões e percepções adicionais sobre a temática da participação social nos TCBs, e sobre o instrumento aplicado. As respostas reforçam a relevância estratégica e simbólica da participação cidadã como um eixo de transformação institucional, evidenciando que a internalização desse princípio exige avanços normativos, tecnológicos e culturais, além de um compromisso efetivo da alta administração para garantir sua continuidade e coerência prática. De modo geral, as manifestações reconhecem progressos na institucionalização da participação social nos TCBs. Entretanto, apontam que há necessidade de aprimorar a normatização interna, estruturar unidades voltadas ao controle social e ampliar os mecanismos de devolutiva institucional, de modo que as contribuições da sociedade resultem em aperfeiçoamentos tangíveis das políticas públicas e das decisões de controle.

Os resultados da dimensão Participação Social indicam avanços importantes no reconhecimento técnico e político do papel do engajamento cidadão para o fortalecimento do controle externo. Apesar disso, ainda se observam assimetrias institucionais e desafios relacionados à normatização, integração metodológica e regularidade das iniciativas. Considerando que a definição e a revisão dos critérios avaliativos são atribuições da Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC/Atricon, optou-se por preservar integralmente os critérios propostos (Apêndice M), permitindo que eventuais ajustes futuros ocorram de forma colegiada, com base em deliberação técnica e participativa.

Nessa perspectiva, a participação social deve ser compreendida e medida a partir de critérios que expressem os princípios da abertura institucional, da coprodução e da aprendizagem contínua:

- Amplitude e diversidade da participação: avaliar o envolvimento de múltiplos segmentos sociais – cidadãos, organizações da sociedade civil, academia e setor privado –, assegurando inclusão de grupos vulneráveis e diversidade territorial;
- Integração aos processos decisórios: identificar evidências de que há participação social nas decisões e as contribuições sociais são incorporadas a políticas, auditorias e decisões institucionais, fortalecendo a governança colaborativa;
- Periodicidade e regularidade: mensurar a frequência e a continuidade das ações participativas, evitando práticas isoladas ou episódicas; e
- Transparência e devolutiva social: verificar a existência de mecanismos de retorno à sociedade, demonstrando como as contribuições foram consideradas e quais resultados produziram.

Em conjunto, esses critérios orientam uma compreensão mais consistente da participação social como dimensão constitutiva do Controle Aberto, apoiada em evidências, corresponsabilidade e geração de valor público.

4.3.4 Inovação pública no MMD-TC: práticas identificadas, lacunas metodológicas e recomendações de avanço

A inovação, como vetor de modernização, ultrapassa a esfera das tecnologias emergentes e abrange dimensões culturais, organizacionais e interativas que podem fortalecer a capacidade adaptativa das instituições públicas (Bezerra, Brito e Bresciani, 2024; Cavalcante *et al.*, 2017; Ferrarezi e Almeida, 2023; Sano, 2020). No escopo do Controle Aberto, a inovação é compreendida não como resultado de iniciativas isoladas ou de soluções episódicas, mas como elemento capaz de contribuir para gerar valor público e redefinir a relação entre o controle externo e a sociedade.

No contexto dos TCBs, discutir inovação exige reconhecer que, embora sua missão primeira seja zelar pela conformidade legal e pela boa governança pública, esses órgãos também possuem capacidade, e responsabilidade, de atuar como indutores de práticas de gestão mais qualificadas. Quando ancoradas nos princípios do Controle Aberto, iniciativas inovadoras deixam de ser compreendidas apenas como adoção de ferramentas tecnológicas e passam a integrar um movimento institucional mais amplo, voltado à abertura, ao diálogo e à responsabilização pública. Nessa perspectiva, a inovação ganha densidade e legitimidade ao articular transparência, participação social, *accountability* e integridade, o que tende a produzir processos mais eficientes, socialmente reconhecidos e sustentáveis ao longo do tempo. Em vez de mudanças pontuais, espera-se que a experimentação se converta em transformação institucional, com efeitos concretos sobre a governança e sobre a capacidade dos TCBs de gerar valor público de forma contínua.

Os resultados do MMD-TC (Ciclo 2024), associados às evidências empíricas desta pesquisa, apontam para um cenário heterogêneo entre os TCBs. Enquanto alguns avançam na incorporação sistemática de práticas inovadoras, outros carecem de estratégias estruturadas e contínuas. O mais recorrente é a adoção de tecnologias digitais aplicadas à auditoria e ao controle social, o uso de metodologias participativas no planejamento e execução de projetos institucionais, e a criação e consolidação de laboratórios de inovação, voltados à experimentação e ao desenvolvimento de soluções colaborativas.

Marcos como o Manual de Oslo (OCDE, 2018) e estudos de Brandão e Bruno-Faria (2013) e Cavalcante *et al.* (2017), por exemplo, reforçam que a inovação no setor público não se restringe ao uso de novas tecnologias. Ela pode se manifestar na reconfiguração de processos, na criação de arranjos organizacionais inovadores, no desenvolvimento de instrumentos normativos adaptativos e na construção de novas formas de engajamento com *stakeholders*. Os dados empíricos desta pesquisa apontam que os impactos mais relevantes decorrem de iniciativas que articulam inovação e valor público, como auditorias temáticas baseadas em *design* participativo e plataformas colaborativas para monitoramento de políticas públicas.

Não obstante os avanços, persistem desafios para a consolidação de uma cultura de inovação nos TCBs, entre os quais se destacam:

- ausência de planejamento específico para inovação, o que resulta em iniciativas fragmentadas e pouco alinhadas a objetivos de longo prazo;
- dependência de lideranças individuais, que fragiliza a sustentabilidade e a continuidade das práticas; e
- resistência organizacional à mudança, típica de estruturas hierárquicas rígidas, que privilegiam rotinas estabelecidas em detrimento da experimentação.

O Quadro 29 estabelece a relação entre os critérios do MMD-TC (Ciclo 2024) e a dimensão da inovação, evidenciando que, apesar dos avanços alcançados, o papel desse eixo ainda é restrito no modelo avaliativo. Tal constatação reforça a necessidade de ampliar a presença da inovação no MMD-TC, para que os TCBs possam adotar e induzir práticas de governança pública adaptativas, responsivas e orientadas a resultados.

Quadro 29 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a inovação

Domínio	QATC	Critérios correlacionados
A	01	-
	02	-
B	03	3.1.3; 3.1.4; 3.2.4; 3.3.1 e 3.3.2
	04	-
	05	5.1.4
	06	-
	07	7.1.3; 7.2.1; 7.2.2; 7.2.3; 7.2.4; 7.2.6; 7.2.8; 7.2.9; 7.3.1; 7.3.2; 7.3.4 e 7.3.6
	08	-
C	09	-
	10	-
	11	11.2.3 e 11.3.6
	12	-
	13	13.2.5
	14	14.1.4 e 14.3.1
	15	15.2.3; 15.3.1; 15.3.4; 15.3.6; 15.4.1; 15.4.2 e 15.4.3
	16	16.1.3
D	17	-
	18	18.2.2
E	19	19.1.4; 19.2.8; 19.2.9; 19.4.5 e 19.4.6
	20	20.1.3 e 20.3.5

Domínio	QATC	Critérios correlacionados
F	21	21.1.2
	22	22.1.2 e 22.1.4
	23	-
	24	24.2.1; 24.2.3; 24.2.5 e 24.2.6
	25	-

Fonte: Apêndice B desta Tese.

O Quadro 29 evidenciou o caráter ainda limitado da inovação no escopo avaliativo do MMD-TC, uma vez que, do total de 472 critérios, apenas 46 apresentaram correspondência direta com essa dimensão, correspondendo a 9,75% do conjunto.

A validação empírica do formulário eletrônico da dimensão Inovação (Apêndice H) envolveu seis avaliadores especialistas em gestão pública inovadora, governança digital e modernização institucional. O processo utilizou a técnica do CVC, cujos resultados completos constam no Apêndice J e estão sintetizados na Tabela 13.

Tabela 13 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à inovação			
Cálculo do CVCT	Clareza	Relevância	Pertinência
Questão 1	0,73	0,93	0,93
Questão 2	0,80	0,93	0,93
Questão 3	0,87	0,90	0,90
Questão 4	0,87	0,93	0,93
Questão 5	0,87	0,90	0,90
Questão 6	0,73	0,83	0,83
Questão 7	0,87	0,90	0,90
Questão 8	0,73	0,83	0,83
Questão 9	0,77	0,77	0,77
Questão 10	0,83	0,87	0,87
Questão 11	0,83	0,90	0,90
Questão 12	0,87	0,83	0,83
Questão 13	0,87	0,93	0,93
Questão 14	0,87	0,87	0,87
Questão 15	0,73	0,83	0,83
Questão 16	0,83	0,90	0,90
Questão 17	0,90	0,80	0,80
Questão 18	0,73	0,63	0,63
Questão 19	0,80	0,80	0,80
Média Geral	0,82	0,86	0,86

Fonte: Apêndice J desta Tese.

Os resultados iniciais da validação apontaram a necessidade de maior precisão conceitual, especialmente na distinção entre inovação incremental, voltada à melhoria contínua de processos existentes, e inovação institucional, associada a mudanças estruturais e culturais na governança organizacional. Ressaltou-se, ainda, a importância de vincular a inovação ao fortalecimento da *accountability* pública, de modo que as iniciativas não se limitem ao uso de tecnologias, mas se orientem à geração de valor público.

Quanto à pertinência, os avaliadores destacaram desafios decorrentes da heterogeneidade estrutural dos TCBs, marcada por diferenças em capacidade técnica, recursos humanos e infraestrutura tecnológica, fatores que influenciam a viabilidade de implementação das propostas. As contribuições qualitativas permitiram refinar a redação dos itens, incluir exemplos e ampliar a aplicabilidade dos critérios, aumentando a consistência metodológica. Todos os itens foram mantidos no instrumento final, após revisão e adequação conceitual.

Na etapa seguinte, os questionários revisados (Apêndice M) foram aplicados aos 33 TCBs, com o apoio técnico da Atricon, obtendo-se 26 respostas válidas. O anonimato dos respondentes foi preservado, dado o caráter institucional da pesquisa, voltada ao aprimoramento metodológico do MMD-TC e ao fortalecimento das práticas de Controle Aberto no âmbito do SNTC. A análise contemplou 19 questões fechadas relacionadas à dimensão Inovação, distribuídas em três eixos avaliativos: pontuação da prática institucional (a); viabilidade técnica, considerando mensurabilidade (b); e viabilidade política (c).

A Tabela 14 apresenta os resultados do item “a” – pontuação atribuída à prática institucional, que mensura o grau de implementação das práticas de inovação nos TCBs, segundo a percepção dos respondentes. A escala de 0 a 4, variando de inexistente a avançado, permitiu identificar os estágios de maturidade organizacional, superando a lógica binária e possibilitando uma análise da institucionalização da inovação nos TCBs.

Tabela 14 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à inovação

	0	1	2	3	4	Subt.		0	1	2	3	4	Subt.
Q1	0	3	9	6	8	26	Q11	1	0	6	15	4	26
Q2	0	4	6	11	5	26	Q12	0	9	11	6	0	26
Q3	0	2	8	12	4	26	Q13	6	12	6	2	0	26
Q4	0	4	8	11	3	26	Q14	4	10	8	3	1	26
Q5	0	1	3	19	3	26	Q15	1	7	6	11	1	26
Q6	1	3	7	14	1	26	Q16	1	4	6	12	3	26
Q7	1	6	8	11	0	26	Q17	1	4	9	10	2	26
Q8	1	2	18	5	0	26	Q18	3	7	11	5	0	26
Q9	0	5	8	11	2	26	Q19	4	8	12	2	0	26
Q10	2	6	8	9	1	26							

Fonte: elaborada pelo autor.

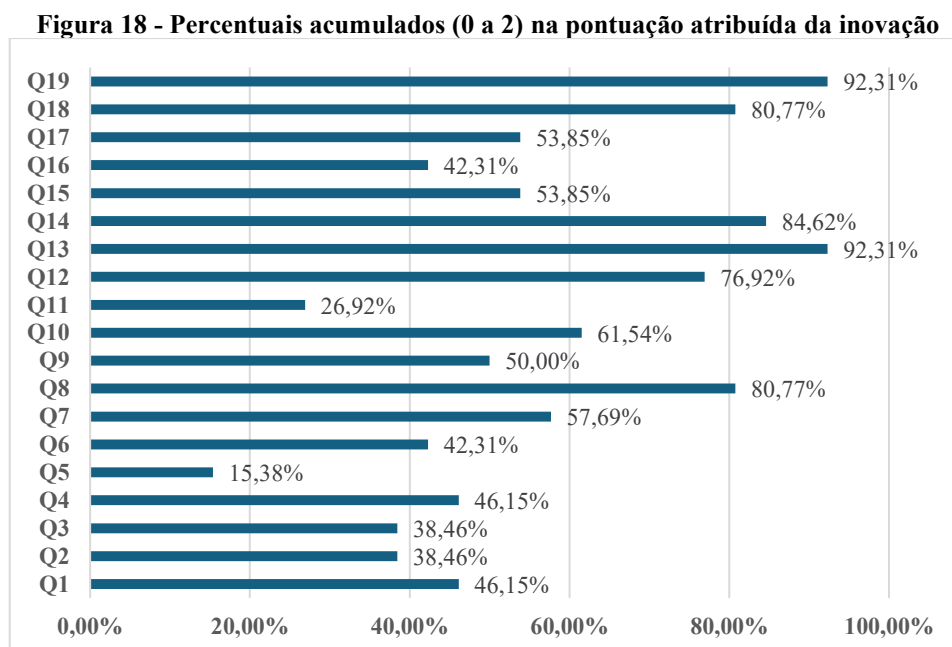
Observa-se concentração de respostas nos níveis intermediário (3) e avançado (4), o que indica que a inovação ocupa posição relevante nas estruturas e estratégias dos TCBs, ainda que com graus distintos de consolidação. Em contrapartida, a dispersão em itens como Q8, Q12, Q13, Q14, Q18 e Q19, com maior incidência nos níveis 1 e 2, revela heterogeneidade, resultante de diferenças estruturais, normativas e culturais entre as instituições.

Embora a inovação seja amplamente reconhecida como valor institucional e componente das políticas de governança, sua implementação ainda se mostra desigual entre os TCBs. Em

alguns, ocorre de forma episódica e predominantemente experimental; em outros, assume caráter estratégico e sistemático, produzindo impactos visíveis na qualificação de processos, métodos de auditoria e instrumentos de controle. O resultado é um campo em consolidação parcial, marcado pela convivência entre experiências de excelência e fragilidades institucionais. Esse cenário reforça a necessidade de mecanismos de indução e aprendizagem interorganizacional capazes de difundir metodologias, fortalecer a coordenação entre tribunais, compartilhar práticas e, sobretudo, consolidar uma cultura de inovação contínua como pilar da governança dos TCBs. Para isso, tornam-se essenciais o fortalecimento normativo, a capacitação técnica e o aprimoramento da gestão da inovação, de modo a transformar iniciativas isoladas em políticas institucionais duradouras.

A Figura 18 apresenta os percentuais acumulados entre os níveis 0 e 2, evidenciando as práticas ainda em estágios iniciais de maturidade nos TCBs. Essa abordagem permite identificar áreas com menor consolidação institucional e assimetria entre as Cortes.

Ao revelar os pontos de maior fragilidade, os resultados orientam a priorização de políticas e ações estruturantes voltadas ao aperfeiçoamento da transparência, da responsividade e da *accountability* pública, pilares para a consolidação do Controle Aberto e de uma governança inovadora nos TCBs.



Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados revelam que diversas práticas de inovação permanecem em estágios iniciais de consolidação institucional, com percentuais superiores a 50% nos níveis mais baixos de maturidade. Embora a inovação seja reconhecida como valor estratégico nos discursos

organizacionais, ainda enfrenta barreiras estruturais, normativas e culturais que limitam sua institucionalização.

Seis itens – Q8, Q12, Q13, Q14, Q18 e Q19 – apresentam índices acima de 75%, evidenciando áreas críticas de implementação. Entre elas, destacam-se:

- Q8 (80,77%) – revela a baixa interatividade digital, com TCBs ainda restritos à divulgação estática de informações, sem mecanismos responsivos ou automatizados de comunicação;
- Q12 (76,92%) – indica a fragilidade da participação social estruturada, ainda marcada por ações pontuais e ausência de metodologias integradas ao ciclo de auditoria;
- Q13 (92,31%) – aponta a escassez de estruturas institucionais voltadas à inovação cidadã, como laboratórios, núcleos de cocriação ou equipes dedicadas;
- Q14 (84,62%) – evidencia o uso incipiente de plataformas digitais deliberativas, com consultas e audiências desarticuladas e sem devolutiva formal à sociedade;
- Q18 (80,77%) – demonstra baixa incorporação de critérios ESG nas auditorias, refletindo lacunas metodológicas e desalinhamento com agendas globais de sustentabilidade; e
- Q19 (92,31%) – confirma a insuficiência de indicadores socioambientais e de ferramentas de monitoramento orientadas a resultados e evidências.

Esses resultados mostram que a inovação nos TCBs ainda carece de sistematização, transversalidade e mensuração de impactos, permanecendo, em muitos casos, como discurso programático mais do que prática consolidada. Para avançar rumo a uma cultura inovadora efetiva, é necessário institucionalizar marcos normativos, investir em capacidades tecnológicas e humanas, fortalecer laboratórios colaborativos e integrar a inovação à geração de valor público e à *accountability* democrática, em consonância com os princípios do Controle Aberto.

A Tabela 15 apresenta os resultados do item “b” – viabilidade técnica, que avaliou o grau de factibilidade das práticas inovadoras propostas para o MMD-TC, considerando os recursos humanos, tecnológicos, organizacionais e de infraestrutura dos TCBs. A escala de 1 a 5 permitiu identificar diferentes níveis de prontidão técnica e estimar a viabilidade de implementação em curto e médio prazos, evidenciando a capacidade institucional dos Tribunais para sustentar e monitorar práticas de inovação.

Tabela 15 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à inovação

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	2	9	8	7	26	Q11	0	1	14	8	3	26
Q2	1	1	12	8	4	26	Q12	0	4	13	9	0	26
Q3	0	2	10	11	3	26	Q13	1	7	16	2	0	26
Q4	0	2	13	8	3	26	Q14	0	4	17	5	0	26
Q5	0	1	7	12	6	26	Q15	0	0	17	7	2	26
Q6	1	2	12	7	4	26	Q16	0	1	15	8	2	26
Q7	0	3	15	8	0	26	Q17	0	3	12	9	2	26
Q8	0	1	17	7	1	26	Q18	2	2	16	6	0	26

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q9	0	2	13	9	2	26	Q19	0	7	12	7	0	26
Q10	3	1	17	4	1	26							

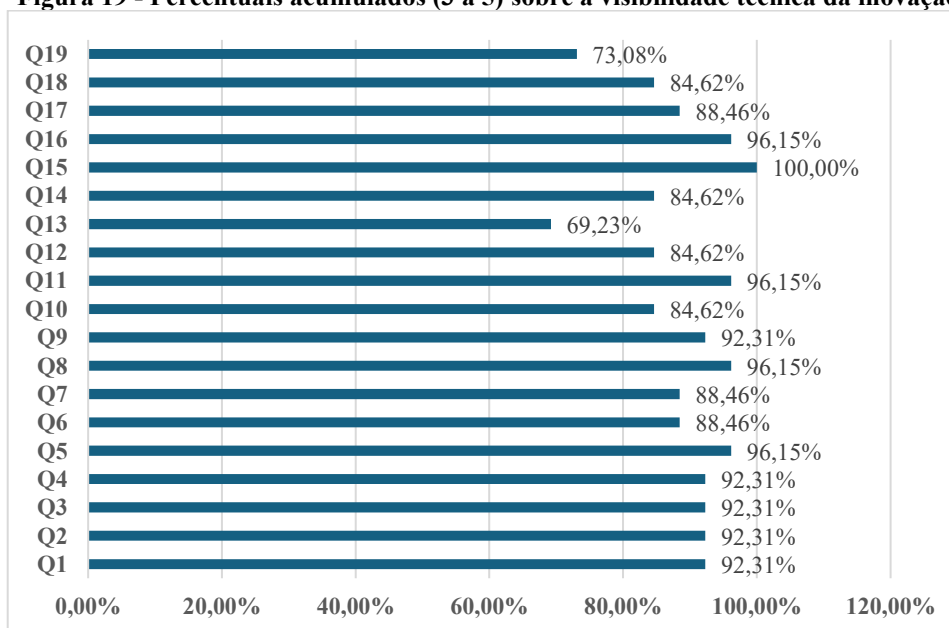
Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados indicam que os TCBs dispõem de condições técnicas favoráveis à implementação de inovações organizacionais, especialmente nas áreas de gestão de processos, automação de rotinas e comunicação institucional. A convergência das respostas nos níveis médios e altos revela capacidades técnicas, impulsionadas por investimentos em infraestrutura digital, capacitação e formação de equipes multidisciplinares.

Constata-se, contudo, que o principal desafio não é técnico, mas está na integração institucional, liderança estratégica e padronização metodológica. O avanço requer coordenação interinstitucional e articulação federativa, para que a inovação pública seja reconhecida, mensurada e institucionalizada como dimensão estruturante do Controle Aberto e da governança democrática.

A Figura 19 apresenta os percentuais acumulados entre os níveis 3 e 5 de viabilidade técnica, sintetizando as respostas que indicam factibilidade moderada a muito alta. Essa abordagem permite visualizar o grau de prontidão institucional dos TCBs para implementar práticas de inovação, destacando áreas com maior potencial de execução e aquelas que demandam aperfeiçoamento estrutural, tecnológico ou de capacitação. Os resultados orientam prioridades estratégicas e subsidiam políticas de apoio técnico e cooperação interinstitucional no âmbito do MMD-TC.

Figura 19 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade técnica da inovação



Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados apresentados na Figura 19 confirmam a ampla viabilidade técnica das práticas de inovação, com todos os indicadores acima de 69,23% e a maior parte superando

90%. A Q15, que atingiu 100%, reforça esse cenário, evidenciando plena exequibilidade das iniciativas avaliadas. Em conjunto, os dados indicam que os TCBs dispõem de condições operacionais, tecnológicas e de gestão suficientes para implementar as práticas propostas no MMD-TC, sinalizando um ambiente institucional propício ao fortalecimento da agenda de inovação.

A homogeneidade das respostas revela uma base técnica consistente, capaz de sustentar a expansão das práticas inovadoras em âmbito nacional, especialmente por meio da cooperação interinstitucional. Ainda assim, persistem desafios relacionados à integração de sistemas, interoperabilidade de dados e padronização metodológica, necessários para a consolidação de um ecossistema de inovação pública colaborativo e sustentável.

A Tabela 16 apresenta os resultados do item “c” – viabilidade política – que mede o grau de apoio da alta administração e o alinhamento estratégico necessários para consolidar as práticas de inovação no MMD-TC. Essa variável reflete a disposição política e institucional dos TCBs em internalizar e sustentar a inovação como valor, evidenciando o comprometimento das lideranças com a modernização e o aprimoramento do controle externo.

Mais que um indicador operacional, a viabilidade política representa um termômetro da cultura organizacional e da maturidade institucional, ao revelar o nível de priorização da inovação na gestão e fiscalização pública. Nesse sentido, pode ser transversal do Controle Aberto, expressando o grau em que os TCBs incorporam a inovação à sua governança democrática, orientada por transparência, participação e geração de valor público.

Tabela 16 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à inovação

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	1	7	7	11	26	Q11	0	0	11	11	4	26
Q2	1	1	8	7	9	26	Q12	0	4	13	7	2	26
Q3	0	2	6	11	7	26	Q13	1	7	14	3	1	26
Q4	0	1	9	10	6	26	Q14	0	4	15	5	2	26
Q5	0	1	6	9	10	26	Q15	0	1	14	8	3	26
Q6	0	2	7	10	7	26	Q16	1	1	10	8	6	26
Q7	0	2	14	8	2	26	Q17	0	3	10	9	4	26
Q8	0	2	10	10	4	26	Q18	1	2	13	9	1	26
Q9	0	2	9	6	9	26	Q19	0	3	14	6	3	26
Q10	1	0	13	9	3	26							

Fonte: elaborada pelo autor.

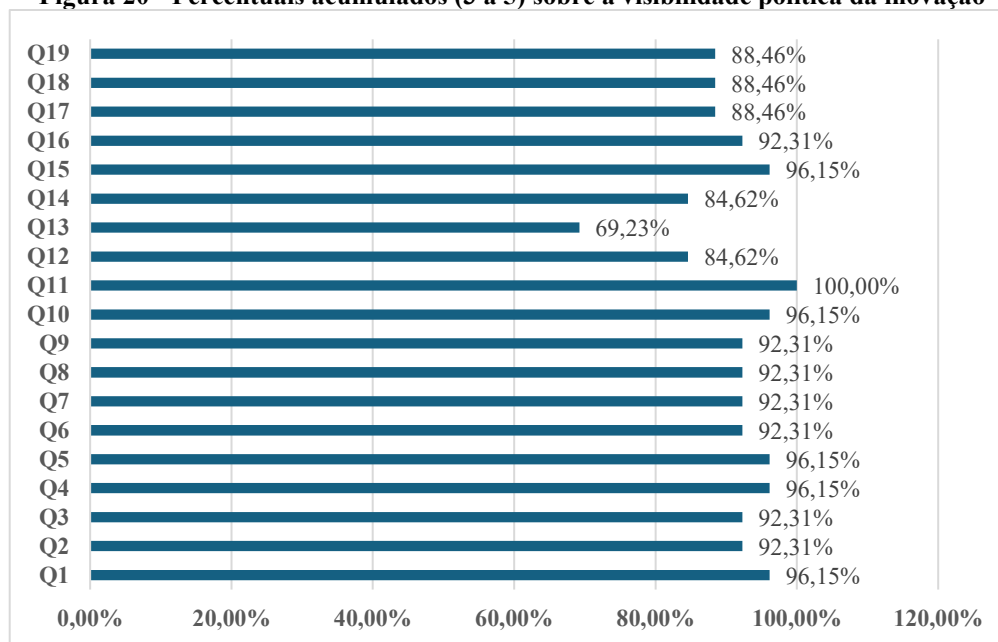
A Tabela 16 confirma uma tendência amplamente favorável quanto à viabilidade política de implementação das práticas de inovação no MMD-TC. A predominância de respostas nos níveis 3, 4 e 5 indica que as lideranças já reconhecem a inovação como eixo estratégico de modernização institucional e demonstram disposição para incorporá-la de forma mais

estruturada e contínua nos TCBs. Os resultados revelam um ambiente político receptivo à transformação, sustentado pelo compromisso das altas administrações e pela crescente adesão à lógica da inovação pública. Assim, a viabilidade política desponta como ativo institucional em consolidação, refletindo o amadurecimento das Cortes de Contas na articulação entre liderança, estratégia e inovação.

Para que essa tendência se estabilize e produza impactos duradouros, contudo, torna-se essencial aprimorar mecanismos de coordenação interinstitucional, estabelecer diretrizes nacionais mais uniformes e fortalecer as instâncias colegiadas, especialmente Atricon e SNTC. Esses elementos são decisivos para assegurar continuidade, coerência e transversalidade às políticas de inovação, evitando que avanços permaneçam dependentes apenas de iniciativas isoladas ou de gestores específicos.

Com o intuito de confirmar a tendência positiva de viabilidade política evidenciada na Tabela 16, a Figura 20 apresenta os percentuais acumulados de respostas entre os níveis 3 e 5, correspondentes às avaliações moderada, alta e muito alta.

Figura 20 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a visibilidade política da inovação



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 20 confirma a viabilidade política para a implementação das práticas de inovação nos TCBs, com todas as questões acima de 69,23%, a maioria superando 90% e a Q11 atingindo 100%. Esses resultados evidenciam apoio político e estratégico à agenda de inovação, consolidando-a como diretriz institucional legitimada no âmbito do SNTC.

O gráfico revela um ambiente político-institucional no qual a inovação já ultrapassou o plano discursivo, tornando-se valor organizacional e vetor de transformação institucional. Em síntese, a inovação conquistou legitimidade política nos Tribunais de Contas, como dimensão da governança pública e base do Controle Aberto, orientado pela colaboração, adaptabilidade e transparência.

Além das 19 questões objetivas, foram incluídas três questões abertas respondidas pelos 26 participantes, destinadas a captar percepções qualitativas e aprofundar a compreensão sobre práticas, desafios e oportunidades relacionados à inovação nos TCBs, conforme apresentado a seguir:

- A Questão 20 buscou identificar desafios enfrentados pelos TCBs na consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação, permitindo captar percepções institucionais sobre barreiras normativas, estruturais, tecnológicas e culturais que dificultam a modernização do controle externo. As respostas revelam entraves interdependentes, agrupáveis em cinco dimensões críticas. A primeira refere-se à carência de servidores especializados e de competências técnicas em áreas como tecnologia da informação, análise de dados e gestão da inovação, o que restringe a capacidade operacional e a adoção de metodologias ágeis. A segunda envolve barreiras normativas e jurídicas, marcadas pela ausência de regulamentações específicas e pela dificuldade de compatibilizar práticas experimentais com o rigor do controle e da segurança jurídica, o que reforça a aversão institucional ao risco. A terceira dimensão abrange limitações tecnológicas e de infraestrutura, como sistemas obsoletos, baixa interoperabilidade e fragilidade na governança de dados, comprometendo o uso estratégico das informações e o desenvolvimento de soluções digitais avançadas. A quarta dimensão diz respeito às barreiras culturais e organizacionais, expressas na resistência interna à mudança, no apego à burocracia e na ênfase em metas quantitativas, que reduzem o espaço para a aprendizagem e a experimentação. Por fim, a quinta dimensão refere-se à fragilidade da comunicação e da integração interna, evidenciada pela ausência de fluxos colaborativos e pela falta de mecanismos estruturados de compartilhamento de conhecimento;

- A Questão 21 teve como propósito identificar boas práticas de inovação implementadas pelos TCBs, permitindo mapear experiências de modernização institucional, digitalização de processos e adoção de novas metodologias de trabalho. As respostas revelam um cenário de avanço gradual e diversificado, com destaque para cinco aspectos: transformação digital, por meio do uso de inteligência artificial, automação e analytics; criação de laboratórios

e centros de inovação, que promovem cultura colaborativa e experimentação; fortalecimento da governança de dados e transparência, com painéis e observatórios interativos; inovação social e engajamento cívico, como o Tribunal do Cidadão (TCU) e as Olimpíadas do Controle Social; e valorização da inovação organizacional, expressa em programas de prêmios, mentoria e metodologias de gestão de projetos. Em conjunto, essas experiências demonstram que os TCBs vêm, de certo modo, incorporando práticas voltadas à eficiência, colaboração e geração de valor público, em consonância com os princípios do Controle Aberto; e

- A Questão 22 objetivou observações, sugestões e percepções sobre a temática da inovação nos TCBs e o instrumento aplicado. As respostas evidenciam a necessidade de apoio das lideranças, institucionalização da inovação como diretriz estratégica e valorização de servidores por meio de capacitação contínua. Destacam ainda barreiras culturais, como a aversão ao risco e ao erro, e a importância de ambientes colaborativos e de aprendizagem. Entre as propostas, sobressaem a criação de uma rede nacional de inovação entre os TCBs e o aperfeiçoamento dos canais de comunicação e das metodologias de avaliação, adequando-os às realidades institucionais.

Diante dos resultados obtidos na dimensão Inovação, e reconhecendo que a definição de critérios cabe à Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC/Atricon, optou-se por manter integralmente as proposições apresentadas (Apêndice M), de modo que sua análise e eventual adoção ocorram de forma colegiada, técnica e participativa. A decisão decorre do entendimento de que os limites identificados não decorrem de fragilidades conceituais, mas das diferenças nos estágios de maturidade institucional, tecnológica e estratégica entre os 33 TCBs.

Nessa perspectiva, recomenda-se que a dimensão Inovação seja avaliada com base em critérios estruturantes capazes de captar a evolução e a consolidação das práticas inovadoras nos TCBs:

- Estratégia institucional para a inovação: existência de políticas, planos, programas ou unidades dedicadas à promoção contínua da inovação, alinhada à missão institucional e ao planejamento estratégico;
- Diversidade das práticas inovadoras: variedade de iniciativas implementadas, abrangendo aspectos tecnológicos, processuais, organizacionais e participativos;
- Integração aos princípios do Controle Aberto: comprovação de que as práticas inovadoras fortalecem transparência, participação social, *accountability* e integridade;

- Capacidade de difusão e escalabilidade: potencial de replicação e adaptação das práticas em diferentes contextos institucionais; e
- Resultados e impactos mensuráveis: demonstração objetiva de ganhos em eficiência, efetividade e geração de valor público, com base em indicadores e percepções sociais.

A consolidação da inovação como dimensão avaliativa do MMD-TC depende menos da existência de ideias ou iniciativas isoladas e mais da capacidade institucional de estruturá-las, coordená-las e avaliá-las de forma contínua. Os resultados evidenciam que há condições técnicas e apoio político suficientes para que os TCBs avancem de experiências pontuais para uma política de inovação pública integrada, orientada pelos princípios do Controle Aberto e comprometida com a produção de valor público.

4.3.5 Integridade pública no MMD-TC: elementos incorporados, fragilidades e perspectivas de aprimoramento

A integridade pública constitui pilar da legitimidade e da efetividade das instituições de controle, funcionando como eixo de sustentação da transparência, da *accountability* e da participação social, princípios do Controle Aberto. No contexto dos TCBs, a integridade ultrapassa a conformidade normativa, exigindo a construção de um ambiente organizacional ético, resiliente a desvios de conduta, permeável ao controle social e orientado à geração de valor público (Araújo, Santos e Xavier, 2019; Barreto e Vieira, 2021; Huberts, 2018; Kaptein, 2008).

No plano normativo, a Resolução Conjunta Atricon/IRB nº 001/2022 estabeleceu diretrizes para a implantação de sistemas de integridade nos TCBs, reforçando a convergência nacional com padrões internacionais. Destacam-se ainda as NBASP 10 – Independência dos Tribunais de Contas, adaptada da Intosai-P 10 – *Mexico Declaration on SAI Independence*, e a NBASP 130 – Gestão da Ética, correspondente à ISSAI 130 – *Code of Ethics*, ambas voltadas a assegurar a independência, a ética e a integridade institucional dos TCBs.

Os resultados do MMD-TC (Ciclo 2024), aliados às evidências empíricas desta pesquisa, apontam para um cenário institucional heterogêneo. Enquanto alguns Tribunais de Contas já dispõem de políticas de integridade estruturadas, como o Plano de Integridade do TCU (2021), que contempla diagnóstico organizacional, mapeamento de riscos, ações preventivas e monitoramento contínuo, grande parte das Cortes ainda apresenta práticas dispersas e pouco articuladas entre integridade, gestão de riscos e mecanismos de *compliance* (CGU, 2018).

Entre as fragilidades observadas, estão a ausência de unidades ou comitês permanentes de integridade, o déficit de capacitação contínua dos servidores e a baixa articulação entre a política de integridade e outros instrumentos de governança, como transparência ativa, ética institucional e prevenção de conflitos de interesse.

A integridade pública depende da coerência entre discurso e prática, do alinhamento estratégico de longo prazo e da existência de mecanismos de responsabilização (OCDE, 2017; Kaptein, 2008; Huberts, 2018; Araújo, Santos e Xavier, 2019; Barreto e Vieira, 2021). Sob a ótica do Controle Aberto, a integridade assumiria caráter transversal, reforçando a legitimidade institucional e a confiança pública mediante práticas participativas, auditorias preventivas e publicização de informações sensíveis sobre a atuação dos TCBs.

As experiências mais consistentes identificadas nesta pesquisa compartilham características como:

- compromisso da alta administração, evidenciado pelo apoio político e institucional;
- alinhamento a marcos normativos nacionais, a exemplo do Decreto nº 9.203/2017 (Política de Governança da Administração Pública Federal) e da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção); e
- parcerias interinstitucionais com órgãos de controle interno e organizações da sociedade civil, voltadas ao fortalecimento das capacidades institucionais;

Apesar dos avanços, persistem desafios estruturais, como a fragmentação das iniciativas, a limitada incorporação da integridade aos sistemas de gestão de desempenho, ainda pouco articulada a metas, processos decisórios e instrumentos de monitoramento institucional, e a dificuldade de mensurar impactos qualitativos e de longo prazo.

O Quadro 30 apresenta a relação entre os critérios do MMD-TC (Ciclo 2024) e a dimensão da integridade, evidenciando sua ampla inserção no modelo avaliativo. A quantidade expressiva de itens associados a esse eixo confirma que a integridade vem sendo consolidada como dimensão da avaliação institucional, em consonância com as exigências normativas nacionais e com as recomendações internacionais voltadas ao fortalecimento da governança, da ética pública e da confiança social.

Quadro 30 - Relação entre os critérios do MMD-TC (2024) e a integridade

Domínio	QATC	Critérios correlacionados
A	01	1.1.1; 1.1.2; 1.1.3; 1.2.1; 1.2.4; 1.3.1; 1.3.3; 1.3.4; 1.4.1; 1.4.2; 1.4.3; 1.4.4 e 1.4.5
	02	2.1.1; 2.1.3; 2.1.4; 2.2.1; 2.2.3; 2.2.4; 2.2.6; 2.3.1; 2.3.2; 2.3.3; 2.3.4; 2.3.5; 2.3.6 e 2.3.7
B	03	3.3.3 e 3.3.4
	04	4.2.13; 4.2.14; 4.2.15; 4.3.1; 4.3.9; 4.3.10; 4.4.1; 4.4.2; 4.4.3 e 4.4.5
	05	5.1.5; 5.2.1; 5.2.2; 5.2.3 e 5.3.8
	06	6.1.1; 6.1.2; 6.1.3; 6.2.1; 6.2.2; 6.3.1; 6.3.2; 6.3.3; 6.3.4 e 6.3.6
	07	7.1.1; 7.1.2; 7.1.5; 7.1.6; 7.1.7 e 7.2.5
C	08	8.1.2 e 8.1.4
	09	9.1.1; 9.1.2; 9.1.3; 9.1.4; 9.1.5; 9.2.1; 9.2.2; 9.2.3 e 9.2.4

Domínio	QATC	Critérios correlacionados
	10	10.2.1; 10.2.2; 10.2.3; 10.3.3; 10.3.4; 10.3.5; 10.3.11; 10.3.12 e 10.3.13
	11	11.2.1; 11.2.2; 11.2.3; 11.2.4; 11.3.7; 11.3.12 e 11.3.14
	12	12.2.1; 12.2.2; 12.2.3; 12.2.4; 12.3.1; 12.3.3; 12.3.5; 12.3.6; 12.3.7; 12.3.9; 12.3.10; 12.3.11; 12.3.12; 12.3.13; 12.3.14 e 12.4.4
	13	13.1.2; 13.1.3; 13.1.4; 13.1.5; 13.1.6; 13.2.1; 13.2.2; 13.2.3 e 13.2.4
	14	14.2.5; 14.2.6; 14.3.2 e 14.3.3
	15	15.1.1; 15.1.2; 15.1.3; 15.2.1; 15.2.2; 15.3.2; 15.3.3; 15.3.5 e 15.3.7
D	16	16.1.1; 16.1.2; 16.1.4; 16.1.5; 16.2.1; 16.2.2; 16.2.3; 16.2.4; 16.2.5; 16.2.6; 16.3.1; 16.3.2; 16.3.4; 16.3.5; 16.3.6; 16.3.7 e 16.3.9
	17	17.1.1; 17.1.2; 17.1.3; 17.1.4; 17.1.5; 17.1.6; 17.2.1; 17.2.2; 17.2.3 e 17.2.4
	18	18.1.1; 18.1.2; 18.1.3; 18.2.1; 18.2.2; 18.2.3; 18.2.4; 18.3.1; 18.3.3 e 18.3.4
E	19	19.1.3; 19.2.1; 19.2.3; 19.3.2 e 19.4.5
	20	20.1.1; 20.1.2; 20.2.1; 20.2.2; 20.2.3; 20.2.5; 20.3.3; 20.3.6 e 20.3.7
	21	21.1.1; 21.1.2; 21.1.3; 21.1.4; 21.1.5; 21.1.8; 21.2.1; 21.2.2; 21.2.3; 21.2.4; 21.2.5; 21.3.1; 21.3.3; 21.3.4; 21.4.1; 21.4.2; 21.4.3; 21.4.4 e 21.4.5
	22	22.1.1; 22.1.3; 22.2.1; 22.2.2; 22.2.3; 22.2.4 e 22.2.8
F	23	23.1.1; 23.1.3; 23.1.4; 23.1.5; 23.1.6; 23.1.7; 23.1.8; 23.1.9; 23.1.10; 23.1.11; 23.1.12; 23.1.13; 23.1.14; 23.1.15; 23.1.16; 23.1.17; 23.1.19; 23.2.1; 23.2.2; 23.2.3 e 23.2.4
	24	24.1.1; 24.1.2; 24.1.4; 24.2.1; 24.2.2; 24.2.3 e 24.2.4
	25	-

Fonte: Apêndice B desta Tese.

A análise do Quadro 30 confirma a posição de destaque da integridade no MMD-TC, com 230 critérios correlacionados (48,73% do total), evidenciando sua internalização na metodologia avaliativa e sua centralidade na agenda de governança pública. Embora ainda predomine uma abordagem formal e documental, sua presença estabelece padrões mínimos de *compliance* e ética institucional, essenciais à legitimidade dos TCBs.

O desafio reside em superar a lógica da conformidade, avançando para uma avaliação orientada à efetividade, que mensure a integração, a qualidade e o impacto das práticas de integridade na cultura organizacional e na geração de valor público. O MMD-TC pode evoluir de um modelo normativo para um instrumento de indução, estimulando os TCBs a consolidar sistemas de integridade robustos, participativos e alinhados ao Controle Aberto.

A validação empírica do formulário da dimensão integridade (Apêndice I) envolveu quatro avaliadores especialistas em *compliance*, ética pública e integridade no setor público, aplicando-se a técnica do CVC, cujos resultados encontram-se resumidos na Tabela 17.

Tabela 17 - Resultado da validação do formulário eletrônico quanto à integridade			
Cálculo do CVCT	Clareza	Relevância	Pertinência
Questão 1	0,80	0,90	0,95
Questão 2	0,80	0,80	0,85
Questão 3	0,80	0,90	0,95
Questão 4	0,65	0,85	0,90
Questão 5	0,75	0,90	0,95
Questão 6	0,85	0,85	0,90
Questão 7	0,75	0,90	1,00
Questão 8	0,80	0,90	1,00
Questão 9	0,85	0,90	1,00
Questão 10	0,80	0,90	1,00

Cálculo do CVCT	Clareza	Relevância	Pertinência
Questão 11	0,75	0,90	1,00
Questão 12	0,70	0,90	1,00
Questão 13	0,70	0,90	1,00
Questão 14	0,80	0,90	0,95
Questão 15	0,80	0,90	0,95
Questão 16	0,80	0,90	0,95
Questão 17	0,90	0,90	0,95
Questão 18	0,85	0,80	1,00
Média Geral	0,78	0,88	0,96

Fonte: Apêndice J desta Tese.

A análise identificou a necessidade de ajustes redacionais para aprimorar a precisão conceitual de termos como política de integridade, plano de integridade e gestão de riscos, além de revisar itens cuja pertinência prática variava conforme o nível de maturidade institucional dos TCBs. As contribuições dos avaliadores permitiram alinhar o instrumento aos marcos normativos nacionais, como o Decreto nº 9.203/2017 e a IN CGU nº 5/2018, e às recomendações internacionais da OCDE e da Intosai, resultando na manutenção integral dos critérios, readequados conceitual e metodologicamente.

Na etapa seguinte da pesquisa, os questionários revisados (Apêndice N) foram aplicados aos 33 Tribunais de Contas brasileiros, com apoio técnico e institucional da Atricon, resultando em 27 respostas válidas. A análise empírica contemplou 18 questões relacionadas à dimensão Integridade, distribuídas em três eixos avaliativos: (a) pontuação atribuída, (b) viabilidade técnica e (c) viabilidade política.

A Tabela 18 apresenta os resultados do item “a” – pontuação atribuída à prática institucional – que mensura o grau de implementação das práticas de integridade nos TCBs, conforme a percepção dos respondentes. Essa abordagem possibilitou uma análise mais precisa sobre a consolidação de políticas e mecanismos de integridade, evidenciando o grau de alinhamento entre normatização, efetividade e cultura ética institucional.

Tabela 18 - Resultado consolidado da pontuação atribuída quanto à integridade

	0	1	2	3	4	Subt.		0	1	2	3	4	Subt.
Q1	5	6	5	7	4	27	Q10	1	3	6	10	7	27
Q2	5	4	7	8	3	27	Q11	7	6	7	6	1	27
Q3	0	1	13	11	2	27	Q12	5	8	6	6	2	27
Q4	8	8	3	4	4	27	Q13	2	7	11	5	2	27
Q5	10	6	4	5	2	27	Q14	6	2	10	7	2	27
Q6	7	10	3	5	2	27	Q15	7	11	3	5	1	27
Q7	1	0	6	11	9	27	Q16	4	2	9	5	7	27
Q8	1	3	8	7	8	27	Q17	12	7	1	6	1	27
Q9	2	5	6	10	4	27	Q18	1	10	6	6	4	27

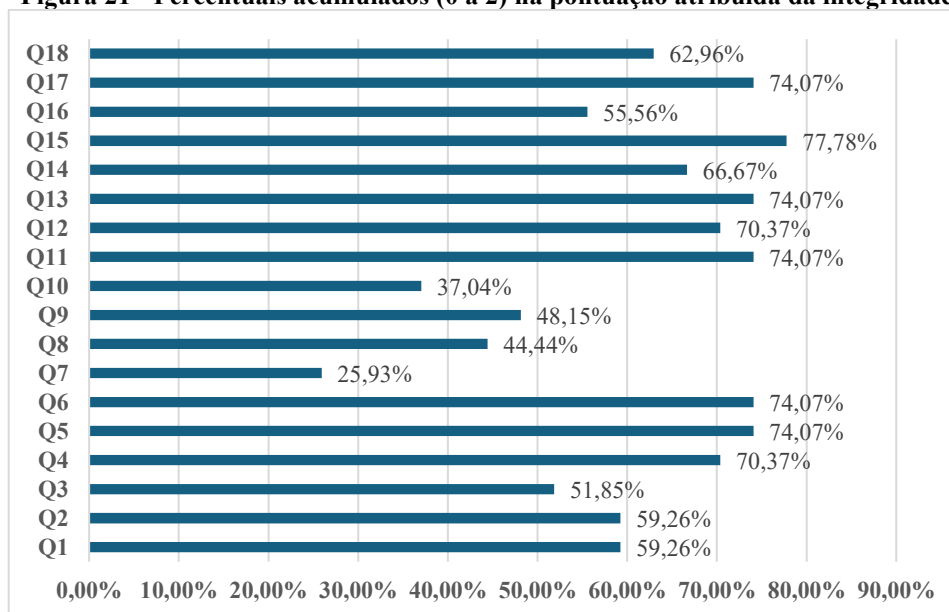
Fonte: elaborada pelo autor.

A análise da Tabela 18 evidencia avanços na adoção de políticas e mecanismos de integridade pelos TCBs, embora persista heterogeneidade entre as instituições. A integridade é reconhecida como valor estratégico, mas sua implementação prática permanece desigual, refletindo diferenças de maturidade organizacional, priorização estratégica e capacidade de execução.

Os resultados indicam que os TCBs vêm fortalecendo uma cultura orientada pela ética e pela prevenção de riscos, mas enfrentam desafios de padronização normativa, capacitação técnica e coordenação interinstitucional. A consolidação dessa dimensão exige liderança comprometida, gestão integrada e valores organizacionais sólidos, de modo que a integridade se torne um eixo transversal da governança pública e um pilar estruturante do Controle Aberto.

A Figura 21 apresenta os percentuais acumulados de respostas entre 0 e 2, destacando práticas de integridade ainda incipientes ou não consolidadas nos TCBs.

Figura 21 - Percentuais acumulados (0 a 2) na pontuação atribuída da integridade



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise da Figura 21 revela um cenário que inspira atenção, pois, em 14 das 18 questões avaliadas, os percentuais combinados nos níveis ‘inexistente’, ‘incipiente’ e ‘inicial’ atingem ou ultrapassam 50%, evidenciando baixa maturidade institucional em diversos componentes da integridade nos TCBs. As maiores concentrações de fragilidade, especialmente entre as Q1 e Q6 e entre as Q11 e Q18, cujos índices variam de 51,85% a 77,78%, mostram que a maioria dos TCBs ainda opera em estágios preliminares, com lacunas expressivas em planejamento, monitoramento e na integração efetiva da integridade às rotinas de gestão e fiscalização.

Três eixos críticos emergem desse panorama. O primeiro refere-se à ausência de políticas estruturadas e formalizadas, revelando que a integridade, embora presente nos discursos

estratégicos, ainda não se converteu em diretriz operacional transversal. Em muitos casos, valores éticos são declaratórios, sem desdobramento em metas, indicadores ou planos de ação mensuráveis.

O segundo diz respeito à fragilidade dos mecanismos de governança e coordenação interna. As altas concentrações de respostas iniciais nas questões relativas a programas de integridade (Q12 a Q15) indicam carência de estruturas permanentes, unidades responsáveis e fluxos de comunicação entre áreas estratégicas, jurídicas e de controle interno, fatores que limitam a prevenção de riscos e a promoção de uma cultura ética sustentável.

O terceiro eixo envolve deficiências tecnológicas e informacionais. Questões como Q17 (74,07%) e Q18 (62,96%) revelam uso restrito de sistemas e indicadores digitais, comprometendo a capacidade dos TCBs de realizar monitoramento contínuo, dar transparência aos resultados e comunicar-se com a sociedade.

Em síntese, a predominância de pontuações iniciais confirma que a dimensão integridade ainda passa por um processo de institucionalização desigual. Superar esse quadro requer liderança ética atuante, integração intersetorial, capacitação continuada e sistemas de acompanhamento baseados em evidências. Assim, o fortalecimento da integridade deve transcender o plano normativo, tornando-se um pilar do Controle Aberto, articulado às dimensões da transparência, *accountability*, inovação e participação social, em prol de uma governança pública íntegra, colaborativa e orientada ao valor público.

A Tabela 19 apresenta os resultados referentes à viabilidade técnica de implementação das práticas de integridade no MMD-TC, considerando recursos humanos, tecnológicos, organizacionais e de infraestrutura disponíveis nos TCBs.

Com escala de 1 (muito baixa) a 5 (muito alta), a análise buscou mensurar a capacidade institucional para executar e sustentar práticas de integridade nos curto e médio prazos. Os resultados permitem identificar assimetrias de capacidade técnica e oferecem subsídios para estratégias de capacitação, apoio técnico e cooperação interinstitucional, a serem coordenadas pela Atricon e pelo SNTC.

Tabela 19 - Resultado consolidado da viabilidade técnica quanto à integridade

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	6	9	10	2	27	Q10	0	2	8	9	8	27
Q2	1	5	10	8	3	27	Q11	0	5	16	5	1	27
Q3	0	1	8	16	2	27	Q12	0	4	17	4	2	27
Q4	1	5	12	8	1	27	Q13	0	4	16	5	2	27
Q5	0	7	12	7	1	27	Q14	0	3	16	6	2	27
Q6	0	7	14	4	2	27	Q15	0	7	16	3	1	27
Q7	0	1	11	7	8	27	Q16	1	2	13	6	5	27
Q8	0	0	9	10	8	27	Q17	0	7	12	6	2	27
Q9	0	2	10	10	5	27	Q18	0	6	9	8	4	27

Fonte: elaborada pelo autor.

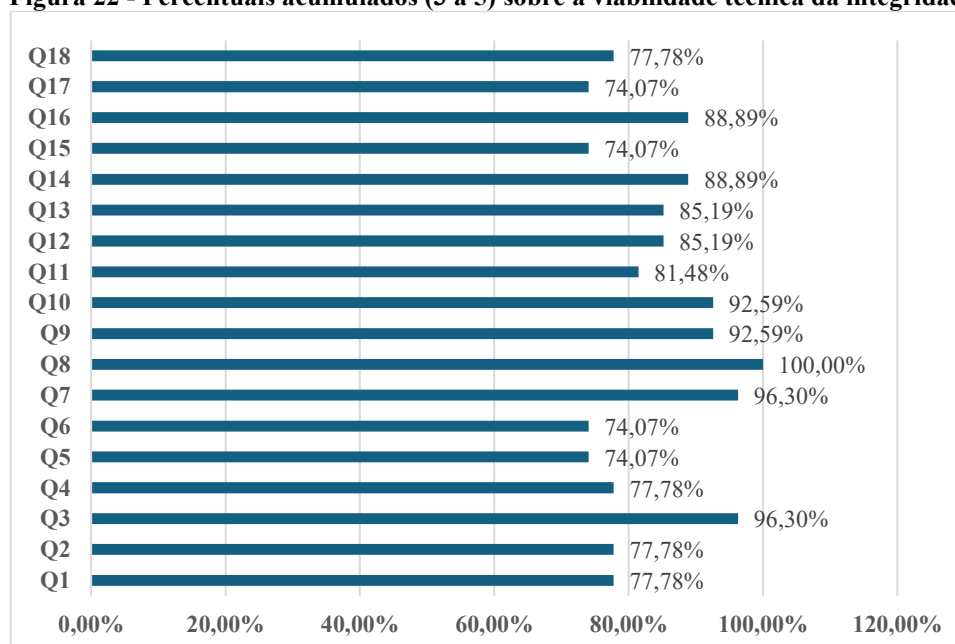
A análise dos resultados apresentados na Tabela 19 indica um cenário favorável de viabilidade técnica para a implementação das práticas de integridade nos TCBs, com predominância de respostas nos níveis 3 (moderada) e 4 (alta). Isso demonstra que a maioria das instituições considera tecnicamente exequível a adoção das medidas propostas, desde que acompanhadas por aperfeiçoamentos em processos internos, tecnologia e capacitação das equipes.

Os dados revelam que os TCBs já dispõem de condições estruturais e operacionais mínimas, como equipes técnicas, normas e infraestrutura digital, configurando um ambiente propício à consolidação da integridade institucional. Ainda assim, a heterogeneidade entre os tribunais evidencia assimetrias de porte, orçamento e digitalização que limitam a padronização e a interoperabilidade de sistemas.

O avanço dessa agenda requer coordenação interinstitucional entre Atricon, IRB, SNTC e TCBs, além de investimentos em governança de dados e transformação digital, para consolidar a integridade como dimensão do Controle Aberto e pilar de uma governança pública ética e transparente.

A Figura 22 apresenta os percentuais acumulados de respostas entre os níveis 3 e 5, sintetizando a viabilidade técnica moderada, alta e muito alta das práticas de integridade no âmbito do MMD-TC. Essa abordagem evidencia o grau de prontidão institucional dos TCBs, permitindo identificar tanto as práticas com maior potencial de implementação quanto aquelas que requerem investimentos estruturais, tecnológicos e de capacitação.

Figura 22 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a viabilidade técnica da integridade



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 22 confirma uma tendência amplamente favorável de viabilidade técnica para a implementação das práticas de integridade no MMD-TC, já que todas as questões apresentam

percentuais superiores a 74,07% nos níveis 3 a 5. Destaca-se especialmente a Q8, com 100%, além de Q3, Q7, Q9 e Q10, todas acima de 90%, indicando elevada prontidão técnica e infraestrutura consolidada nos TCBs. Esse desempenho sugere que as Cortes de Contas já possuem bases operacionais e tecnológicas suficientes para institucionalizar políticas de integridade, apesar de persistirem desafios ligados à integração interinstitucional, ao aperfeiçoamento da gestão de riscos éticos e ao fortalecimento de mecanismos de automação preventiva.

A Tabela 20 reforça esse cenário, ao evidenciar forte viabilidade política: a maior parte das respostas concentra-se nos níveis 3, 4 e 5, revelando apoio consistente da alta administração e adesão crescente à agenda de integridade como eixo estruturante da governança institucional.

Tabela 20 - Resultado consolidado da viabilidade política quanto à integridade

	1	2	3	4	5	Subt.		1	2	3	4	5	Subt.
Q1	0	4	8	8	7	27	Q10	0	3	9	5	10	27
Q2	1	2	11	7	6	27	Q11	0	2	13	8	4	27
Q3	0	2	6	14	5	27	Q12	0	2	13	8	4	27
Q4	0	4	11	7	5	27	Q13	0	2	14	7	4	27
Q5	0	4	11	8	4	27	Q14	0	3	12	8	4	27
Q6	0	6	10	7	4	27	Q15	0	1	16	6	4	27
Q7	0	3	7	8	9	27	Q16	1	4	10	4	8	27
Q8	0	1	7	10	9	27	Q17	0	5	13	5	4	27
Q9	0	2	9	10	6	27	Q18	0	4	10	6	7	27

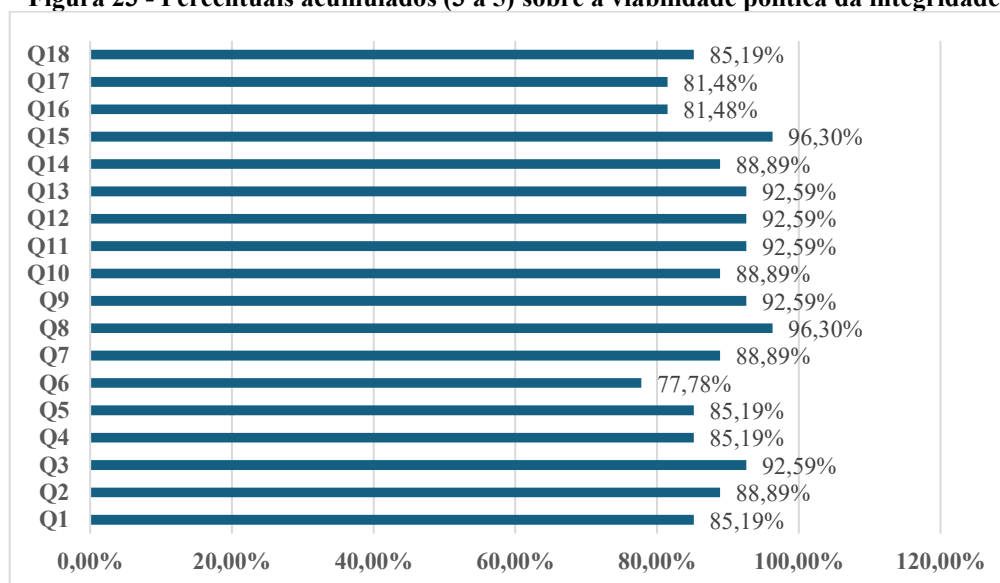
Fonte: elaborada pelo autor.

A análise da Tabela 20 confirma uma tendência positiva de viabilidade política para a implementação das práticas de integridade no MMD-TC. A predominância de respostas nos níveis 3, 4 e 5 indica apoio consistente da alta administração e alinhamento estratégico às diretrizes formuladas pela Atricon e pelo SNTC. Os resultados revelam que a integridade integra a agenda de modernização institucional dos TCBs e conta com respaldo das lideranças, embora persista heterogeneidade na priorização política, especialmente em práticas que exigem coordenação interinstitucional, recursos específicos ou continuidade administrativa.

Em termos gerais, os TCBs demonstram maturidade política para ampliar e qualificar suas ações de integridade, desde que assegurem sustentação das lideranças, integração entre políticas e práticas e fortalecimento das instâncias colegiadas nacionais.

A Figura 23 reforça esse cenário ao apresentar percentuais acumulados elevados nos níveis 3 a 5, demonstrando convergência política entre os TCBs e reconhecimento institucional da integridade como diretriz de governança. Entretanto, embora a integridade esteja solidificada no plano discursivo e estratégico, sua plena incorporação às rotinas e práticas ainda enfrenta limitações estruturais e operacionais, indicando distância entre intenção política e concretização prática.

Figura 23 - Percentuais acumulados (3 a 5) sobre a viabilidade política da integridade



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise dos resultados apresentados na Figura 23 confirma a tendência de viabilidade política identificada na Tabela 20, com todas as questões acima de 77,78% e a maioria superando 85%, chegando a 96,30% em alguns casos.

Os resultados demonstram consenso político e institucional sobre a presença da integridade no MMD-TC, revelando apoio das lideranças e disposição para consolidá-la como pilar da governança pública. Ainda que existam variações pontuais entre os TCBs, o conjunto dos dados indica maturidade institucional e a internalização da integridade como valor.

Além das 18 questões objetivas, foram aplicadas três questões subjetivas aos 27 respondentes, com o propósito de aprofundar a análise qualitativa e captar percepções institucionais que complementam a avaliação da dimensão da integridade:

- A Questão 19 buscou identificar os desafios para o fortalecimento da cultura de integridade nos TCBs. As respostas revelam, em síntese, que esses desafios se concentram em entraves normativos, limitações tecnológicas, escassez de recursos humanos especializados, resistência cultural e institucional e falta de liderança engajada. Destacam-se ainda fragilidades na governança da informação e na integração de sistemas de monitoramento e gestão de riscos, o que limita a efetividade das ações. De modo geral, os respondentes apontam que consolidar a integridade como valor organizacional requer apoio político, normatização consistente, capacitação continuada e transformação cultural;
- A Questão 20 teve como propósito identificar boas práticas de integridade adotadas pelos TCBs. As respostas revelam que alguns Tribunais já adotam práticas de integridade, como canais de denúncia externos, comitês de ética, planos de integridade baseados em riscos, capacitações contínuas e certificações ISO (37001 e 37301). Destacam-se experiências do TCE/CE, TCE/GO, TCE/MA, TCE/AM, TCE/RJ, TCE/MG e TCU, que estruturaram

programas formais de integridade alinhados à governança e ao PNPC. No conjunto, observa-se avanço gradual, embora ainda desigual, reforçando a necessidade de cooperação interinstitucional e padronização de práticas para consolidar uma cultura de integridade no conjunto dos TCBs; e

- A Questão 21 objetivou identificar observações, sugestões e percepções complementares sobre a integridade nos TCBs e sobre o instrumento de validação da pesquisa. As respostas reforçam o consenso de que a integridade deve ser processo contínuo e institucionalizado, integrado ao planejamento estratégico e à governança dos TCBs. As respostas destacam a importância de liderança comprometida, estrutura específica de integridade com equipe e recursos, e monitoramento constante. Sugere-se o fortalecimento das Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI), aperfeiçoamento do MMD-TC e intercâmbio de práticas entre os Tribunais.

Com base nos resultados da dimensão Integridade, e reconhecendo que a decisão sobre a incorporação de novos critérios cabe à Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC/Atricon e ao corpo deliberativo da Atricon, optou-se pela manutenção integral dos critérios propostos (Apêndice N).

Nessa direção, propõe-se que a dimensão Integridade seja avaliada a partir de seis parâmetros centrais, que sintetizam os pilares de um sistema de integridade pública institucionalmente maduro:

- Estrutura de governança da integridade: existência de unidade, comitê ou núcleo específico com atribuições definidas, autonomia e recursos adequados;
- Plano de Integridade institucional: documento formal contendo diagnóstico, objetivos estratégicos, ações preventivas, responsáveis e mecanismos de monitoramento;
- Integração com políticas correlatas: articulação com as áreas de gestão de riscos, ética, *compliance*, ouvidoria e controles internos;
- Capacitação e engajamento: programas contínuos de formação e iniciativas de sensibilização para difundir a cultura ética e fortalecer o “tom da liderança”.
- Monitoramento e transparência ativa: divulgação pública de indicadores, relatórios e resultados de integridade, com evidências de ações corretivas e preventivas; e
- Articulação com os princípios do Controle Aberto: demonstração de que a integridade institucional reforça a transparência, a participação social e a *accountability*.

Os resultados revelam que a integridade nos TCBs encontra-se em processo de afirmação institucional: avanços importantes convivem com lacunas estruturais que demandam ações coordenadas, investimento contínuo e liderança comprometida. A adoção de critérios graduais de maturidade, articulados aos fundamentos do Controle Aberto, oferece um caminho promissor para transformar diretrizes formais em práticas efetivas, sustentáveis e socialmente

legitimadas. Ao fortalecer seus sistemas internos de integridade, os TCBs não apenas aprimoram sua própria governança, mas também reafirmam sua capacidade de induzir padrões éticos para todo o setor público, ampliando seu impacto democrático e seu valor para a sociedade.

4.3.6 Controle Aberto no Estado Aberto: articulação sistêmica entre cidadania, poderes e princípios

A abordagem conceitual e a análise empírica desta tese foram organizadas em cinco dimensões: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade. Essa separação é analítica. No plano institucional, tais dimensões não funcionam de modo autônomo, elas formam um conjunto interdependente que opera como sistema, cuja compreensão pode ocorrer sob uma perspectiva integrativa (Rocha *et al.*, 2021; Stout e Love, 2017) alinhada a abordagens como a sinergia em processos de coprodução do bem público (Ostrom, 1996; Salm, 2014), *accountability* sistêmica (Schommer *et al.*, 2021) e *accountability* sociopolítica e relacional (Pagani, 2022; Schommer e Guerzovich, 2025).

Essa leitura encontra fundamento na abordagem integrativa de Mary Parker Follett, analisada e desenvolvida por Stout e Love (2015, 2017). Para Follett, os fenômenos sociais e organizacionais emergem das interações e o poder pode ser entendido como processo circular produzido na relação. Daí sua distinção entre *power-over*, expressão hierárquica e coercitiva de mando, e *power-with*, forma colaborativa de autoridade, orientada à construção conjunta de soluções. Nessa lógica, toda influência se dá por meio de dinâmicas de resposta circular: cada ação responde a uma relação prévia e, simultaneamente, cria condições para interações futuras. Conflitos não se resolvem por imposição, mas por integração de interesses, produzindo soluções criativas que nenhum dos envolvidos poderia alcançar individualmente (Rocha *et al.*, 2021; Stout e Love, 2017).

Aplicada ao campo do controle público, essa concepção reforça o argumento central da tese: o Controle Aberto depende da coordenação entre atores estatais, órgãos de controle e sociedade, e não de ações isoladas, em torno de práticas de transparência, *accountability*, integridade e inovação, com participação social e interação entre agentes públicos e cidadãos. Quando esses elementos atuam de forma articulada, ou seja, compartilhando informações, construindo significados comuns e coproduzindo respostas, é possível alcançar resultados que ultrapassam a capacidade de cada um individualmente. Trata-se de uma lógica de *power-with* aplicada ao controle externo, em que autoridade se constrói no diálogo, responsabilização decorre da interação transparente e abertura institucional se converte em condição para gerar valor público e fortalecer a democracia.

A coprodução do bem público (Bovaird, 2007; Ostrom, 1996) reforça esse entendimento ao demonstrar que Estado e cidadania, ao compartilhar capacidades em torno de desafios comuns, a depender da qualidade do processo, podem gerar valor público e sinergia, assim produzindo resultados mais significativos para ambos (Rocha *et al.*, 2021; Salm, 2014). Com base na perspectiva integrativa *folletiana* (Stout e Love, 2017), Rocha *et al.* (2021) argumentam que transparência, informação, confiança, participação e *accountability* são elementos estruturantes da coprodução do bem público e funcionam de maneira interdependente.

Pesquisas sobre Tribunais de Contas mostram que práticas colaborativas, como escutas públicas, auditorias participativas e canais permanentes de diálogo com organizações da sociedade civil, têm potencial para reconfigurar padrões de responsabilização e ampliar a legitimidade das decisões (Chamoun, 2020; Menezes *et al.*, 2025; Pestana, Bernardo e Costa, 2020; Resende *et al.*, 2024). Mais do que mecanismos de consulta pontual, essas práticas podem consolidar arranjos de coprodução do controle, nos quais diferentes atores (sociedade civil, órgãos de controle e gestores públicos) compartilham responsabilidades na formulação de diagnósticos, na definição de prioridades fiscalizatórias e no acompanhamento das deliberações.

A cooperação entre instituições públicas e atores sociais tende a gerar resultados superiores à ação isolada. Evans (1996, 2003) destaca que governos dotados de capacidades estatais mais eficazes e comunidades organizadas se reforçam mutuamente quando há complementariedade de funções e vínculos de confiança (*embeddedness*), criando arranjos que não reproduzem lógicas de soma zero, mas ampliam capacidades coletivas e favorecem a provisão efetiva de bens públicos. De forma convergente, Faria (2010) argumenta que, no caso brasileiro, sinergias emergem quando existem canais institucionais estáveis de cooperação entre Estado e sociedade civil.

Essa interpretação também está presente na literatura de *accountability* democrática. Para Schedler (1999, 2008), a responsabilização depende da articulação entre informação, justificativas públicas e mecanismos de *enforcement*, ou responsabilização, elementos que exigem a atuação coordenada de múltiplas instâncias de controle. Fox (2007) distingue entre transparência “fraca” e “forte” e sustenta que apenas esta última, aquela que conecta dados, participação e capacidade de resposta, gera *accountability* substantiva. Bovens, Schillemans e Goodin (2014) demonstram que os sistemas contemporâneos de *accountability* são policêntricos, articulando mecanismos horizontais, verticais e diagonais.

Estudos posteriores aprofundam essa visão ao enfatizar o caráter relacional e em rede da responsabilização. Vosselman (2016) destaca sua natureza interacional, sustentada por práticas comunicativas e relações de confiança entre os atores envolvidos. Stewart, Snyder e Kou (2021) evidenciam que a densidade e a qualidade das conexões entre instituições, gestores e sociedade

civil são determinantes para a efetividade dos mecanismos de controle. Pagani (2022) reforça que arranjos institucionais combinados e colaborativos ampliam a capacidade de resposta do Estado. Já Schommer *et al.* (2015) mostram que a coprodução da informação e do controle, por meio da interação entre instâncias institucionais e canais de participação cidadã, fortalece a legitimidade democrática, aprimora os processos de responsabilização e contribui para a resolução mais efetiva de problemas públicos complexos, especialmente aqueles que exigem coordenação interinstitucional e engajamento social contínuo.

Esse conjunto teórico reforça o entendimento de que o Controle Aberto constitui um sistema relacional, no qual cada dimensão (transparência, participação, integridade, inovação e *accountability*) só expressa plenamente seu potencial quando operando em articulação com as demais. A transparência, isoladamente, tende mais a produzir dados do que responsabilização. Sem participação, debate público e explicações contextualizadas, a publicidade pode gerar ruídos ou usos meramente formais (Bernardes, Santos e Rover, 2015; Contreras, Michener e Niskier, 2018). De modo análogo, a participação somente adquire densidade democrática quando sustentada por informação qualificada, acessível e tempestiva, e quando apoiada por instituições íntegras e responsivas; ausentes essas condições, tende à captura, à ritualização ou à frustração das expectativas cidadãs (Avritzer, 2002; Baiocchi e Ganuza, 2014; Gomes e Orfão, 2022).

A inovação ocupa, nesse sistema, uma posição ambígua. Quando orientada por princípios de ética pública, integridade e coprodução, pode atuar como vetor de abertura institucional, promovendo renovação de práticas, ampliação de capacidades e democratização do acesso a arenas decisórias, fenômeno documentado em experiências de inovação pública no Brasil (Baretta, Hoffmann e Tezza, 2022; Dos-Reis e Isidro-Filho, 2019; Rodrigues, Matos e Ensslin, 2019). Entretanto, quando dissociada de valores democráticos, a inovação pode produzir efeitos contrários ao ideal de abertura, pode reforçar visões tecnocráticas, intensificar assimetrias de informação e poder, complexificar procedimentos e afastar cidadãos dos processos de deliberação (Christensen, Raynor e McDonald, 2015; Mazzucato, 2014, 2018; Osborne e Brown, 2011). Assim, sua contribuição ao Controle Aberto depende não apenas das soluções produzidas, mas dos fins normativos, dos atores envolvidos e dos arranjos institucionais que moldam seu uso.

A integridade institucional segue lógica semelhante. Iniciativas restritas a códigos, instrumentos formais e mecanismos de conformidade tendem a produzir efeitos limitados quando não se articulam à transparência substantiva, à *accountability* responsiva e à participação com voz efetiva. Diretrizes internacionais e avaliações nacionais de sistemas de integridade destacam que esta envolve não apenas regras, mas ambientes institucionais que

reconhecem erros, protegem denunciantes, valorizam aprendizagem contínua e sustentam uma cultura de confiança (CGU, 2020, 2023; OCDE, 2017, 2020).

Esse enquadramento converge com o paradigma do Estado Aberto, no qual instituições públicas operam em ecossistemas marcados por interdependência, múltiplos centros de autoridade e fluxos contínuos de informação. A produção de valor público, nesses contextos, decorre menos de hierarquias rígidas e mais da coordenação de capacidades entre Estado, órgãos de controle e sociedade civil. As diretrizes internacionais de governança aberta, como as recomendações da OCDE (2016) e os compromissos da OGP (2025), reforçam essa orientação ao enfatizar coordenação interinstitucional, colaboração com atores sociais e integração entre transparência, participação e responsabilização. Tomados em conjunto, esses princípios remetem à lógica da sinergia, da interdependência e da coprodução, dimensões que estruturam as políticas contemporâneas de democracia aberta, governo aberto e, por extensão, controle aberto. É nesse horizonte analítico que esta tese concebe o Controle Aberto como formulação adaptada ao campo do controle externo, alinhando o papel dos TCBs aos fundamentos do Estado Aberto.

Os achados empíricos confirmam a pertinência dessa abordagem integrativa. A realidade mostra padrões heterogêneos de desenvolvimento e articulação entre as diferentes dimensões de controle aberto entre os TCBs. Transparência e *accountability* são as dimensões mais consolidadas entre os TCBs, ancoradas em marcos legais estáveis e em rotinas fiscalizatórias já institucionalizadas. Em contraste, participação social e inovação apresentam avanços desiguais, enquanto algumas cortes estruturaram laboratórios de inovação, mecanismos de escuta pública e práticas colaborativas, outras permanecem em estágios embrionários, com iniciativas pontuais e baixa institucionalização. A integridade mostra-se, no conjunto dos TCBs, particularmente frágil, visto que persiste a ausência de gestão de riscos consistente, de instâncias de integridade fortalecidas e de integração efetiva de padrões éticos no cotidiano organizacional.

Essa heterogeneidade reflete fatores estruturais e contextuais, como desigualdades federativas, estilos de liderança, trajetórias institucionais diferenciadas e disputas tecnopolíticas internas. A literatura de mudança institucional e aprendizagem organizacional confirma que transformações em organizações públicas tendem a ser graduais, não lineares e marcadas por tensões internas (Ferlie *et al.*, 2007; Kuipers *et al.*, 2014; March e Olsen, 1989; Schein e Schein, 2016). Assim, não surpreende que os avanços rumo ao Controle Aberto ocorram de forma incremental, sujeitos a interrupções ou recuos, especialmente em cenários de alternância de dirigentes, restrições orçamentárias ou intensificação da polarização política.

Nesse contexto, o MMD-TC desempenha papel relevante como instrumento nacional de indução de padrões mínimos de governança entre os TCBs. Ainda assim, os resultados

analisados nesta tese revelam limites estruturais do modelo, sobretudo sua lógica binária de verificação (presença/ausência), que impede a identificação de gradientes de maturidade, diferenças qualitativas e processos de aprendizagem institucional. Uma abordagem alinhada ao Controle Aberto requer três aperfeiçoamentos centrais: a adoção de escalas graduais de maturidade, em diálogo com modelos consolidados de integridade, governança e desempenho; a incorporação de métricas voltadas à experimentação, à coprodução e à aprendizagem organizacional; e a utilização de uma lógica avaliativa explicitamente sistêmica, capaz de mensurar não apenas a existência de cada dimensão, mas a qualidade de sua articulação.

Essa diretriz deriva da contribuição teórica central da tese: a formulação do Controle Aberto como sistema integrativo e relacional. Inspirado na tradição follettiana e nas literaturas de coprodução e *accountability* democrática, o modelo evidencia que transparência, participação, inovação, integridade e *accountability* somente expressam plenamente seu potencial quando operam em sinergia. A maturidade institucional emerge justamente da dinâmica que conecta essas dimensões: transparência gera insumos para participação; esta produz demandas qualificadas por responsabilização; a *accountability* reforça padrões de integridade; a integridade sustenta ambientes propícios à inovação; e a inovação facilita e retroalimenta o sistema, expandindo capacidades e criando novas possibilidades de coprodução.

A consolidação desse modelo nos TCBs depende de condições em dois planos. Internamente, exige lideranças comprometidas com a abertura, estruturas e rotinas integradas, servidores tecnicamente preparados e ambientes organizacionais favoráveis à experimentação e à aprendizagem. Externamente, pressupõe cidadania ativa e informada, apoio e pressão política para uma atuação mais propositiva, cooperação federativa e reconhecimento do papel estratégico dos TCBs na governança democrática.

Nessa dupla dimensão, analítica e operacional, o Controle Aberto afirma-se simultaneamente como categoria explicativa e como agenda de transformação institucional. Ao articular de forma sistêmica as cinco dimensões examinadas e reposicionar os TCBs no âmbito do Estado Aberto, o conceito oferece um referencial capaz de reorientar práticas, redesenhar instrumentos e ampliar a contribuição dessas instituições para a produção de valor público e o fortalecimento da democracia. O protagonismo institucional daí decorrente não se confunde com a substituição da cidadania nem com a apropriação estatal da definição do interesse coletivo, mas expressa uma reconfiguração do papel das instituições de controle em um ecossistema democrático ampliado, no qual atuam como indutoras, facilitadoras e garantidoras de condições para a participação qualificada dos próprios interessados na produção, interpretação e fiscalização das decisões públicas. É a partir dessa compreensão integrada que se torna possível sintetizar, com maior precisão, o significado atribuído nesta tese ao Controle Aberto.

Nessa perspectiva, o Controle Aberto pode ser definido como um modelo de governança do controle externo, derivado da concepção de Estado Aberto, que reposiciona os órgãos de controle como instituições orientadas à geração de valor público por meio da interação estruturada com a cidadania. Fundamentado nos princípios da transparência, *accountability*, participação social, integridade e inovação, o modelo supera a lógica estritamente reativa e sancionatória do controle tradicional e incorpora dimensões colaborativas, preventivas, pedagógicas e indutoras de aprendizagem institucional. Ao promover abertura institucional, cultura de integridade e aprimoramento contínuo, o Controle Aberto torna o sistema de controle mais acessível, inclusivo e efetivo, contribuindo para o desenvolvimento institucional progressivo, para a qualificação das políticas públicas e para o fortalecimento da legitimidade democrática no Estado contemporâneo.

A Figura 24, ao representar o Estado Aberto como estrutura helicoidal em forma de mola de compressão, sintetiza a lógica integrativa que fundamenta esta tese. A escolha dessa configuração transcende o plano meramente ilustrativo e assume caráter epistemológico. Na física, a mola constitui um sistema elástico capaz de armazenar energia potencial e exercer força restauradora proporcional às tensões que sobre ela incidem, conforme estabelece a Lei de Hooke (Halliday, Resnick e Walker, 2016; Laburú e Almeida, 1998; Young e Freedman, 2008). Tal propriedade expressa a capacidade de absorver pressões e convertê-las em movimento de reorganização. Transposta ao campo da administração pública, essa metáfora permite compreender o Estado Aberto como sistema institucional submetido a pressões democráticas – demandas sociais, conflitos distributivos, exigências de transparência e crises de legitimidade – que requerem respostas adaptativas, coordenadas e cumulativas.

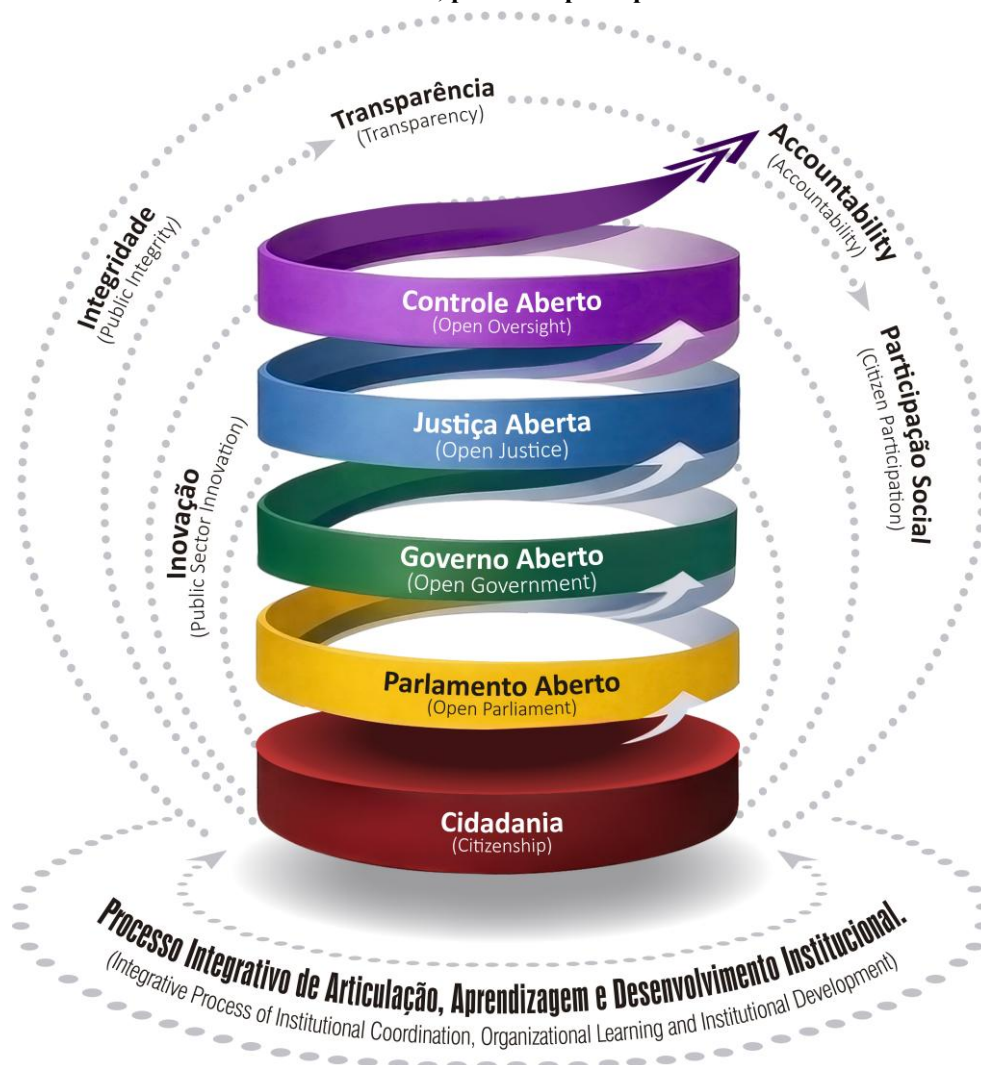
O movimento helicoidal traduz, portanto, a natureza processual, interdependente e evolutiva da abertura institucional. A maturidade democrática não resulta da simples superposição de normas ou da adoção formal de mecanismos de transparência, mas emerge de ciclos sucessivos de interação entre cidadania, poderes públicos e princípios estruturantes. Essa dinâmica aproxima-se das abordagens de sistemas adaptativos complexos (Holland, 1995; Ostrom, 1990 e 2005; Pickering, 2012), nas quais a aprendizagem coletiva decorre da interação entre múltiplos atores em contextos policêntricos. Dialoga, igualmente, com a literatura de governança colaborativa, que enfatiza coordenação interinstitucional, construção de confiança e coprodução de resultados públicos (Ansell e Gash, 2008; Pereira, 2013; Souza e Lopes Valadares, 2023).

Além disso, o modelo helicoidal apresenta convergência conceitual com as formulações das hélices institucionais de inovação, segundo as quais a interação contínua entre diferentes esferas institucionais produz evolução sistêmica e desenvolvimento cumulativo (Amaral, Mineiro e Faria, 2025; Carayannis, Barth e Campbell, 2012; Carayannis e Campbell, 2009;

Etzkowitz e Leydesdorff, 2000). A espiral, nesse sentido, não simboliza repetição circular, mas progressão ascendente ancorada em aprendizagem organizacional e desenvolvimento institucional progressivo.

Assim compreendido, o Estado Aberto não se configura como estágio estático, mas como processo integrativo e adaptativo permanente, no qual a cidadania constitui base normativa e força propulsora, e no qual a articulação interinstitucional transforma tensões democráticas em capacidade de aprimoramento institucional.

Figura 24 - Estado Aberto como sistema: articulação integrativa entre cidadania, poderes e princípios



Fonte: elaborada pelo autor.

A estrutura helicoidal retoma continuamente o mesmo eixo – a cidadania – em níveis progressivamente mais complexos de institucionalização. Diferentemente de modelos lineares de reforma administrativa ou de camadas normativas sobrepostas, a espiral traduz uma dinâmica recursiva e cumulativa, na qual cada ciclo incorpora aprendizagens anteriores e produz adaptação progressiva. Essa concepção dialoga com a literatura sobre aprendizagem organizacional, segundo a qual instituições evoluem por ciclos de experimentação,

retroalimentação e ajuste contínuo (Argyris e Schön, 1978; Correia-Lima et al., 2019; Levitt e March, 1988). O aprendizado, nesse sentido, não se restringe a eventos pontuais ou aperfeiçoamentos técnicos isolados; constitui processo contínuo que envolve dimensões cognitivas, relacionais, culturais e normativas, fundamentais para o desenvolvimento de capacidades públicas em ambientes de crescente complexidade.

No arranjo conceitual representado, a Cidadania ocupa a base normativa e ontológica do sistema. Não se configura como elemento periférico, mas como fundamento da legitimidade democrática e condição de possibilidade da *accountability* pública (Bovens, 2007; Pagani, 2022; Rocha, 2011; Schommer e Quiñonez, 2024). A partir desse núcleo emergem os desdobramentos institucionais do Estado Aberto – Parlamento Aberto, Governo Aberto, Justiça Aberta e, como contribuição teórica desta tese, Controle Aberto – organizados em sequência que expressa diferenciação funcional sem ruptura sistêmica, isto é, pluralidade de funções sob unidade normativa.

Cada espira corresponde a um desses desdobramentos e mantém interação contínua com as dimensões estruturantes que circundam o modelo: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade. Essas dimensões não operam como atributos isolados, mas como propriedades sistêmicas que conferem elasticidade institucional, capacidade adaptativa e confiança pública. Assim como, na física, a mola responde às tensões preservando sua integridade estrutural, o sistema institucional responde às pressões democráticas por meio de mecanismos integrados de coordenação, ajuste e retroalimentação.

O caráter helicoidal reforça, portanto, a noção de interdependência dinâmica entre instituições, atores e princípios normativos. Cada volta simboliza processos articulados de coordenação interinstitucional, aprendizagem organizacional e desenvolvimento institucional progressivo. A coordenação reduz fragmentação e mitiga conflitos entre estruturas administrativas complexas (Boin *et al.*, 2005; Christensen e Lægreid, 2010 e 2011), favorecendo respostas mais integradas em contextos de elevada incerteza. A aprendizagem aprimora rotinas, instrumentos analíticos e capacidades decisórias, convertendo experiências em conhecimento institucional acumulado (Cuffa e Steil, 2019; Farago, Bortoloto e Borini, 2023; Moynihan, 2008; Moynihan e Landuyt, 2009). O desenvolvimento institucional, por sua vez, consolida padrões normativos, capacidades administrativas e culturas organizacionais alinhadas a valores públicos compartilhados (Ferlie *et al.*, 2007; Kuipers *et al.*, 2014; March e Olsen, 1989; Schein e Schein, 2016). O sistema não evolui por mera acumulação normativa, mas por integração funcional orientada à geração de valor público.

A inclusão explícita do Controle Aberto amplia o arcabouço tradicional do Estado Aberto ao incorporar o papel reflexivo e indutor das instituições de controle externo no ecossistema democrático. A literatura sobre *accountability* horizontal (O'Donnell, 1998) e *accountability*

social (Peruzzotti e Smulovitz, 2006; Fox, 2015), bem como os referenciais das *Supreme Audit Institutions* (Intosai, 2019), demonstra que o controle público, quando orientado por transparência, participação e integridade, transcende a função estritamente fiscalizatória. Nessas condições, o controle assume papel catalisador de aprendizagem organizacional e geração de valor público (Mazzucato, 2018; Moore, 1995; Torfing, 2016). Os TCBs deixam, assim, de atuar exclusivamente como instâncias de vigilância reativa e passam a integrar o ecossistema de coprodução democrática, articulando responsabilização institucional e engajamento cidadão em processos contínuos de desenvolvimento institucional.

A metáfora da mola permite aprofundar a compreensão do papel do *feedback* institucional no funcionamento do Estado Aberto. Tal como sistemas elásticos absorvem tensões e as redistribuem sob a forma de força restauradora, o arranjo institucional responde às pressões sociais por meio de mecanismos estruturados de retroalimentação. Nesse contexto, a *accountability* opera como dispositivo de recomposição do equilíbrio democrático, ao promover prestação de contas, controle e justificativa pública das decisões estatais (Bovens, 2007; Bovens, Schillemans e Hart, 2008; Campos, 1990; Pinho e Sacramento, 2009; Schedler, 2008). Paralelamente, a participação social amplia a legitimidade das decisões públicas e fortalece a capacidade responsiva do Estado, ao integrar demandas cidadãs aos processos deliberativos e decisórios (Fung, 2006; Gaventa e Barrett, 2012; Mansbridge *et al.*, 2012; OCDE, 2016, 2022). O sistema institucional, assim concebido, não se organiza segundo lógica linear ou fechada, mas segundo dinâmica adaptativa e cumulativa, na qual coordenação, aprendizagem e responsabilização operam de forma integrada na produção contínua de legitimidade democrática e valor público.

Desse modo, a Figura 24 desempenha dupla função analítica: constitui, simultaneamente, síntese gráfica e chave interpretativa do modelo teórico proposto. Ao representar o Estado Aberto como sistema helicoidal de natureza elástica, interdependente e orientado à cidadania, a figura evidencia que a maturidade democrática não decorre de conformações normativas estáticas, mas da capacidade contínua de integrar instituições, coordenar funções, aprender com a experiência e expandir capacidades públicas.

Nesse enquadramento, o Estado Aberto não se apresenta como arranjo institucional acabado, mas como processo cumulativo de institucionalização da abertura. Trata-se de dinâmica progressiva, sustentada por articulação interinstitucional, aprendizagem organizacional e desenvolvimento institucional, na qual a cidadania opera como fundamento normativo e eixo estruturante da legitimidade democrática.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Encerrar esta tese implica revisitar um percurso marcado por investigação contínua, amadurecimento intelectual e diálogo permanente com a prática institucional dos TCBs. Orientada pelo propósito de fortalecer a democracia por meio do controle público, a pesquisa formulou, validou e analisou uma abordagem teórico-aplicada de Controle Aberto, articulada aos princípios do Estado Aberto (transparência, *accountability*, participação social, integridade e inovação), sustentando que a abertura institucional dos TCBs ultrapassa o plano da escolha administrativa para afirmar-se como critério substantivo de legitimidade democrática. Nessa perspectiva, o protagonismo atribuído às instituições de controle não se confunde com a substituição da cidadania, mas expressa a reconfiguração de seu papel em um ecossistema democrático ampliado, no qual atuam como indutoras, facilitadoras e garantidoras de condições para a participação qualificada dos próprios interessados na produção, interpretação e fiscalização das decisões públicas.

Os resultados indicam que a abertura institucional não enfraquece o controle externo; pelo contrário, fortalece sua função pública ao ampliar transparência, diálogo e capacidade de resposta. Em vez de operar apenas sob uma lógica vertical, baseada no “controle sobre”, a abordagem de Controle Aberto desloca o foco para um modelo de atuação orientado ao “controle com”, no qual o controle externo permanece rigoroso, mas passa a incorporar processos de diálogo qualificado e interação estruturada com a sociedade. Essa mudança tende a aumentar a legitimidade das decisões, ao fortalecer vínculos com a cidadania e transformar práticas historicamente centradas na vigilância em dinâmicas compartilhadas de análise, aprendizagem e coprodução de soluções.

A abordagem metodológica adotada nesta tese, combinando construção conceitual, desenvolvimento instrumental e validação empírica, demonstrou que os TCBs possuem capacidades institucionais relevantes para avançar na direção de modelos mais abertos de governança. Entretanto, tais avanços não seguem um mesmo ritmo. As evidências revelam que a incorporação dos princípios do Controle Aberto é condicionada por rotinas sedimentadas, estruturas organizacionais pouco flexíveis e por uma lógica de atuação ainda muito centrada na conformidade, como já indicado em estudos sobre o controle externo e sua trajetória institucional (Loureiro, Teixeira e Moraes, 2009; Rocha, 2017; Azevedo e Lino, 2018; Rocha, Zuccolotto e Teixeira, 2020; Lino e Aquino, 2020; Puccioni, 2021).

Sob essa perspectiva, os achados desta pesquisa demonstram que, embora persistam barreiras estruturais e culturais que limitam a abertura institucional, há um conjunto consistente

de capacidades, marcos normativos e arranjos colaborativos, expressos em iniciativas como o MMD-TC, as resoluções da Atricon, as diretrizes da Intosai e os referenciais da OCDE, que favorecem um movimento progressivo de alinhamento dos TCBs aos princípios do Estado Aberto e do Controle Aberto.

A análise empírica realizada nesta tese, em diálogo direto com a formulação conceitual do Controle Aberto, mostrou que a maturidade institucional dos TCBs se desenvolve a partir da interação efetiva entre suas cinco dimensões estruturantes (transparência, participação social, integridade, inovação e *accountability*). Cada uma delas possui relevância própria, mas é na articulação entre essas práticas, no cotidiano da fiscalização, do planejamento, da comunicação institucional, da análise técnica e do julgamento, que se produz capacidade institucional ampliada.

Os resultados indicam que a abertura institucional opera como movimento helicoidal e adaptativo, no qual cada ciclo de interação entre órgãos de controle, gestores públicos e cidadania eleva os níveis de aprendizagem, aprimora métodos e amplia a capacidade de resposta estatal. Esse processo desloca o foco do controle externo da mera conformidade para arranjos mais colaborativos e orientados à geração de valor público. A Figura 24 sintetiza essa dinâmica ao representar o Estado Aberto como sistema integrado e retroalimentado, estruturado na cidadania e sustentado pela articulação contínua entre poderes e princípios que fundamentam a abertura institucional.

As evidências também demonstram que transformações profundas dependem de fatores culturais e organizacionais, como liderança orientada a valores públicos, coerência entre discurso e prática, cultura de integridade, ambientes que aprendem com erros e disposição para inovação. Quando esses elementos convergem, a abertura institucional pode deixar de ser formalidade, um repertório incorporado em documentos institucionais, e converter-se em identidade e prática cotidiana.

Assim, o Controle Aberto não se limita a um conceito ou instrumento. Ele pode consolidar-se como um projeto institucional que reposiciona o controle externo como prática construtiva e colaborativa. A dinâmica em espiral que o orienta, marcada por ciclos sucessivos de aprendizagem, abertura e reconexão com a cidadania, expressa o movimento pelo qual cada etapa amplia horizontes de ação, renova princípios e fortalece o sistema ao reencontrar seu propósito público.

no qual as instituições de controle serão avaliadas não apenas pela capacidade de fiscalização formal, a posteriori e orientada à identificação de falhas, mas também pela aptidão de dialogar, interagir, inovar, integrar e cooperar com gestores públicos e com a cidadania. A

abertura institucional afirma-se como fundamento da confiança pública e como expressão de um pacto renovado entre Estado e sociedade. É nesse horizonte ético e democrático, voltado ao fortalecimento do valor público e ao aprimoramento contínuo do controle, que se inscreve a principal contribuição desta pesquisa: apoiar a construção de TCBs mais abertos, responsivos e alinhados ao paradigma do Estado Aberto.

5.1 Síntese e alcance dos objetivos

O percurso investigativo desenvolvido nesta tese permitiu alcançar o objetivo geral de construir uma abordagem teórico-aplicada de Controle Aberto, ancorada nos princípios do Estado Aberto e destinada a avaliar transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade nos TCBs. Cada objetivo específico foi cumprido por meio da articulação entre formulação conceitual, desenvolvimento instrumental, validação empírica e análise crítica.

O primeiro objetivo, dedicado à formulação do referencial teórico do Controle Aberto, consolidou um arcabouço que integra as vertentes institucionais do Estado Aberto, quais sejam: Governo Aberto, Justiça Aberta e Parlamento Aberto, à literatura sobre governança democrática e coprodução do controle. Essa convergência permitiu reposicionar os TCBs como instituições produtoras de valor público, superando a visão restrita de órgãos fiscalizadores distantes da gestão e da cidadania e oferecendo um modelo integrativo e relacional que preenche lacuna na literatura.

O segundo objetivo, que consistiu em identificar critérios, métricas e instrumentos para cada uma das cinco dimensões, foi alcançado por meio de revisão bibliográfica específica sobre cada dimensão e da análise dos principais referenciais normativos aplicáveis ao controle externo, com destaque para as NBASP/Intosai, o SAI-PMF e o modelo CAF. Esse percurso permitiu estruturar indicadores operacionais, comparáveis e aderentes à lógica avaliativa proposta, servindo de base para a construção dos instrumentos da pesquisa.

O terceiro objetivo, voltado à construção da matriz avaliativa integrada ao MMD-TC, resultou em um instrumento coerente e funcional, estruturado em níveis graduais de maturidade e aplicável ao planejamento, à autorreflexão institucional e à melhoria contínua dos TCBs. A matriz consolida critérios e indicadores das cinco dimensões do Controle Aberto, permitindo que os Tribunais avaliem sua própria trajetória de abertura e orientem ações de aperfeiçoamento alinhadas ao paradigma do Estado Aberto.

O quarto objetivo, referente ao desenvolvimento e à validação empírica da abordagem, foi realizado a partir da aplicação do instrumento aos 33 TCBs, com apoio da Atricon. A escala

confirmou sua consistência teórico-metodológica e revelou um cenário heterogêneo: avanços significativos em transparência e *accountability*, níveis intermediários em integridade e fragilidades estruturais em participação social e inovação. Esses achados evidenciam tanto capacidades existentes quanto desafios que exigem maior abertura, interação cidadã e experimentação institucional.

O quinto objetivo, centrado na análise crítica dos achados e na proposição de ajustes metodológicos, evidenciou que a consolidação do Controle Aberto depende menos da mera existência de normas e mais da capacidade institucional de desenvolver lideranças comprometidas, promover cultura de integridade, sustentar processos contínuos de aprendizagem e criar condições para a abertura à mudança. Esse conjunto de elementos mostra-se essencial para superar limitações burocráticas, fortalecer a responsabilidade pública e alinhar a atuação dos TCBs aos princípios do Estado Aberto.

No conjunto, a pesquisa alcançou seus objetivos teóricos, metodológicos e empíricos, demonstrando que o **Controle Aberto** ultrapassa o plano conceitual e se consolida como referencial operativo capaz de traduzir o paradigma do Estado Aberto em práticas mensuráveis e replicáveis. Ao articular fundamentos teóricos e evidências empíricas, a tese evidencia que o Controle Aberto configura um processo helicoidal de desenvolvimento institucional, no qual a abertura deixa de ser atributo periférico e passa a constituir condição de legitimidade democrática. Nesse movimento ascendente e retroalimentado, reforça-se a confiança pública e reposiciona-se a cidadania como eixo estruturante da atuação dos TCBs.

5.2 Contribuições científicas e relevância do estudo

A construção desta tese resultou em quatro contribuições articuladas entre si, convergindo para um propósito comum: qualificar a governança democrática e ampliar a capacidade dos TCBs de produzirem confiança pública por meio do Controle Aberto.

A primeira contribuição é de natureza teórica. A tese formula o Controle Aberto como categoria analítica inédita no campo do controle externo, ampliando o paradigma do Estado Aberto ao integrar, de forma sistemática, suas cinco dimensões estruturantes (transparência, integridade, *accountability*, participação social e inovação). Essa formulação estabelece um enquadramento relacional e sistêmico que reposiciona os Tribunais de Contas como instituições coprodutoras de valor público. Ao demonstrar que a maturidade institucional resulta da interação contínua entre essas dimensões e da centralidade da cidadania em um processo helicoidal de aprendizagem e desenvolvimento, o estudo supera abordagens fragmentadas e

contribui para uma compreensão mais abrangente do papel do controle público na consolidação democrática.

A segunda contribuição é metodológica. Elaborou-se uma escala original de avaliação do Controle Aberto, construída em diálogo com referenciais internacionais reconhecidos (NBASP/Intosai, SAI-PMF e CAF) e integrada à lógica do MMD-TC. O instrumento traduz princípios de governança em indicadores mensuráveis e comparáveis, organizados por critérios, níveis de maturidade e métricas de aprendizagem organizacional. Trata-se de uma ferramenta científica e operacional destinada a orientar decisões estratégicas, apoiar políticas institucionais e induzir práticas de abertura com base empírica e consistência técnica.

A terceira contribuição é empírica. A aplicação da proposta avaliativa aos 33 TCBs gerou um diagnóstico sobre a abertura institucional desses órgãos de controle. A análise dos 472 critérios do MMD-TC (2024) mostrou forte concentração em *accountability* (73,52%) e presença relevante de integridade (48,73%) e transparência (18,22%), enquanto participação social (3,18%) e inovação (9,75%) permanecem marginais. As pontuações dos próprios Tribunais confirmam esse padrão: avanços em transparência e *accountability*, maturidade intermediária em integridade e fragilidades acentuadas em participação e inovação, além de marcada heterogeneidade entre TCBs. Esses achados evidenciam potencial de aprendizagem interorganizacional, sinalizam ajustes necessários ao MMD-TC e demonstram que a abertura institucional é possível, ainda que incremental e condicionada por fatores culturais e estruturais.

A quarta contribuição é prática. Os achados oferecem insumos estratégicos para Atricon, IRB, Escolas de Contas e demais atores do ecossistema de controle, fornecendo bases para aprimorar o MMD-TC, fortalecer políticas de integridade, inovação e participação, apoiar iniciativas de coprodução do controle com a sociedade e aproximar os TCBs de padrões internacionais de Estado Aberto. Evidencia-se que o avanço do controle público depende de diálogo, cooperação federativa e incorporação de expectativas externas às rotinas institucionais.

Conjuntamente, essas contribuições estruturam um sistema conceitual e metodológico coerente com o modelo helicoidal apresentado ao final do trabalho, viabilizando não apenas a definição teórica do Controle Aberto, mas também sua operacionalização analítica, validação empírica e tradução em diretrizes aplicáveis aos Tribunais de Contas. Consolida-se, assim, um marco analítico e operativo com densidade científica e potencial de aplicabilidade prática, apto a orientar processos de aprimoramento institucional e a sustentar o reposicionamento estratégico dos TCBs como indutores de um Estado Aberto mais democrático, responsivo e digno de confiança pública.

5.3 Limitações e estratégias de superação

Três aspectos merecem destaque como condicionantes do trabalho, por influenciarem o desenho metodológico e a interpretação dos achados.

A primeira diz respeito ao recorte temporal adotado. Embora não configure propriamente uma limitação, mas uma característica inerente ao tipo de investigação realizada, o estudo apresenta um retrato seccional da maturidade institucional dos TCBs no momento da coleta. Para os propósitos de formulação e validação da escala de Controle Aberto, esse recorte mostrou-se adequado. Ainda assim, pesquisas longitudinais, especialmente aquelas conduzidas em ciclos sucessivos do MMD-TC, permitiriam acompanhar trajetórias, consolidações, avanços e eventuais retrocessos, contribuindo para transformar a avaliação da abertura institucional em um processo periódico e cumulativo.

A segunda consideração refere-se ao caráter autodeclarado das respostas. As informações fornecidas refletem percepções, experiências e interpretações próprias de cada Tribunal, o que pode produzir variações na compreensão dos conceitos e na avaliação das evidências. Reconhece-se também que o pesquisador está sempre exposto a vieses interpretativos. Para reduzir esse risco, foram adotadas estratégias de validação técnica, triangulação metodológica e postura reflexiva contínua ao longo das etapas de análise.

A terceira consideração está associada à amplitude do escopo conceitual. Trabalhar simultaneamente com cinco dimensões (transparência, participação, integridade, inovação e *accountability*) implica lidar com repertórios teóricos amplos e heterogêneos. Selecionar o que é relevante, evitar dispersões e manter coerência com o foco do Controle Aberto constituiu um desafio metodológico importante, exigindo escolhas criteriosas na revisão de literatura e na delimitação dos indicadores. Embora estudos comparativos internacionais possam, no futuro, enriquecer a compreensão do fenômeno, este não era o objetivo desta pesquisa.

Esses condicionantes foram incorporados como parte constitutiva do processo investigativo. A triangulação de fontes, a análise documental, a validação especializada e a combinação de dados qualitativos e descritivos, aliadas ao interesse demonstrado pela Atricon e ao expressivo número de respostas obtidas, reforçaram a consistência técnica e a aderência institucional dos resultados.

Longe de representar barreiras, tais elementos abrem novas frentes de investigação. Perguntas emergem de forma natural: como evolui a maturidade dos TCBs ao longo de séries históricas? Que padrões se revelam em estudos comparados entre diferentes sistemas de

controle? De que modo fatores culturais, éticos, tecnológicos e participativos moldam a institucionalização do Controle Aberto?

As possibilidades futuras incluem estudos longitudinais, análises internacionais, pesquisas sobre valores públicos, cultura organizacional, liderança, tecnologias emergentes e práticas participativas. O Controle Aberto, enquanto conceito e prática, permanece em construção e, portanto, dinâmico. Sua consolidação dependerá não apenas do avanço metodológico, mas também do contexto sociopolítico mais amplo, marcado hoje por tensões democráticas, retrocessos institucionais, polarizações e expressões de autoritarismo em diversas partes do mundo. Em cenários assim, iniciativas de transparência, participação e integridade tornam-se ainda mais essenciais, reforçando a necessidade de diálogo constante entre ciência, instituições e sociedade.

5.4 Recomendações, implicações práticas e perspectivas para novas pesquisas

As evidências reunidas ao longo da pesquisa demonstram que a abordagem de Controle Aberto possui expressivo potencial de transformação institucional, ao articular conhecimento científico, experiência organizacional e compromisso público. Nessa perspectiva, a abertura institucional emerge da interseção entre reflexão e ação, ou seja, nasce do diálogo com a sociedade, consolida-se nas rotinas administrativas e projeta efeitos sobre o ambiente democrático mais amplo.

A abertura, entretanto, não depende apenas das capacidades internas dos TCBs. Ela se desenvolve também na relação com o ambiente político-institucional que envolve o controle externo, marcado por mudanças rápidas nas formas de participação, na circulação de informações e nas expectativas sociais relativas ao Estado. Em tais contextos, práticas de transparência, integridade, inovação, participação social e *accountability* tornam-se parte de um esforço de atualização das instituições frente às demandas contemporâneas.

As recomendações formuladas nesta tese não constituem prescrições normativas, mas orientações alinhadas à lógica integrativa do Estado Aberto, na qual as cinco dimensões operam de forma interdependente. É dessa articulação que emergem ambientes organizacionais mais maduros, colaborativos e responsivos, capazes de sustentar práticas de controle orientadas ao valor público.

No plano sistêmico, recomenda-se que as instâncias de coordenação do controle externo institucionalizem a escala de Controle Aberto como módulo permanente do MMD-TC. Isso

permitiria monitorar trajetórias, reduzir assimetrias e induzir avanços contínuos na maturidade institucional dos TCBs, transformando a abertura em parâmetro estável de avaliação.

Reforça-se, ainda, a importância de ampliar programas nacionais de formação, intercâmbio e produção colaborativa de conhecimento entre tribunais, escolas de contas, pesquisadores e organizações da sociedade civil. Iniciativas já em curso no TCU, na Atricon, no IRB e em diversos TCBs, como capacitações, grupos focais, projetos interinstitucionais e redes de aprendizagem, ilustram esse movimento. Expandir tais esforços pode consolidar redes horizontais de cooperação e difundir práticas alinhadas ao paradigma do Estado Aberto.

No âmbito organizacional, recomenda-se que os TCBs incorporem o Controle Aberto como eixo transversal de seus planejamentos estratégicos, articulando iniciativas de transparência, comunicação pública, *accountability*, participação cidadã, integridade e inovação. Entre as ações possíveis destacam-se: aprimorar a transparência ativa e a linguagem da comunicação institucional; fortalecer mecanismos de *accountability* orientados ao diálogo, à explicação pública e à coprodução do controle; consolidar políticas de integridade integradas à gestão; e fomentar laboratórios de inovação e espaços de participação estruturada, capazes de envolver cidadãos e organizações sociais em etapas relevantes da fiscalização e do aperfeiçoamento institucional.

A consolidação dessa agenda requer investimento contínuo em formação e aprendizagem organizacional. Sugere-se o desenvolvimento de programas voltados à governança aberta, ética pública, participação, integridade e inovação, baseados em metodologias de experimentação, projetos colaborativos e articulação entre tribunais, órgãos de controle interno, universidades, laboratórios cívicos e movimentos sociais. Como prática construída por pessoas, o Controle Aberto depende de competências, valores e capacidades que se formam pela educação pública qualificada.

Organizações da sociedade civil e universidades também podem fortalecer o ecossistema de abertura institucional mediante observatórios independentes, laboratórios cívicos, pesquisas aplicadas e iniciativas de ciência de dados. Esses espaços ampliam a diversidade deliberativa e estimulam soluções inovadoras, desde que acompanhados de abertura institucional ao risco, capacidade de escuta qualificada e disposição para incorporar aprendizados ao cotidiano organizacional.

As perspectivas futuras de pesquisa incluem estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução da maturidade institucional dos TCBs ao longo do tempo; aplicações adaptadas da escala de Controle Aberto a outros órgãos de controle e instituições do sistema de integridade; investigações qualitativas sobre cultura organizacional, valores públicos e práticas

de liderança que influenciam a abertura institucional; estudos comparativos com entidades de fiscalização de outros países, de modo a identificar padrões, divergências e possibilidades de aprendizagem; e pesquisas sobre tecnologias emergentes, como inteligência artificial, ciência de dados e plataformas colaborativas, aplicadas ao controle externo e às estratégias de abertura institucional.

Como processo em evolução permanente, o Controle Aberto pode se consolidar como uma agenda contínua de aprimoramento institucional. Seu avanço depende da articulação consistente entre produção científica, capacidade administrativa e engajamento social, condição essencial para fortalecer padrões de legitimidade, qualificar a atuação dos TCBs e expandir o papel do controle externo como componente estruturante da governança democrática.

REFERÊNCIAS

- ABERS, R.; KECK, M. E. Mobilizing the state: The erratic partner in Brazil's participatory water policy. **Politics e Society**, v. 37, n. 2, p. 289-314, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/249674598_Mobilizing_the_State_The_Erratic_Partner_in_Brazil's_Participatory_Water_Policy>. Acesso em: 11 out. 2025.
- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e *accountability*. In: ARVATE, P. R.; BIDERMAN, C. (orgs.). **Economia do Setor Público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. p. 153-178.
- ADAMS, R.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J.; DENYER, D.; OVERY, Patrick. Sustainability-oriented Innovation: a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v. 00, 1–26, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/276852632_Sustainability-oriented_Innovation_A_Systematic_Review>. Acesso em: 11 out. 2025.
- AFANDI, S. A.; ERDAYANI, R.; AFANDI, M. Open parliament: study from Indonesia and Philippines. **Journal of Governance and Social Policy**, v. 5, n. 1, p. 126-147, jun. 2024. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/0e6e/28925dc76c05789550a0f0ff056994774741.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- AGUILAR, X. A. O. La justicia abierta como garantía constitucional del acceso a la información pública y rendición de cuentas. **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, Asunción, v. 4, n. 5, p. 151-167, out. 2023. Disponível em: <<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1309>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medida. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011. Disponível em: <<https://cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/validade-de-conteudo-nos-processos-de-construcao-e-adaptacao-de-instrumentos-de-medidas/4830?id=4830>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- ALFENAS, R. A. da S.; SANTOS, C. S. dos; DIAS, D. C. da S.; ARAÚJO, V. G. B. de; SILVA, D. V. F. M. R. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 2, p. 452 - 478, 2021. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- ALENCAR, J.; RIBEIRO, U. O decreto sobre a participação social no governo federal e a “polêmica bendita”. **Boletim de Análise Político-Institucional**, (6), 23-27, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5935>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- ALFORD, J. Why do public-sector clients coproduce?: Toward a contingency theory. **Administration e Society**, v. 34, n. 1, 32-56, 2002. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095399702034001004>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- ALLCOTT, H.; GENTZKOW, M. Social media and fake news in the 2016 election. **Journal of Economic Perspectives**, Pittsburgh, American Economic Association, v. 31, n. 2, p. 211-236, 2017.
- ALMEIDA, D. R. Pluralização da representação política e legitimidade democrática: lições das instituições participativas no Brasil. **Opinião Pública**, Campinas, v. 20, nº 1, p. 96-117,

abril, 2014. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/op/a/srYJHJwsGTYWq3kMVbWyVwh/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ALMEIDA, S. A. de.; FACHIN, Z. A transparência e privacidade na administração pública: sua aplicabilidade no governo na era digital. **Revista do Instituto de Direito Constitucional e Cidadania**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. e081, 2024. Disponível em:

<<https://revistadoidcc.com.br/index.php/revista/article/view/189>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ALMEIDA, D. R.; CUNHA, E. S. M. A análise da deliberação democrática: princípios, conceitos e variáveis relevantes. In: PIRES, R. R. C. (Org). **Efetividade das instituições participativas no Brasil**. Brasília: 2011, p. 109-125. Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro_dialogosdesenvol07.pdf>.

Acesso em: 11 out. 2025.

ALMEIDA NETO, H. R.; MAGALHÃES, E. M. C.; MOURA, H. P. Avaliação de um modelo de maturidade para governança ágil em tecnologia da informação e comunicação.

iSys – Revista Brasileira de Sistemas de Informação, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 44-79,

2015. Disponível em: <<https://seer.unirio.br/isys/article/download/5176/4938/27485>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ALVES, J. F.; MIRANDA, A. R. A.; TEIXEIRA, M. A. C.; SOUZA, P. R. R. de. Ranking de transparência ativa de municípios do Estado de Minas Gerais: avaliação à luz da Lei de

Acesso à Informação. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 564–581, 2021.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/yMhdYS9jWJMK3HZ8Jyqgbkg/abstract/?lang=pt>>.

Acesso em: 11 out. 2025.

ALVES, S. L.; COSTA, S. P. M. da; MATOS, D. D. Transparência como dever de ser compreensível: os problemas dos portais da transparência das capitais brasileiras. **AeC -**

Revista de Direito Administrativo e Constitucional, Belo Horizonte, v. 23, n. 92, p. 113–

143, 2023. Disponível em: <<https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/1765>>.

Acesso em: 11 out. 2025.

AMÂNCIO, D. L. P.; FARIA, E. R. de; BISCAIA, R. Integridade pública: (de)limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**,

São Paulo, v. 29, p. e90895, 2024. Disponível em:

<<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90895>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AMARAL, A. **Constituição de 1988 e democracia**: caminhos para a defesa das liberdades.

2024. Disponível em: <[https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-](https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/observatorio_da_democracia/artigos/caminhos-para-a-defesa-das-liberdades)

[1/observatorio_da_democracia/artigos/caminhos-para-a-defesa-das-liberdades](https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/observatorio_da_democracia/artigos/caminhos-para-a-defesa-das-liberdades)>. Acesso em:

11 out. 2025.

AMARAL, M. G. do; MINEIRO, A. A. da C.; FARIA, A. de F. (Orgs.) **As hélices da inovação**: uma espiral de ecossistemas. Coleção As Hélices da Inovação, vol. 2, Curitiba:

Editora CRV, 2025. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/391469848_As_helices_da_inovacao_Uma_espiral_de_ecossistemas_-_Vol_02>. Acesso em: 11 out. 2025.

AMARAL, M. G. do; MINEIRO, A. A. da C.; FARIA, A. de F. (Orgs.). **As Hélices da**

Inovação: interação universidade-empresa- governo-sociedade no Brasil. Coleção As Hélices da Inovação, vol. 1, Curitiba: Editora CRV, 2022. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/381887991_AS_HELICES_DA_INOVACAO>.

Acesso em: 11 out. 2025.

AMAZONAS. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE/AM). **Integridade no setor público**. Manaus: TCE/AM, 2023. Disponível em:

<<https://www2.tce.am.gov.br/cartilhas/portalintegridade/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AMIGOS ASSOCIADOS DE RIBEIRÃO BONITO (AMARRIBO BRASIL). **Quem somos**. 2025. Disponível em: <<https://www.amarribo.org.br/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AMORIM, D. A.; OLIVEIRA, N. B. M. de. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade (RAGC)**, v. 10, n. 43, 2022. Disponível em:

<<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2700>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ANDUIZA, E. MAYA, S. **La qualitat en la participació**: una proposta d'indicadors.

Finestra Oberta 43, Maig, 2005. Disponível em <<https://fundaciobofill.cat/publicacions/la-qualitat-en-la-participacio-una-proposta-dindicadors>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ANGÉLICO, F. **Lei de Acesso à Informação Pública e seus possíveis desdobramentos para a accountability democrática no Brasil**. 2012. 133 p Dissertação (CMAPG) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/items/5c7b8c2c-8f51-4d30-a346-fd6717801b8b>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ANSELL, C. **Pragmatist democracy**: evolutionary learning as public philosophy. New York: Oxford University Press: 2011.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543–571, 2008. Disponível em:

<<https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/4/543/1090370?redirectedFrom=fulltext>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ANSELL, C.; TORFING, J. Co-creation: the new kid on the block in public governance. **Policy & Politics**. v. 42, n. 2, pgs 211-230, 2021. Disponível em:

<https://forskning.ruc.dk/files/78346307/PP_SI_article_3_revision_master_clean.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ANSELL, C.; TORFING, J. **Public innovation through collaboration and design**. New York: Routledge, 2014.

ANTÓNIO, I. A transparência como paradigma da nova governance pública. **Revista Internacional Consinter de Direito**, Paraná, Brasil, v. 6, n. 10, p. 385–407, 2020. Disponível em: <<https://www.revistaconsinter.com/index.php/ojs/article/view/152>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AQUINO, A. C. B. de; LINO, A. F.; AZEVEDO, R. R. de. Enraizamento de infraestruturas digitais de coleta de dados pelos Tribunais de Contas. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 33, n. 88, p. 46-62, jan./abr. 2022. Disponível em:

<<https://revistas.usp.br/rcf/article/view/193083>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ARANHA, A. L. M. **Indicadores da qualidade da gestão pública local**: mapeando falhas a partir de relatórios de auditoria. Brasília: Ipea/Enap, 2019. Disponível em:

<<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4869>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ARAÚJO, C. M. de O.; RODRIGUES, T. C. M. Judicialização da competição política e gênero: ação afirmativa nos Fundos Partidário e Eleitoral no Brasil. **Revista Brasileira de Ciência Política**, nº 40, p. 1-31, 2023. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/MzCWRCjJFGWJpksnv7GxcnG/?format=html&lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ARAÚJO, M. de. **Novas tecnologias e dilemas éticos**: inteligência artificial, genética e a ética do aprimoramento humano. Curitiba: Kotter Editorial, 2022.

ARAÚJO, R. L. K.; MIRANDA, A. L. B. B. Inovação aberta e transferência de tecnologia em universidades: um estudo na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). **Revista Observatorio De La Economia Latinoamericana**, Curitiba, v.22, n.3, p. 01-25, 2024.

Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/379520699_Inovacao_aberta_e_transferencia_de_tecnologia_em_universidades_um_estudo_na_Universidade_Federal_Rural_do_Semi-Arido_UFERSA>. Acesso em: 11 out. 2025.

ARAÚJO, V. S. de; SANTOS, B. de B. A. dos; VIEIRA, L. X. *Compliance* na administração pública brasileira. **AeC - Revista de Direito Administrativo e Constitucional**, Belo Horizonte, v. 19, n. 77, p. 247–272, 2019. Disponível em:

<<https://www.revistaaec.com/index.php/revistaec/article/view/1176>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Wokingham: Addison-Wesley, 1978.

ARISTÓTELES. **A política**. 5. ed. São Paulo: Atena, 1957. 348 p. (Biblioteca Clássica, v. 39).

ARNSTEIN, S. R. A ladder of citizen participation. **Journal of the American Institute of planners**, v. 35, n. 4, p. 216-224, 1969. Disponível em:

<https://historyofsocialwork.org/1969_ENG_Ladderofparticipation/1969,%20Arnstein,%20ladder%20of%20participation,%20original%20text%20OCR%20C.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ARUNDEL, A.; SCHOONRAAD, M. Measuring Public Sector Innovation. *In*: GAULT, F.; ARUNDEL, A.; KRAEMER-MBULA, E. (orgs.). **Handbook of innovation indicators and measurement**. Edward Elgar Publishing, 2023. p. 360-378.

ARVIDSON, M.; LYON, F. Social impact measurement and non-profit organisations: *compliance*, resistance, and promotion. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 25, n. 4, p. 869-886, 2013. Disponível em:

<<https://www.jstor.org/stable/43655037>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASENCIO, H. D. The Effect of ethical leadership on bribing and favoritism: a field research study. **Public Integrity**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 263–285, 2019. Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10999922.2018.1468204>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSIS, M. M. A.; VILLA, T. C. S. O controle social e a democratização da informação: um processo em construção. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.11, n.3, p.376-382, 2003. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rlae/a/H6d6yTVBKtLtyjxYFN6bSKk/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Apresentação**. 2025. Disponível em:

<<https://atrimon.org.br/institucional/apresentacao/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Comissões 2024**. 2025. Disponível em:

<https://qatc.atrimon.org.br/ano_comissao/2024>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Conheça o Programa Nacional de Transparência Pública**. 2025. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/136944-2/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Inteligência artificial nos Tribunais de Contas: avanços e desafios**. 1. ed. Brasília: IRB, 2024. Disponível em: <<https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2024/09/inteligencia-artificial-nos-tcs-avancos-e-desafios-v2.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Inteligência artificial generativa na transformação digital dos tribunais de contas**. Brasília: Atricon, 2024. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2024/08/Atricon-Inteligencia-Artificial-Generativa-dos-TCs-2024-DIGITAL-Final.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Manual de Procedimentos do MMD-TC**. 2022. Disponível em: <https://qatc.atrimon.org.br/mmd_tc/manual-de-procedimentos-do-mmd-tc-2/>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Manual de procedimentos do MMD-TC: versão 2.0, de 27 de abril de 2024**. 2024. Disponível em: <https://qatc.atrimon.org.br/mmd_tc/manual-de-procedimentos-do-mmd-tc-3/>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Manual de Procedimentos do MMD-TC**. 2024. Disponível em: <https://qatc.atrimon.org.br/wp-content/uploads/2024/05/Manual-de-Procedimentos-MMD-TC-_versao-2.0_27.04.2024.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **MMD-TC**. 2025. Disponível em: <<https://qatc.atrimon.org.br/mmd-tc/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **MMD-TC – Documento Base 2015**. 2015. Disponível em: <https://qatc.atrimon.org.br/mmd_tc/mmd-tc-documento-base-2015/>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **MMD-TC – Documento Base 2017**. 2017. Disponível em: <https://qatc.atrimon.org.br/mmd_tc/mmd-tc-documento-base-2017/>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Nota Recomendatória Atricon nº 04/2023**. Recomendação aos Tribunais de Contas brasileiros para que adotem a linguagem simples e o direito visual, com o uso de elementos que facilitem a compreensão da informação, a fim de ampliar o acesso da sociedade a serviços públicos e a informações capazes de estimular o exercício da cidadania e o controle social. Disponível em: <https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2023/10/Nota-Recomendatoria-Atricon-n%C2%B0-04_2023.docx-1.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Nota Recomendatória Atricon nº 05/2023**. Recomendação aos Tribunais de Contas brasileiros para que adotem mecanismos de participação da sociedade no âmbito da

sua atuação. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2023/10/Nota-Recomendatoria-no-05-2023-Participacao-Cidada.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **QATC**. 2025. Disponível em: <<https://qatc.atrimon.org.br/qatc/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Regulamento Atricon 02/2013**. Estabelece as regras e os parâmetros de qualidade e agilidade do controle externo, para fins de avaliação dos Tribunais de Contas, e dá outras providências. Disponível em: <https://qatc.atrimon.org.br/mmd_tc/regulamento-atrimon-02-2013/>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Resolução Atricon nº 01/2014**. Aprova as Diretrizes de Controle Externo Atricon 3201/2014 relacionadas à temática “Agilidade no julgamento de processos e gerenciamento de prazos pelos Tribunais de Contas do Brasil”, integrante do Anexo Único. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/resolucao-atrimon-no-012014/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Resolução Atricon nº 01/2015**. Regulamenta a aplicação do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas. Disponível em: <<https://qatc.atrimon.org.br/wp-content/uploads/2023/07/Resolucao-01-2015.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Resolução Atricon nº 01/2016**. Altera os artigos 6º, 11 e 12 da Resolução Atricon nº01/2015, que regulamenta a aplicação do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas – MMD-TC, no âmbito do Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC). Disponível em: <<https://atrimon.org.br/resolucao-atrimon-no-012016-altera-artigos-da-resolucao-no-012015/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Resolução Atricon nº 09/2018**. Aprova as Diretrizes de Controle Externo Atricon 3218/2018 relacionadas à temática “Transparência dos Tribunais de Contas e dos jurisdicionados”. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/resolucao-atrimon-no-092018/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Resolução Atricon 01/2019**. Aprova o Manual de Procedimentos do Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas – MMD-TC e dá outras providências. Disponível em: <https://qatc.atrimon.org.br/mmd_tc/resolucao-atrimon-01-2019/>. Acesso em: 11 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Resolução Conjunta Atricon/IRB nº 001, de 13 de junho de 2022**. Dispõe sobre normas gerais para a instituição de sistemas de integridade no âmbito dos Tribunais de Contas e dá outras providências. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Resolucao-Atricon-IRB-Integridade-Publica.docx.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AUDITORIA CIDADÃ DA DÍVIDA. **Quem somos**. 2025. Disponível em: <<https://auditoriacidadada.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE. **Innovation in the public sector: enabling better performance, driving new directions.** Better Practice Guide. Camberra: dez. /2009. Disponível em: <<https://nla.gov.au/nla.obj-494725969>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AVRITZER, L. A qualidade da democracia e a questão da efetividade da participação: mapeando o debate. In: PIRES, R. R. C. (org.). **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação.** Brasília: Ipea, 2011. p. 13-38. Disponível em: <http://ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/livro_efetividade.pdf#page=14>. Acesso em: 11 out. 2025.

AVRITZER, L. **Democracy and the public space in Latin America.** Princeton: Princeton University Press, 2002.

AVRITZER, L. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opinião Pública**, Campinas, v. 14, nº 1, Junho, p.43-64, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/op/a/SXb5hxxKDHgM3Y9YMvRgMzN/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AVRITZER, L.; PEREIRA, M. de L. D. Democracia, participação e instituições híbridas. **Teoria e sociedade**, Número especial, p.16-41, 2005.

AZAMBUJA, P. A.; TEIXEIRA, A. NOSSA, S. N. Aprovação de contas municipais com irregularidades gravíssimas: quando a auditoria técnica não é suficiente. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.12:e149212, 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/149212>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AZEVEDO, N. L. de; CAMPOS, M. M.; LIRA, R. A. Por que os conselhos não funcionam? Entraves federativos para a participação popular no Brasil. **Dilemas, Rev. Estud. Conflito Controle Soc.** – Rio de Janeiro – v. 13, n. 2, p. 439-461, Mai-Ago/2020. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/21870>>. Acesso em: 11 out. 2025.

AZEVEDO, R. R. de; LINO, A. F. O distanciamento entre as Normas de Auditoria e as práticas nos Tribunais de Contas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, mai/ago, 2018. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13665>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BAHIA. Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE/BA). **Plano de integridade do Tribunal de Contas do Estado da Bahia.** Salvador: TCE/BA, 2022. Disponível em: <https://www.tce.ba.gov.br/files/com_cdspublicacaoainstitucional/publicacoes/arquivo/Plano-de-integridade202220231246.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BAIOCCHI, G.; GANUZA, E. Participatory budgeting: as if emancipation mattered. **Politics, Power and the Common Good.** Stanford: Stanford University Press, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/260075784_Participatory_Budgeting_As_if_Emanicipation_Mattered>. Acesso em: 11 out. 2025.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: **Congresso Nacional de Educação, 10., 2011. Anais...** Curitiba: PUCPR, 2011. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/1714932-Snowball-bola-de-neve-uma-tecnica-metodologica-para-pesquisa-em-educacao-ambiental-comunitaria.html>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BANCO INTERNACIONAL PARA RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO (BIRD). **Enhancing government effectiveness and transparency: the fight against corruption.** Washington, D.C.: World Bank, 2020. Disponível em:

<<https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/enhancing-government-effectiveness-and-transparency-the-fight-against-corruption>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BANCO INTERNACIONAL PARA RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO (BIRD). **Índice de Capacidade Estatística**, 2025. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/about>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BANU, G. S. Measuring innovation using key performance indicators. **Procedia Manufacturing**, v. 22, p. 906-911, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918304244>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BARALDI, F. H.; BORGERT, A.; FABRE, V. V. Análise dos portais de transparência de pequenos municípios do Paraná. **Práticas de administração pública**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 63–84, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/38478>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BARBOSA, A. B. C. Os Tribunais de Contas do Brasil: uma nova agenda de atuação baseada em releitura da matriz de competência do sistema de controle externo. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, v. 128, 15 jul. 2024. Disponível em: <<https://pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/view/1200>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BARDDAL, F. M. E.; TORRES, R. L. Efetividade da participação cidadãos conselhos municipais de Curitiba. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, [S. l.], v. 12, 2020. Disponível em: Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/Urbe/article/view/26105>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª reimpressão da 1ª Edição de 2016. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARETTA, J. V.; HOFFMANN, M. G.; TEZZA, R. Inovação e governança no setor público: identificação e análises de escalas. **Pretexto**, v. 23, n. 3, jul.-set., 2022. Disponível em: <<https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/9187>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BARRETO, R. T. de S. Integridade na prática: diretrizes, indicadores e ações em implementação. In: **IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022**. Disponível em: <<https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/763>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Coleção Gestão Pública, v. 05. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 19, n. 3, p. 442–463, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/83365>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BARTOLUZZIO, A. I. S. de S.; ANJOS, L. C. M. dos; SANTOS, M. R. L. do; FREIRE, R. de S. Percepção dos Cidadãos Sobre os Portais da Transparência do Governo Estadual e das Gestões Municipais em Pernambuco. **Revista da CGU**, v. 11, n. 18, março, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/44201>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BARTOLUZZIO, A. I. S. de S.; SILVA, L. R. F. da.; SILVEIRA, C. S. Da abstração à objetivação: o papel da contabilidade na mobilização social e política sobre as Emendas de

Relator-Geral (RP9). **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, jan/abr, 2025. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/download/64119/43492/216747>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BASON, C. **Leading public sector innovation: co-creating for a better society**. 2. ed. Bristol: Policy Press, 2022.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2006.

BATISTA, F. do E. S. Da ADPF n. 153 e a sentença da Corte Interamericana de Direitos Humanos no caso Gomes Lund e Herzog vs. Brasil. Da (im)prescritibilidade do poder puniendi do Estado. *In: VIII Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra*, v. 8, n. 1, 2023. Disponível em: <<https://www.trabalhoscidhcoimbra.com/ojs/index.php/anaiscidhcoimbra/article/view/2970>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BATISTA, B. F.; RODRIGUES, D.; MOREIRA, E.; SILVA, F. Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? *In: SÁ, P.; COSTA, A. P.; MOREIRA, A. (orgs.). Reflexões em torno de metodologias de investigação: recolha de dados*. v. 2. 1. ed. Aveiro: UA Editora, 2021. Disponível em: <<https://ria.ua.pt/handle/10773/30772>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BATISTA, L. de S.; PINHEIRO, A. D.; LIMA, W. S. de. Portais eletrônicos municipais de Rondônia: análise comparativa de maturidade digital, transparência e interatividade. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, [S. l.], v. 1, n. 5, p. 1–27, 2024. Disponível em: <<https://revistaacademicadalusofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/64>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BATISTA, M.; ROCHA, V.; SANTOS, J. L. A. dos. Transparência, corrupção e má gestão: uma análise dos municípios brasileiros. **Revista de administração pública**, v. 5, pág. 1382–1401, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/82216>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G.; VOORBERG, W. H. **From public innovation to social innovation in the public sector: a literature review of relevant drivers and barriers**. Event: EGPA Conference Edinburgh, 2013.

BERLINER, D. Sunlight or window dressing? Local government *compliance* with South Africa's promotion of access to information act. **Governance**, v. 30, n. 4, p. 641-661, 2016. Disponível em: <<https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&id=W2526867168>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BENINI, E. G.; BENINI, É. A.; NEMIROVSKY, G. G. Paradigmas de administração e legitimidade: a democracia como forma de dominação. **Revista Organizações e Sociedade** – v. 26, n. 89, p. 200-220, abr./jun. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/cpxsBXnmxrft4phQn3pcBCM/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BENNETT, W. L.; LIVINGSTON, S. (org.). **The disinformation age: politics, technology, and disruptive communication in the United States**. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/product/identifier/9781108914628/type/book>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BENNETT, W. L.; LIVINGSTON, S. A brief history of the disinformation age: information wars and the decline of institutional authority. In: BENNETT, W. L.; LIVINGSTON, S. (orgs.). **The disinformation age: politics, technology, and disruptive communication in the United States**. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. p. 3-40. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/product/identifier/9781108914628/type/book>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BERGUE, S. T. Ética, Códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 4, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13459>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BERGGRUEN INSTITUTE. **The 2024 Berggruen Governance Index: democracy challenged**, 2024. Disponível em: <<https://berggruen.org/projects/2024-berggruen-governance-index>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BERNARDES, M. E. B.; MILAGRES, R.; BECKER, P.; WEGNER, D. Gerenciando paradoxos da estratégia aberta no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 2, p. e2023-0177, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/91003>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BERNARDES, M. E. B.; SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. Ranking das prefeituras da região Sul do Brasil: uma avaliação a partir de critérios estabelecidos na Lei de Acesso à Informação. **Rev. Adm. Pública**. v. 49, n. 3, p. 761-792, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/49093/47837>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BEZERRA, D. M.; BRITO, B. A. V. de; BRESCIANI, L. P. A experiência dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 40, p. e20248318, 2024. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/8318>. Acesso em: 11 out. 2025.

BIJOS, D. Representação política e *accountability* na teia das relações federativas. **Revista Aurora**, Marília, SP, v. 5, n. 2, p. 81-100, 2012. Disponível em: <<https://revistas-teste.marilia.unesp.br/index.php/aurora/article/view/2352>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BINENBOJM, G. **Uma teoria do direito administrativo: direitos fundamentais, democracia e constitucionalização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2014.

BITENCOURT, C. M.; MARTINS, L. H. N. A inteligência artificial nos órgãos constitucionais de controle de contas da administração pública brasileira. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, v. 10, n. 3, e253, set./dez. 2023. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rinc/article/view/e253>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BLOCH, C.; BUGGE, M. M. **Public sector innovation – from theory to measurement**. Structural Change and Economic Dynamics, 2013. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar_url?url=https://pure.au.dk/portal/files/55795978/1_s2.0_S0954349X13000477_main.pdf&hl=pt-BR&sa=X&ei=NShlaObCCYOuieoPqtaP6Ag&scisig=AAZF9b89zNCv8ehJ97yNSdt8gisa&oi=scholarr>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOBBIO, N. **Teoria das formas de governo**. Tradução de Sérgio Bath. 10. ed. Brasília: Ed. UnB, 1997.

BOIKO, L. Building trust through government-public interaction: evaluating government effectiveness. **Collection of scientific papers**, p. 94-96, April, 2024. Disponível em:

<<https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/1853>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOIN, A.; 'T HART, P.; STERN, E.; SUNDELIUS, B. **The politics of crisis management: public leadership under pressure**. Cambridge: Cambridge University Press. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/230383834_The_Politics_of_Crisis_Management_Public_Leadership_under_Pressure_-_By_Arjen_Boin_Paul_'t_Hart_Eric_Stern_and_Bengst_Sundelius_Lessons_on_Leadership_by_Terror_Finding_Shaka_Zulu_in_the_Attic_-_By_Man>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps Towards a Research Agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, 9-19, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/256023864_Business_Models_for_Sustainable_Innovation_State_of_the_Art_and_Steps_Towards_a_Research_Agenda>. Acesso em: 11 out. 2025.

BORGES, G.; MORETTO NETO, L. Governança em saúde pública: mecanismos e critérios avaliativos em processos de participação cidadã. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 9, n. 3, p. 27-44, nov. 2020. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/7239>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BORTOLI, F. R.; SERAPIONI, M.; KOVALESKI, D. F. Efeitos da participação social sobre as políticas de promoção da equidade em saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, e350218, 2025. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/physis/2025.v35n2/e350218/pt/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOTELHO, F. da S.; BORLACZENKO, J. S. da S. B. Atuação do gestor público no combate a corrupção. **RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 2, 2024. Disponível em: <<https://submissoesrevistacientificaosaber.com/index.php/rcmos/article/view/695>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOVAIRD, T. Beyond engagement and participation in coproduction of public services. **Public Administration Review**, 67(5), 846-860, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOVAIRD, T.; LOEFFLER, E. We're all in this together: user and community co-production of public outcomes. **Public Management Review**, v. 15, n. 1, p. 1–19, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/271213188_We're_all_in_this_together_User_and_community_co-production_of_public_outcomes>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOVAIRD, T., RYZIN, V. G., LOEFFLER, E., PARRADO, S. Activating citizens to participate in collective coproduction of public services. **Journal of Social Policy**, 44(1), 1-23, 2015. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/AC4F410236EC6889C781964F23D1C399/S0047279414000567a.pdf/activating-citizens-to-participate-in-collective-co-production-of-public-services.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOVAIRD, T.; STOKER, G.; JONES, T., LOEFFLER, E.; RONCANCIO, M. P. Activating collective co-production of public services: influencing citizens to participate in complex governance mechanisms in the UK. **International Review of Administrative Sciences**, 82(1), 47-68, 2015. Disponível em:

<<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852314566009>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOVENS, M. Analysing and assessing *accountability*: a conceptual framework. **European Law Journal**, London, v. 13, n. 4, p. 447-468, jul. 2007. Disponível em:

<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6819943>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOVENS, M. Two concepts of *accountability*: *accountability* as a virtue and as a mechanism. **West European Politics**, n. 33, 2010. Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01402382.2010.486119>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOVENS, M.; SCHILLEMANS, T.; GOODIN, R. E. Public *accountability*. In: BOVENS, M.; GOODIN, R. E.; SCHILLEMANS, T. (orgs.). **Oxford handbook of public accountability**. [S.l.]: Oxford University Press, 2014.

BOVENS, M.; SCHILLEMANS, T.; HART, P. 't. Does public *accountability* work? An assessment tool. **Public administration**, London, v. 86, n. 1, p. 225-242, 2008. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/227509338_Does_Public_Accountability_Work_An_Assessment_Tool>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. **Métricas em negócios de impacto social**. São Paulo: MOVE(IC), 2014. Disponível em: <https://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas_negocios_impacto_social_ICE_MOVE.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRANDÃO, G. **A quem prestam contas os Tribunais de Contas?** Transparência, politização e governismo na *accountability*. 2017. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/24214>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013. Disponível em: <<https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/28676>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. Research on public sector innovation: analysis of scientific literature in national and international journals in the area of administration. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, fev. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/262665903_Research_on_public_sector_innovation_Analysis_of_scientific_literature_in_national_and_international_journals_in_the_area_of_administration>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRAGA, L. V.; GOMES, R. C. Participação eletrônica, efetividade governamental e *accountability*. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 1, p. 111-144, 2018. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1017>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRAGA, R. M. C. A Indústria das fake news e o discurso de ódio. In: PEREIRA, R. V. (org.). **Direitos políticos, liberdade de expressão e discurso de ódio**. Belo Horizonte: IDDE, 2018. p. 203-220. Disponível em: <https://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/bitstream/handle/bdtse/4443/2018_pereira_direitos_politicos_liberdade.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração.

Revista de administração pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 47, n. 1, p. 27–248, 2013.

Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7319>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRANDSEN, T.; STEEN, T.; VERSCHUERE, B. **Co-production and co-creation: engaging citizens in public services**. London: Routledge, 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Guia do Parlamento Aberto**. 2. ed. 2020. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-de-transparencia/transparencia-em-acao/guia-do-parlamento-aberto>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Justiça Aberta e Justiça 4.0**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução nº 215, de 16 de dezembro de 2015**. Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2236>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde (CNS). **Resolução nº 0466/CNS/MS/2012**. Aprovar diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde (CNS). **Resolução nº 0510/CN/MS/2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde (CNS). **Resolução nº 674/CN/MS/2022**. Dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP/Conep. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/images/Resolucao_674_2022.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Como é aplicada a EBT – Avaliação 360º?** 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/transparencia-publica/escala-brasil-transparente-360/metodologia>> Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Conselho de Transparência, Integridade e Combate à Corrupção (CTICC)**, 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/transparencia-publica/conselho-da-transparencia>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Escala Brasil Transparente 360º**. 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/transparencia-publica/escala-brasil-transparente-360>> Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia de Implantação de Programa de Integridade em Empresas Estatais**. Brasília, dezembro de 2015. Disponível em:

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia prático das unidades de gestão de integridade**. Brasília, junho/2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/unidades-de-gestao.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia prático de gestão de riscos para a integridade**. Brasília, setembro/2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia prático de implementação de programa de integridade pública**. Brasília, abril/2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Manual para Implementação de Programas de Integridade**. Brasília, julho de 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP)**. Referencial Técnico, versão 1.0. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2023/12/ministro-da-cgu-anuncia-modelo-de-maturidade-em-integridade-publica/SIPMMIP.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **O que é governo aberto**. 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/governo-aberto-no-brasil/principios/o-que-e-governo-aberto>> Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Painel de Integridade Pública**, 2025. Disponível em: <<https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/painel-integridade-publica>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Plano de Integridade 2023-2025**. 3. ed. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <<https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/painel-integridade-publica>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Portal da transparência**: o que é e como funciona. 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/governo-aberto-no-brasil/principios/o-que-e-governo-aberto>> Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/45187>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/45186>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 592, de 6 de julho de 1992. Atos Internacionais. Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos. Promulgação. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d0592.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 5.482, de 30 de junho de 2005. Dispõe sobre a divulgação de dados e informações pelos órgãos e entidades da administração pública federal, por meio da Rede Mundial de Computadores - Internet. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5482.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 7.185, de 27 de maio de 2010. Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do sistema integrado de administração financeira e controle, no âmbito de cada ente da Federação, nos termos do art. 48, parágrafo único, inciso III, da Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7185.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.756, de 11 de abril de 2019. Institui o portal único “gov.br” e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do Governo federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019. Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10046.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020. Institui a Política Nacional de Inovação e dispõe sobre a sua governança. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10534.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.540, de 5 de novembro de 2020. Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10540.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.540%2C%20DE%205,Or%C3%A7ament%C3%A1ria%2C%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Financeira%20e%20Controle.>. Acesso em: 20 mar. 2025’.

BRASIL. Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10756.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023.** Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da administração pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da administração pública Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024.** Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br e institui a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12069.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024.** Institui a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura Nacional de Dados, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12198.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015.** Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap). **Plano de Integridade da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) 2024-2025.** Brasília: Enap, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6381/4/Plano%20de%20Integridade_ENAP_2024-2025%20v2%20%281%29.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap). **Rede InovaGov.** Disponível em: <<https://inovagov.enap.gov.br/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Diálogos Setoriais União Europeia – Brasil. **Relatório participação social na administração pública federal:** desafios e perspectivas para a criação de uma política nacional de participação. Projeto apoio aos diálogos setoriais União Europeia – Brasil, 2012. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/participacao%20social%20na%20administracao%20publica%20federal.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). **Plano de integridade Ipea (PLAINT) 2025.** Brasília: Ipea, 2025. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/portal/acessoainformacao/diretoriacolegiada/2025/2025.01.30/Plano%20de%20Integridade%202025%20-%20vers%C3%A3o%20diagramada.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8142.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991.** Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.051, de 18 de maio de 1995. Dispõe sobre a expedição de certidões para a defesa de direitos e esclarecimentos de situações. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9051.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.507, de 12 de novembro de 1997. Regula o direito de acesso a informações e disciplina o rito processual do *habeas data*. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9507.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998. Dispõe sobre a criação de "homepage" na "Internet", pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação dos dados e informações que especifica, e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9755.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da administração pública Federal. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10180.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005. Regulamenta a parte final do disposto no inciso XXXIII do *caput* do art. 5º da Constituição Federal e dá outras providências.

Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11111.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de

setembro de 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.334, de 13 de setembro de 2016. Cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/113334.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009.** Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 135, de 4 de junho de 2010.** Altera a Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, que estabelece, de acordo com o § 9º do art. 14 da Constituição Federal, casos de inelegibilidade, prazos de cessação e determina outras providências, para incluir hipóteses de inelegibilidade que visam a proteger a probidade administrativa e a moralidade no exercício do mandato. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp135.htm>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços públicos (MGI). **Portaria SGD/MGI nº 4.248, de 26 de junho de 2024.** Estabelece recomendações para o alcance dos objetivos da Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sgd/mgi-n-4.248-de-26-de-junho-de-2024-568659997>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços públicos (MGI). **Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027.** Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/estrategianacional>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços públicos (MGI). **Política Nacional de Inovação.** Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/estrategias-e-politicas-digitais/politica-nacional-de-inovacao>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPO). **Estratégia de governança digital:** transformação digital – cidadania e governo. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. Brasília: MP, 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/revisaodaestrategiadegovernancadigital20162019.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Ministério Público Federal (MPF). **Declaração Universal dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789.** 2025. Disponível em: <http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/direitos-humanos/declar_dir_homem_cidadao.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Planalto. **Portal da Legislação.** Disponível em: <<https://www4.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Dez passos para a boa governança.** 2. ed. Brasília: TCU – Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. 2021. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/10-passos-para-a-boua-governanca>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Manual de gestão de riscos do TCU.** Brasília: TCU/Seplan, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC)**, 2025. Disponível em: <<https://pnpc.tcu.gov.br/sobre-o-programa/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Senado Federal. Agência Senado. **Projeto estabelece 25 de outubro como Dia Nacional de Defesa da Democracia**, 04/01/2024. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2024/01/04/projeto-estabelece-25-de-outubro-como-dia-nacional-de-defesa-da-democracia>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Gestão de riscos: avaliação da maturidade**. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, SecexAdministração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico do programa de inovação**. Brasília: TCU/ISC, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/93/43/FA/EA/2451F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_programa_inovacao.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial de combate a fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2. ed. Brasília: TCU, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial de governança pública**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2014; 2018; 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-governanca-organizacional>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas**. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-para-avaliacao-de-governanca-em-politicas-publicas>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial sobre participação cidadã no âmbito do TCU**. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), Secretaria-Geral de Controle Exerno (Segecex), Secretaria-Geral de Administração (Segedam), 2025. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/livro/referencial-de-participacao-cidada-no-tcu>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRAVO, M. I. S.; CORREIA, M. V. C. Desafios do Controle Social na Atualidade. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n. 109, p. 126-150, jan./mar. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sssoc/a/NkpLbcXZf5mPHkHrksGGXnf/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRELÀZ, G. de; TEIXEIRA, M. A. C. Open Government? Democracy and Transparency Backsliding in Latin America's Populist Governments. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, Caracas, n. 89, p. 73-103, 2025. Disponível em: <<https://revista.clad.org/ryd/article/view/396>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Ano 50, n.4, p.4-29, Out./Dez. 1999. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1998.

BRITO, B. O. S.; GUIMARÃES, V. S.; ARAÚJO, A. B. da S.; OLIVEIRA, F. M. de; CASTRO, M. M. B. de. Transformação digital no setor público brasileiro: uma abordagem teórica sobre o impacto inovador e transformador de sua adoção. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 1–11, 2025. Disponível em: <<https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/4037>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BROOKINGS INSTITUTION. **Understanding democratic decline in the United States**. Washington/DC: Brookings, 17 out. 2023. Disponível em: <<https://www.brookings.edu/articles/understanding-democratic-decline-in-the-united-states/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRUNELLE, J. F.; FRISK, D.; MAYER, B.; RANDALL, P.; SHEIKH, A. **From idea to implementation**: measuring the impact of innovation activities in government. The MITRE Corporation, 2020. Disponível em: <<https://aida.mitre.org/wp-content/uploads/2020/02/Measuring-Innovation-Short-Version-Final.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BUGARIN, P. S. *Compliance* e busca de integridade na gestão pública breves notas sobre a atuação do Tribunal de Contas da União (TCU). **Revista do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**, v. 4, n. 1, 2023. Disponível em: <<https://revista.tcerj.tc.br/rtcerj/article/view/42>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BURCHARTH, A.; SONDERGAARD, H. A.; BECKER, P. L.; GUERRA, P. R. G. de. Inovação aberta no setor público: obstáculos e oportunidades. **GV-EXECUTIVO**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. e90190, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/90190>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BURNETT, C. F. L. **Da tragédia urbana à farsa do urbanismo reformista**: a fetichização dos planos diretores participativos. 2009. 526 f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas) – Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019. Disponível em: <<http://tedebc.ufma.br:8080/jspui/handle/tede/756>>. Acesso em: 11 out. 2025.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações e Sociedade**, [S. l.], v. 27, n. 94, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/26419>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CAMAJ, L. From ‘window dressing’ to ‘door openers’? Freedom of Information legislation, public demand, and state *compliance* in South East Europe. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 346-357, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X16300272>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CALDERÓN, C.; LORENZO, S. (orgs.). **Open government: gobierno abierto**. Jaén: Algón Editores, 2010.

- CALDERON, M. P. A evolução do direito de acesso à informação até a culminância na Lei nº 12.527/2011. **Revista brasileira de ciências policiais**, v. 4, n. 2, p. 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em: <<https://dspace.mj.gov.br/handle/1/7801>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.
- CAMPIS, F. K. A.; SCHWINN, S. A. Os ataques às cortes constitucionais e a interpretação irrestrita do direito como sintomas do autoritarismo contemporâneo. v. 2, **Anais do Seminário Internacional em Direitos Humanos e Sociedade**, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/AnaisDirH/article/view/5789>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CAMPOS, A. M. *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30 a 50, 1990. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/9049>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CAMPOS, F. de F.; RODRIGUES, G. M. A construção da lei de acesso à informação no congresso nacional brasileiro: sistematização de sua tramitação legislativa. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 1–30, 2020. Disponível em: <<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/39099>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CAMPOS, M. C.; DANTAS, A. de B.; SILVA, L. S. C. V. da; MILITO, C. M. Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 1–16, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/15870>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CAPPELLARI, G.; VARGAS, R. V.; CASSANEGO JUNIOR, P. V.; SILVA, M. L. da; GOULARTE, J. L. L. Capacidade organizacional para mudança no setor público. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 29, p. 1–15, 2023. Disponível em: <<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13784>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CAPPELLI, C.; OLIVEIRA, R.; NUNES, V. Linguagem simples como pilar da transparência. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 10, n. 9, p. 32-45, 2023. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/8997>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CARAYANNIS, E. G.; BARTH, T. D.; CAMPBELL, D. F. J. The quintuple helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 1, p. 2, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/257884675_The_Quintuple_Helix_innovation_model_global_warming_as_a_challenge_and_driver_for_innovation>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Mode 3 and quadruple helix: toward a 21st-century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/240295704_'Mode_3'_and_'Quadruple_Helix'_Toward_a_21st_century_fractal_innovation_ecosystem>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CARTA BRASILEIRA PARA CIDADES INTELIGENTES. **O que é a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes?** 2020. Disponível em: <<https://cartacidadesinteligentes.org.br/>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CARVALHO, F. L. de L.; RODRIGUES, R. S. O tribunal de contas no Brasil e seus congêneres europeus: um estudo comparativo. **AeC - Revista de Direito Administrativo e**

- Constitucional**, Belo Horizonte, v. 18, n. 71, p. 225–248, 2018. Disponível em: <<https://revistaec.com/index.php/revistaec/article/view/844>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CARVALHO, J. F. S.; ALVES, R. S. E; SANTOS, W. C. dos; DAVID, H. R.; SOUZA, F. da S. Inovações no setor público: relato de experiências. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 197–219, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/7346>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CARVALHO, R. A. de; SILVA, N. G. A. S. Cultura organizacional e modelos de gestão: Entre o foco no cidadão e o cumprimento de normas. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 18, n. 2, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/28138>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CARVALHO, S. L. da S.; MELO, B. M. S. de S.; CHAISE, R. M. A experiência do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Brasil, no combate à corrupção e no aprimoramento da gestão pública fluminense. In: **XXIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, Argentina, 12-15 nov. 2019. Disponível em: <<https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2020/09/carvaser.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CARVALHO, V. S. P. de; OLIVEIRA, D. M. de. Estratégias de implementação do ESG no contexto da governança pública. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. e15244, 2025. Disponível em: <<https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/15244>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 39. ed. São Paulo: Atlas, 2025.
- CASAROTTO, N. V. C.; ELIAS, M. L. G. G. R.; GIMENES, E. R. Transparência e portal de transparência sobre a ótica da administração pública a partir de uma pesquisa bibliográfica. **Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas**, v. 5, 2023. Disponível em: <<https://anepecp.org/ojs/index.php/br/article/view/226>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CASTILLO-MOSTACERO, W. E.; GRACEY, A. E. R. Gobierno abierto: un desafío en la gestión pública para fortalecer la democracia. Gestio et Productio: **Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales**, v. 6, n. 11, p. 117-127, jul. 2024. Disponível em: <https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00392024000200117>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Espacios**, v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CASTRO, J. M. G. de. **Reflexões sobre a importância da integridade pública: o fortalecimento da confiança nas instituições e o controle da corrupção**. Sistema de integridade e poder judiciário: Estudos em homenagem ao Ministro Luiz Fux. 1. ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2022. Disponível em: <<https://novaresearch.unl.pt/en/publications/reflex%C3%B5es-sobre-a-import%C3%A2ncia-da-integridade-p%C3%BAblica-o-fortalecim>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CAVALCANTE, A. F. A eficiência na governança pública e a percepção de valor pelos cidadãos: desafios, estratégias e impactos da nova governança pública no século XXI. **Revista**

PPC – Políticas Públicas e Cidades, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 1-14, 2024. Disponível em: <<https://journalppc.com/RPPC/article/view/868/465>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CAVALCANTE, A. F.; OLIVEIRA, V. J. de. A burocracia moderna: análise comparativa das teorias clássicas e o papel do estado guardião na preservação democrática. **Revista Políticas Públicas e Cidades**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. e1178, 2024. Disponível em: <<https://journalppc.com/RPPC/article/view/1178>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CAVALCANTE, A. F.; OTA, K. da C.; OLIVEIRA, V. J. de. Governança digital e ética pública: construindo confiança em um mundo de algoritmos. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. e1445, 2024. Disponível em: <<https://journalppc.com/RPPC/article/view/1445>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CAVALCANTE, P. Tendências inovadoras de gestão nos governos subnacionais brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 24, n. 79, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/79294>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CAVALCANTE, P. **Inovação e políticas públicas**: superando o mito da ideia. Brasília: Ipea, 2019.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. R. (orgs.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

CAVALCANTE, P., LOTTA, G., OLIVEIRA, V. E. de. Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil. In: PIRES, R., LOTTA, G., OLIVEIRA, V. E. de (orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea; Enap, 2018. p. 17-52. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3247>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J-P.; GROULX, L-H.; LAPERRIERE, A.; MAYER, R.; PIRES, Á. P. (orgs.). **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD). **Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública**. San Salvador. 2008. Disponível em: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_comisiondecalidad_carta_iberamericana_de_calidad.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD). **La responsabilización ("accountability") en la Nueva Gestión Pública Latinoamericana**. Buenos Aires: Eudeba, CLAD, BID, 2000. Disponível em: <https://biblioteca.inap.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=14996&shelfbrowse_itemnumber=15711>. Acesso em: 11 out. 2025.

CEZAR, F. V.; ZUCATTO, L. C.; BORBA, V. T.; SEGATTO, S. S. Qualidade do serviço público por meio do modelo SERVQUAL: uma análise das dissertações e teses brasileiras (2000-2020). **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 12, p. 21145–21161, 2023. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3243>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CHAMOUN, R. F. F. F. Os tribunais de contas na era da governança pública: focos, princípios e ciclos estratégicos do controle externo. In: LIMA, E. C. P. (org.). **Tribunal de Contas do século XXI**. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 31-58.

CHAVES NETO, R. N.; LEONI, J. V. Os Tribunais de Contas e o *compliance*. **Revista Jurídica**, v. 3, n. 70, p. 316-335, 2022. Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/4463>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E.; McDONALD, Rory. What is disruptive innovation? **Harvard Business Review**, v. 93, n. 12, p. 44–53, 2015. Disponível em: <<https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2017/06/What-Is-Disruptive-Innovation-Base.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. Complexity and hybrid public administration: theoretical and empirical challenges. **Public Organization Review**, Dordrecht, v. 11, n. 4, p. 407–423, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/225361657_Complexity_and_Hybrid_Public_Administration-Theoretical_and_Empirical_Challenges>. Acesso em: 11 out. 2025.

CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. Increased complexity in public organizations — the challenges of combining NPM and post-NPM. In: CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. (Orgs.). **Governance of public sector organizations: proliferation, autonomy and performance**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010. p. 255–275.

CIALDINI, R.; LI, Y. J.; SAMPER, A.; WELLMAN, N. How bad apples promote bad barrels: unethical leader behavior and the selective attrition effect. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 168, n. 4, p. 861–880, 2021. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/45386746>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CIVANTOS, Ó. J. Á. **Las claves del buen gobierno em la administración pública**. Granada: Comares. 2010.

COELHO, J. B.; COSTA, M. A. N. Gestão de mudanças e liderança: análise de caso envolvendo uma Instituição Federal Brasileira. **Revista Augustus**, v. 28, n. 55, p. 37-66, 20 dez. 2021. Disponível em: <<https://revistas.unisuam.edu.br/index.php/revistaaugustus/article/view/885>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COIMBRA, C. dos S. W.; OLIVEIRA FILHO, R. **O estado do bem-estar social, os Tribunais de Contas e a boa governança pública**. Porto Velho: TCE/RO, 2019. Disponível em: <https://tcero.tc.br/wp-content/uploads/2019/11/E-BOOK-VIII-FORUM-2019_compressed.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

COIMBRA, M. **Dimensões para um modelo de avaliação de maturidade em gestão por processos na administração pública**. Brasília, DF: ENAP, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/2486>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COLLARES, C. F.; GREC, W. L. P.; MACHADO, J. L. M. Psicometria na garantia de qualidade da educação médica: conceitos e aplicações. **Scien in Health**, v. 3, n. 1, p. 33-49, 2012. Disponível em: <https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/new/revista_scienceinhealth/07_jan_abr_2012/science_03_01_33_49.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

CONNOR, D. M. A new ladder of citizen participation. **National Civic Review**, v. 77, n. 3, p. 249–257, 1988. Disponível em: <https://geog.sdsu.edu/People/Pages/jankowski/public_html/web780/Connor_1988.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

- CONTAS ABERTAS. **Quem somos**. 2025. Disponível em: <<https://www.contasabertas.org.br/quem-somos>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CONTRERAS, E.; MICHENER, G.; NISKIER, I. Da opacidade à transparência? Avaliando a Lei de Acesso à Informação no Brasil cinco anos depois. **Rev. Adm. Pública**. v. 52, n. 4, p. 610-629, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/75716>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- COOPER, T. L. Power to people? Co-production and Cameron's big society. **Harvard Kennedy School Review**, v.11, p.118-123, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/230043214_The_Big_Society_Power_to_the_People>. Acesso em: 11 out. 2025.
- COOPER, T. L. **The responsible administrator**: an approach to ethics for the administrative role. 5. ed. San Francisco: Wiley, 2006. Disponível em: <<https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-581558-2a500db197.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CORDOVA, M. L. M.; AGUIRRE, A. DE B. A disponibilização de dados nos portais de transparência dos cinco maiores municípios de MS. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 15 out. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14160>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CORNWALL, A. Introduction: new democratic spaces? The politics and dynamics of institutionalised participation. **IDS Bulletin**, 48(1), 1–10, 2017. Disponível em: <https://opendocs.ids.ac.uk/articles/report/Introduction_New_Democratic_Spaces_The_Politics_and_Dynamics_of_Institutionalised_Participation/26473201?file=48247504>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CORNWALL, A. Unpacking 'participation': models, meanings and practices. **Community Development Journal**, 43(3), 269-283, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/31091334_Unpacking_'Participation'_Models_meanings_and_practices>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CORNWALL, A.; GAVENTA, J. Participation in governance. In: HUQUE, A. S.; SHAFIQU, A. (orgs.), **International Development Governance** (p. 405-413). Nova York: Routledge, 2017. p. 405-413. Disponível em: <<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315092577-22/participation-governance-andrea-cornwall-john-gaventa>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CORREIA, R. P.; ANDRADE, M. C. de. Public transparency in municipalities: a link between society and local government. **Aracê**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 8756–8768, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/1517>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- CORREIA-LIMA, B. C.; LOIOLA, E.; PEREIRA, C. R.; COSTA, J. S.; LEOPOLDINO, C. B. O papel de suportes organizacionais na relação entre aprendizagem individual e organizacional. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, São Paulo, v. 20, n. 5, eRAMG190016, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/5NmnSjQfW6Vh5T64kMKgNjL/?format=pdf&lang=pt>>.
- COSTA, B. L. D.; OLIVIERI, C.; TEIXEIRA, M. A. C. Participação, eficiência e *accountability* no Brasil: desafios administrativos, políticos e institucionais. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, nº 3, Apresentação, Rio de Janeiro, Jul.-Set. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/64021/62064>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; FERREIRA, J. C. de S.; COSTA, L. R. da. Programas de integridade na administração pública: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 2482-2498, 2022. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1484>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COSTA, F. J. da. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, G. C. da.; ARAÚJO, L. M. G.; FERREIRA, M. A. A. Cultura organizacional: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 6, n. 16, p. 20–27, 2021. Disponível em: <<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COSTA, J. A. N. da. O papel pedagógico dos tribunais de contas na promoção da transparência e eficiência na gestão pública. **Revista Orbis Latina**, v. 15 n. 1, 2025. Disponível em: <<https://revistas.unila.edu.br/orbis/article/view/5000>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COSTA, J. C. da. Modelo estrutural de cidadania deliberativa: adição e validação de indicadores de participação. **Revista de administração pública**, v. 57, n. 5, e2023–0001, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/90256>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COSTA, M. B.; BASTOS, P. R. L. Alice, Monica, Adele, Sofia, Carina e Ágata: o uso da inteligência artificial pelo Tribunal de Contas da União. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, Belo Horizonte**, ano 2, n. 3, p. 11-34, jan./jun. 2020. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2023/06/Revista-Controle-Externo-Pandemia.pdf#page=12>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COSTA, R. A evolução histórica e jurídica do Tribunal de Contas no Brasil. **Interesse Público – IP**, Belo Horizonte, ano 16, n. 86, p. 265-283, jul./ago. 2014.

COSTA, R. **As decisões dos tribunais de contas como garantia do uso de critérios sustentáveis nas contratações públicas**. 168 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Ciência Jurídica, Mestrado em Ciência Jurídica, Itajaí, 2014. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab&AN=SIB.210408&lang=pt-bresite=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COSTA, R. Tribunais de Contas brasileiros: um recorte especial sobre o Tribunal de Contas de Santa Catarina. **Interesse Público – IP**, Belo Horizonte, ano 16, n. 85, p. 267-284, maio/jun. 2014.

COSTA, R.; RAUPP, F. M.; SCHOMMER, P. C. Sistemas de informação de custos no setor público: atuação do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v.1, p. 23-37, 2024. Disponível em: <https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2024/09/RBC268_jul_ago-1.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

COSTA FILHO, W. G. L. da. Mecanismos institucionais de controle na administração pública brasileira e a proteção ao princípio republicano: o papel dos Tribunais de Contas. **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 10, p. e6715, 2024. Disponível em: <<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6715>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COUTINHO, D. de M.; SANTOS, A. S. de S. O papel do Tribunal de Contas frente à *accountability*. **Revista de Direito Administrativo e Constitucional**, Belo Horizonte, v. 18,

n. 72, p. 209–233, 2018. Disponível em:

<<https://revistaec.com/index.php/revistaec/article/view/882>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COUTINHO, D. T. P. C. de M. Uniformização da legislação dos tribunais de contas. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília a. 53, n. 212, p. 181-201, out./dez., 2016. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/212/ril_v53_n212_p181>. Acesso em: 11 out. 2025.

COUTINHO, E. D., FREITAS, A. S. Valor público via tecnologias desenvolvidas com dados governamentais abertos: O caso Operação Serenata de Amor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 6, p. 1–27. 2021. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/ram/a/K35SwKH8SshmMB8NCdM4zbb/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

COUTINHO, M. S.; MENDES, V. L. P. S.; AGUIAR, F. C. Governança em redes de controle da gestão pública. **Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE - Ano XXVI - N. 55 – Salvador/BA – p. 134-158 – Jan./Dez., 2024**. Disponível em:

<<https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/viewFile/9398/5352>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRIADO, J. I.; GÓMEZ, E. A. R. ¿Qué es y qué se entiende por Gobierno Abierto? Análisis de la percepción e implementación del Gobierno Abierto en el ámbito local español.

Colección NovaGob Academia, nº 1, 2016. Disponível em: <http://lab.novagob.org/wp-content/uploads/2017/05/NovagobAcademia_2016_1_GobiernoAbierto-AALL.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

CRAVEIRO, G. da S.; MACHADO, J. A. S.; RIZZI, E. O conceito de justiça aberta e sua relação com as comunidades pela reforma do sistema de justiça. In: LEMOS, R.; MARQUES, D. (Org.). **Open justice na era da conectividade**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, p. 35-46, 2023. Disponível em: <[http://each.uspnet.usp.br/machado/2021-](http://each.uspnet.usp.br/machado/2021-2023/rizzi_%20machado_craveiro_justica_aberta.pdf)

<http://each.uspnet.usp.br/machado/2021-2023/rizzi_%20machado_craveiro_justica_aberta.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

CRIADO, J. I.; DIAS, T. F.; SANO, H.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVAN, A.; ISIDRO FILHO, A. Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts. **International Journal of Public Administration**, v. 44, n. 11-12, p. 1037–1049, 2020. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/339584646_Public_Innovation_and_Living_Labs_in_Action_A_Comparative_Analysis_in_post-New_Public_Management_Contexts>. Acesso em: 11 out. 2025.

CRISTÓVAM, J. S. da S.; GONDIM, L. S.; SOUSA, T. P. de. Análise de Impacto Regulatório (AIR) e participação social no Brasil. **Revista Justiça do Direito**, [S. l.], v. 34, n. 2, p. 351-370, 2020. Disponível em: <<https://seer.upf.br/index.php/rjd/article/view/11304>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CROTTY, M. **The foundations of social research**: meaning and perspective in the research process. Thousand Oaks: Sage, 1998.

CRUZ, C. F.; FERREIRA, A. C. de S.; SILVA, L. M. da; MACEDO, M. Álvaro da S. Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 46, n. 1, p. 153 a 176, 2012. Disponível em:

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7080>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CRUZ, S. R. S.; PAULINO, S. R. Public service innovation and evaluation indicators. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, p. 51-52, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/262434217_Public_Service_Innovation_and_Evaluation_Indicators>. Acesso em: 11 out. 2025.

CRUZ FILHO, O. A. de O. Soft law and competition policy: promoting competition through guidelines in Brazil. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 13, n. 45, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/822>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CRUZ-RUBIO, C. N. O que é (e o que não é) governo aberto? Uma discussão conceitual. **Revista Temas de administração pública**, v. 10, n. 1, 2015, p. 129-148. Disponível em: <<https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=4926019>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CUFFA, D.; STEIL, A. V. Organizational learning in public organizations: an integrative review. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 68–83, 2019. Disponível em: <<https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/875>>. Acesso em: 11 out. 2025.

CUNHA, C. R.; STAMILE, N.; GRUPENMACHER, B. T. O uso da Inteligência Artificial na fiscalização tributária e a opacidade algorítmica: o caso do Sistema de Seleção Aduaneira por Aprendizado de Máquina – SISAM. **Pensar – Revista de Ciências Jurídicas**, Fortaleza, v. 29, n. 3, p. 1-15, jul./set. 2024. Disponível em: <<https://ojs.unifor.br/rpen/article/view/13867>>. Acesso em: 11 out. 2025

CUNLIFFE, E. Open justice: concepts and judicial approaches. **Federal Law Review**, Canberra, v. 40, p. 385-411, 2012. Disponível em: <https://researchers.allard.ubc.ca/files/39717906/Open%20Justice_%20Concepts%20and%20Judicial%20Approaches.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

DAL PONT, P. A. **A atuação do Tribunal de Contas de Santa Catarina para a universalização de coleta e tratamento de esgoto nos municípios catarinenses**. 2025. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração) - Udesc, Florianópolis, 2025. Disponível em: <<https://repositorio.udesc.br/handle/UDESC/23407>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DASSEN, N.; LAVIN, R. **Citizen participation in government audits through digital tools: overview of initiatives from supreme audit institutions**. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2020. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Citizen-Participation-in-Government-Audits-through-Digital-Tools-Overview-of-Initiatives-from-Supreme-Audit-Institution.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DASSO JÚNIOR, A. É. O veto popular na América Latina: um instrumento de participação cidadã ainda em construção. In: **Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público** (1.: 2017: Florianópolis, BR-SC). Anais. Florianópolis: CIDESP, 2017. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/166323?locale-attribute=en>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146–166, 2016. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/315455642_Innovation_in_the_Public_Sector_A_Systematic_Review_and_Future_Research_Agenda>. Acesso em: 11 out. 2025.

DEBASTIANI, S.; LUCIANO, E. M. Em busca da participação nas cidades inteligentes: participação cidadã, pseudoparticipação ou apenas retórica? **Anais do XLVI ENANPAD**, 2022. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/69cd21a0e0b7d5f05dc88a0be36950c7.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DEMIR, F. Measuring strategic management maturity: an empirical study in Turkish public and private sector organizations. *World Academy of Science, Engineering and Technology – International Journal of Economics and Management Engineering*, v. 11, n. 11, p. 2433-2440, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/329257801_A_Strategic_Management_Maturity_Model_for_Innovation>. Acesso em: 11 out. 2025.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The new public service: serving, not steering**. New York e London: M.E. Sharpe, 2007.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The new public service: serving rather than steering**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

DI MARCO, C. A. F.; TERCI, E. T. Transparência municipal e controle social: a visão dos Observatórios Sociais sobre os portais de transparência e acesso à informação. *Interações (Campo Grande)*, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 313–330, 2022. Disponível em: <<https://www.interacoes.ucdb.br/interacoes/article/view/2885>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 37. ed., rev. atual. São Paulo: Forense, 2024.

DIAS, L. N. da S., A.; AQUINO, C. B. de; SILVA, P. B. da; ALBUQUERQUE, F. dos S. Terceirização de portais de transparência fiscal em prefeituras municipais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/164383>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DIAS, I. de M. Práticas de inovação em gestão pública. *In*: AGUNE, R.; GREGORIO, A.; NEVES, A.; DIAS, I. de M.; CARLOS, J. A.; BOLLIGER, S. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público: dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: <<https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/UCIN/inovajusp/ijusplab/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DIAS, J. A. F. de. Programa de integridade: o que é, seus elementos constitutivos e caracterização. **Boletim Economia Empírica**, [S. l.], v. 1, n. 6, 2021. Disponível em: <<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/5538>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 17, n. 3, 2014. Disponível em: <<https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/621>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DIAS, T. F.; GARCIA, A. B. G.; CAMILO, N. Um olhar sobre o governo aberto no nível subnacional. **GIGAPP Estudios Working Papers**, Madrid, v. 6, n. 111-115, p. 83-100, 2019.

Disponível em: <<https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/135>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. **Inovação e tecnologia da comunicação e informação na administração pública**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4284>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DIAS FILHO, N. R. Política de *compliance* e administração pública: um meio para efetivação do direito fundamental à boa administração. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. e14510, 2025. Disponível em: <<https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/14510>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DOIN, G., DAHMER, J., SCHOMMER, P., SPANIOL, E. Mobilização social e coprodução do controle: o que sinalizam os processos de coprodução da lei da ficha limpa e da rede de observatório social do Brasil de controle social. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 27, n. 2, 56-79, 2012. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/12648/9211>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DOS-REIS, M. C. A.; ISIDRO-FILHO, A. Inovação em serviços e a coprodução no setor público federal brasileiro. **administração pública e Gestão Social**, [S. l.], 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5481>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DOWNEY, H. K.; IRELAND, R. D. Quantitative versus qualitative: environmental assessment in organizational studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 630-637, December, 1979. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2392368>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DRYZEK, J. S. **Deliberative democracy and beyond: liberals, critics, contestations**. Oxford University Press, 2000. Disponível em: <<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1017/S0022381600007702?journalCode=jop>>. Acesso em: 11 out. 2025.

DUNLEAVY, P.; HOOD, C. **From old public administration to new public management**. *Public Money & Management*, v. 14, n. 3, p. 9-16, 1994.

EGGERS, W. D.; SINGH, S. K. The public innovator's playbook: nurturing bold ideas in government. Washington, DC: **Deloitte Research**, 2009. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-public-innovators-playbook-08082013.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ELENA, S.; MERCADO, G. Justicia abierta: una aproximación teórica. In: ELENA, S. (Org.). **Justicia abierta: aportes para una agenda en construcción**. p. 17-42, 2019. Disponível em: <<https://www.saij.gob.ar/lmnoprst-uvwd-octr-inac-f190021f1pdf%20name:CF190021F1.PDF>>. Acesso em: 11 out. 2025.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ERDMANN, R. H. **Gestão da qualidade no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2011. Disponível em: http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/12gestao%20de%20pessoas%20e%20gestao%20da%20qualidade.pdf

20no%20setor%20publico/gestao%20da%20qualidade%20no%20setor%20publico%20LIVRO.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733399000554>>. Acesso em: 11 out. 2025.

EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (EIPA). **Common Assessment Framework (CAF) 2020**. Maastricht: European Institute of Public Administration, 2020. Disponível em: <<https://www.eupan.eu/caf/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

EVANS, P. Além da monocultura institucional: instituições, capacidades e o desenvolvimento deliberativo. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 9, p. 20-63, 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/soc/a/pCYnHKTXPL6wY9gWcd4Gbq/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

EVANS, P. Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. **World development**, v. 24, n. 6, p. 1119-1132, 1996. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305750X96000216>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FABRIS, M. M. de S.; KRÜGER, A. C.; CUSTÓDIO, T.; HOFFMANN, M. G. Governança de redes de laboratórios públicos de inovação: a experiência da Rede InovaGovSC. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 91, p. 1-28, 2025. Disponível em: <<https://revista.clad.org/ryd/article/view/384>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FAEHNLE, M.; TYRVÄINEN, L. A framework for evaluating and *designing* collaborative planning. **Land Use Policy**, v. 34, p. 332-341, September, 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837713000690>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FALCÃO, P.; SOUZA, A. B. de. Pandemia de desinformação: as fake news no contexto da Covid-19 no Brasil. **RECIIS - Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 55-71, jan./mar. 2021. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/47085>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FARAGO, F. E.; BORTOLOTO, G. T.; BORINI, F. M. Aprendizagem organizacional, ecossistemas de negócios e o gerenciamento da incerteza. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 2, n. 32, abr./jun. 2023. Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/download/e-5976/371374384>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FARIA, C. F. Estado e organizações da sociedade civil no Brasil contemporâneo: construindo uma sinergia positiva? **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 187-204, jun. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/GrdfVB5TTcqympRgDPDXsdx/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FARIA, C. F. S. D. **O parlamento aberto na era da internet: pode o povo colaborar com o Legislativo na elaboração das leis?** Brasília: Edições Câmara, 2015. Disponível em: <<https://bd.camara.leg.br/bd/items/9ef328c9-90d6-4f95-aeb7-bf05f9b6d9de>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FARIA, C. F. S. D.; QUINTÃO, T. T. Análises das melhores práticas de parlamento aberto e digital: casos, sistemas e modelos. **E-legis**, v. 15, n. 39, p. 135-156, set./dez. 2022. Disponível em: <<https://bd.camara.leg.br/bd/items/dace8ad9-78fd-45a2-92a6-ae20ec2b583a>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FARIA, C. F. S. D.; REHBEIN, M. A política de parlamento aberto: uma análise crítica da câmara federal brasileira. **VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília: Consad, 2015. Disponível em: <<https://www.parlamentoaberto.leg.br/biblioteca/A%20politica%20do%20parlamento%20aberto%20na%20camara%20federal%20brasileira.pdf/view>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FARIA, R. O. de. O redesenho das instituições orçamentárias e a explosão das emendas de relator-geral RP-9: o processo orçamentário no centro da crise política. **SciELO Preprints**, 2022. Disponível em: <<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/4904>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FATTORI, C. C. T.; SILVA, M. C. da; MENDES, F. E. S. A atuação propositiva da gestão educacional para fortalecimento de práticas democráticas na rede municipal de ensino, em contexto formativo - um relato de caso. **Cadernos de Pós-graduação**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 45–56, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/cadernosdepos/article/view/13225>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FEDORENKO, Y. Genesis of the principle of transparency in the activities of Administrative Courts. **Problems of legality**, (161), p. 155–168, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/372378231_Genesis_of_the_Principle_of_Transparency_in_the_Activities_of_Administrative_Courts>. Acesso em: 11 out. 2025.

FERLIE, E.; LYNN, L. E. Jr.; POLLITT, C. (Orgs.). **The oxford handbook of public management**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

FERNANDES, G. A. A. L.; FERNANDES, I. F. L. A.; TEIXEIRA, M. A. C. Transparência dos governos subnacionais: o impacto da desigualdade na transparência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 6, p. e2023–0025, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/90406>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FERNANDES, G. C.; ALVES, M. A. Integrity and Ethics in Public Governance: Challenges and Practices to Strengthen Institutional Credibility. **Journal of Sustainable Institutional Management**, São Paulo (SP), v. 12, n. JSIM, p. e0164, 2025. Disponível em: <<https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/view/164>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FERNANDES, J. U. J. **Tribunais de Contas do Brasil**. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

FERNEDA, A. S.; BERGAMINI, J. C. B.; SOUZA, J. A. de. Sistemas de *compliance* no setor público: instrumento de inovação. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1367>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FERRARI, Â. C.; SOUZA, M. V. de. Rumo a futuros democráticos: o espaço público em Cidades AML. **Cadernos Metrópole**, [S. l.], v. 27, n. 63, p. e6368086, 2025. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/metropole/article/view/68086>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FERRARI, P.; BOARINI, M. A desinformação é o parasita do século XXI. **Organicom**, São Paulo, v. 18, n. 34, p. 37-47, set./dez. 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/170549>>. Acesso em: 11 out. 2025.

- FERRAREZI, E.; ALMEIDA, G. A. de. **Laboratório de inovação pública: como e por que criá-los**. Brasília: Enap, 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7800/1/gnova_labs_inovacao_digital.pdf>
- FERREIRA, M. R.; PEREIRA, G. de A. Utilização de painéis de indicadores (dashboards) na gestão pública brasileira: revisão integrativa. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. e8610, 2025. Disponível em: <<https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/8610>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- FERREIRA JÚNIOR, A. de M. **A hibridez material das Cortes de Contas como atributo determinante de sua organicidade e a metamorfose institucional dos Tribunais da Governança Pública**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/227262>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- FERREIRA JUNIOR, A. de M. A governança e papel dos tribunais de contas na nova lei de licitações. In: TEIXEIRA, G. L.; KOERICH, G. B.; FILIPPIN, J. P. de M. (Orgs.). **Direito e(m) evolução reflexões jurídicas sobre questões atuais**. Palhoça: Conceito Atual, 2025, p. 1-288.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; LEMOS, D. da C.; HOFFMANN, M. G.; FERNANDES, R. F. Desenvolvimento de uma ferramenta para identificação de padrões culturais para a inovação: relato da trajetória de um projeto de cooperação técnico-científica. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 327-352, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/10650>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- FILGUEIRAS, F. Além da transparência: *accountability* e política de publicidade. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 84, p. 65-94, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ln/a/3Z88sCrZZbTrnKy5SW6j6MK/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- FILGUEIRAS, F. Burocracias do controle, controle da burocracia e *accountability* no Brasil. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de (orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea/Enap, 2018. p. 77-96. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8617?mode=simple>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- FILGUEIRAS, F. Governance, Brazil. In: FARAZMAND, A. (org.), **Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance**. New York: Springer, 2019. p. 1-13. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/332767084_Governance_-_Brazil>. Acesso em: 11 out. 2025.
- FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 71-88, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/73926>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- FILGUEIRAS, F. Machine learning, inovações governamentais e novos desafios para a transparência pública. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 10 n. 9, 2023. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/8989>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- FIORITO, T.; EHRENHARD, M. L. An institutional perspective on organisational integrity. In: KAPTEIN, M. (org.). **Research handbook on organisational integrity**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2024. p. 257-279. Disponível em:

<https://research.vu.nl/files/233779653/An_institutional_perspective_on_organizational_Integrity.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

FIQUEM SABENDO. **Quem somos**. 2025. Disponível em:

<<https://fiquemsabendo.com.br/quem-somos/about>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FLEDDERUS, J. Building trust public services co-production. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 7, p. 650-665, 2015. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/283790185_Building_trust_through_public_service_co-production>. Acesso em: 11 out. 2025.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre Artmed, 2009.

FLORINI, A. **The right to know**: transparency for an open world. New York: Columbia University Press, 2007.

FONSECA, T. do N. Entre riscos e ameaças: independência e controle do Tribunal de Contas da União na Assembleia Constituinte de 1988. **Revista Opinião Pública**, Campinas, v. 26, nº 2, maio-agosto, p. 122-153, 2020. Disponível em:

<https://www.cesop.unicamp.br/por/opiniao_publica/artigo/653>. Acesso em: 11 out. 2025.

FOX, J. A. **Accountability politics**: power and voice in rural Mexico. Oxford University Press, 2007. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/288172873_Accountability_Politics_Power_and_Voice_in_Rural_Mexico>. Acesso em: 11 out. 2025.

FOX, J. A. Social *accountability*: what does the evidence really Say? **World Development**, v. 72, 2015. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X15000704>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FOX, J. A. The uncertain relationship between transparency and *accountability*.

Development in Practice, Taylor e Francis Journals, v. 17(4-5), pages 663-671, August, 2007. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/46440861_The_Uncertain_Relationship_between_Transparency_and_Accountability>. Acesso em: 11 out. 2025.

FRANÇA, P. G. **Ato administrativo, consequencialismo e compliance**: gestão de riscos, proteção de dados e soluções para o controle judicial na era da IA. 5. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

FREIRE, A. Engajamento cívico e capital social: um modelo interativo para o efeito da confiança interpessoal. **Opinião Pública**, v. 20, n. 2, p. 273-290, 2014. Disponível em:

<https://www.cesop.unicamp.br/por/opiniao_publica/artigo/299>. Acesso em: 11 out. 2025.

FREITAS, D. P. P. de; BLANCHET, L. A. A adoção explícita do *compliance* pela Administração Pública Direta. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 15, n. 3, p. 30-47, dez. 2020. Disponível em:

<<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/38927>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FREITAS, K. N. dos S. Integridade e *compliance*: análise da boa governança como

mecanismo anticorrupção. **Revista Direitos Democráticos & Estado Moderno**, v. 3 n. 9, 2023. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/DDEM/article/view/63664>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FUERST, M. J.; LUETGE, C.; MAX, R.; KRIEBITZ, A. Toward organizational integrity measurement: developing a theoretical model of organizational integrity. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 139, p. 805–814, 2022. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/basr.12329>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FUNCK, E. K.; KARLSSON, T. S. Twenty-five years of studying new public management in public administration: accomplishments and limitations. **Financial Accountability and Management**, v. 36, n. 4, p. 347–375, nov. 2020.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA (UNICEF). **Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948**. Adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III) em 10 de dezembro 1948. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FUNG, A. Varieties of participation in complex governance. **Public Administration Review**, v. 66, p. 66–75, 2006. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FUNG, A.; GRAHAM, M.; WEIL, D. **Full disclosure: the perils and promise of transparency**. Cambridge University Press. Londres, UK, 2007. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/books/full-disclosure/9B7CB449268A9F314347062EAC6D6248>>. Acesso em: 11 out. 2025.

FUNNELL, W.; WADE, M. Negotiating the credibility of performance auditing. **Critical perspectives on accounting**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 434-450, set. 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1045235412000597>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. Disponível em: <<https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GARCÍA-GRANERO, E. M.; PIEDRA-MUÑOZ, L.; GALDEANO-GÓME, E. Eco-innovation measurement: A review of firm performance indicators. **Journal of Cleaner Production**. V. 191, p. 304-317, August, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618312514>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GASIOLA, G. G.; MACHADO, D.; MENDES, L. S. A administração pública entre transparência e proteção de dados. **Revista de Direito do Consumidor**. v. 135. ano 30. p. 179-201. São Paulo: Ed. RT, maio/jun. 2021. Disponível em: <<http://revistadoatribunais.com.br/maf/app/document?stid=st-rqlemarg=DTR-2021-9042>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GAULT, F.; ARUNDEL, A.; KRAEMER-MBULA, E. (orgs.). **Handbook of innovation indicators and measurement**. Edward Elgar Publishing, 2023.

GAVENTA, J. Towards participatory governance: assessing the transformative possibilities. In: HICKEY, S.; MOHAN, G. (orgs.). **Participation – From tyranny to transformation?** London: Zed Books, 2004. p. 25-41. Disponível em:

<<https://dspace.library.uvic.ca/bitstreams/5f6e037d-0a2a-4c22-ad64-9fcb5b6ee3e4/download>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GAVENTA, J.; BARRETT, G. Mapping the outcomes of citizen engagement. **World Development**, v. 40, n. 12, p. 2399–2410, 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X12001246>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GHEZZI, D.R.; SILVA, F.A.B.; ZIVIANI, P. As tecnologias digitais e seus usos. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2470, p. 56, abril 2019. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9293/1/TD_2470.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

GIESKE, H.; BUUREN, A. V.; BEKKERS, V. J. J. Conceptualizing public innovative capacity: a framework for assessment. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 21, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/302900973_Conceptualizing_public_innovative_capacity_A_framework_for_assessment>. Acesso em: 11 out. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIMENES, É. R. Cultura política e democracia: resultados empíricos sob a perspectiva local. **Caderno eletrônico de Ciências Sociais**, Vitória, v. 2, n. 1, p. 88-112, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/cadecs/article/view/8423>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GOETZ, A. M.; JENKINS, R. Hybrid forms of *accountability*: citizen engagement in institutions of public-sector oversight in India. **Public Management Review**, v. 3, n. 3, p. 363–383, 2001. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616670110051957>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GOIÁS. Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE/GO). **Certificações ISO 9001, 14001, 27001, 37001 e 37301**, 2025. Disponível em: <<https://portal.tce.go.gov.br/governanca-planejamento-e-gestao/gestao-da-qualidade/certificacoes-iso-9001-e-iso-14001>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GOIÁS. Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE/GO). **Manual de integridade**. Goiânia: TCE/GO, 2024. Disponível em: <<https://portal.tce.go.gov.br/documents/117455/0/Manual+de+Integridade/2743877a-8142-4e19-a8a0-0d992ab67202?version=1.0>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GOMES, G. H. S.; LEMOS, R. R.; NASCIMENTO, L. L. do; MARRA, A. V.; SOUZA, M. M. P. de. Cultura organizacional em organizações públicas: uma revisão sistemática. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 27, 2024. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/811>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GOMES, J. F. de F.; ORFÃO, N. H. Desafios para a efetiva participação popular e controle social na gestão do SUS: revisão integrativa. **Saúde em Debate**, [S. l.], v. 45, n. 131 out-dez, p. 1199–1213, 2022. Disponível em: <<https://revista.saudeemdebate.org.br/sed/article/view/6149>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GOMES, M. B.; ALBERNAZ, L. R.; NASCIMENTO, A. C.; TORRES, F. R. *Accountability* e transparência na implementação da Agenda 2030: as contribuições do Tribunal de Contas da União. **Revista do TCU**, Brasília, n. 136, p. 76–91, 2016. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1361>>. Acesso em: 11 out. 2025.

- GOMES, N. C.; SILVA, M. C. da. Análise dos fatores explicativos do ranking da qualidade da informação contábil e fiscal. **The journal of globalization, competitiveness and governability**, 16(3), 101-116, September – December, 2022. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8577507>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- GOMIDE, A. de Á.; PIRES, R. R. C. **Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/entities/book/fd0a5c15-7009-4a65-a0ad-3222e4588fd8>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- GONÇALVES, A. M.; SILVA, C. M.; OLIVEIRA, M. das G. M. de. A promoção da cultura organizacional no setor público. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA** - ISSN: 2675-5394, [S.l.], v. 8, n. 2, mar. 2023. ISSN 2675-5394. Disponível em: <<https://formularios.uea.edu.br/index.php/equidade/article/view/2882>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- GONÇALVES, D. G. A.; OLIVIERI, C. O alto escalão da burocracia no Brasil: análise do processo de nomeação dos ministros do Tribunal de Contas da União. 2024, **Anais.. São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades**, 2024. p. [52-53]. Disponível em: <https://www5.each.usp.br/wp-content/uploads/2021/09/31%C2%BA-SIICUSP-2023-ISBN-REVISADO-ABRIL-2024_compressed-1.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.
- GONZAGA, S. A. C.; AVILA, C. F. D.; GONZAGA, G. C. F. Participa + Brasil: cidadania, democracia digital e participação social. **Revista PPC –Políticas Públicas e Cidades**, Curitiba, v.14, n.2, p.01-20,2025. Disponível em: <<https://journalppc.com/RPPC/article/view/1818/1081>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- GRANJEIRO, J. W. A colaborarquia nas redes colaborativas. **Anais do 13º Seminário de administração pública e Economia do IDP**, 2023. Disponível em: <<https://portalgt.idp.edu.br/seminarioadmpublica/article/view/561>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- GREGO, R. G.; LAGO, S M. S. *Compliance* related to the public sector: a systematic literature review. **Journal of Sustainable Institutional Management**, São Paulo (SP), v. 8, n. 1, p. e083, 2021. Disponível em: <<https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/view/83>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- GREILING, D. Public *accountability* and citizen trust: it takes two to tango. **ZögU Beiheft**, 42, p. 39-66, 2013.
- GRINDLE, M. S. Going local: decentralization, democratization, and the promise of good governance. Princeton: Princeton University Press, 2007.
- GRUMAN, M. Lei de acesso à informação: notas e um breve exemplo. **Revista Debates**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 97, 2012. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/debates/article/view/34229>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- GUERRA, E. M. **Controle externo da administração pública**. 4. ed., rev., ampl. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2019.
- GUERZOVICH, F.; SCHOMMER, P. C. **Change-making story maps**: feasible and fund tools and tips to systematically map, learn and story tell how change-making happens in complex systems, 2025.
- GÜNEY, S.; KÖŞLÜ, O. The mediating role of organizational culture in the effect of organizational climate on organizational commitment and research. **The International Journal of Business & Management**, v. 12, n. 6, 2024. Disponível em:

<<https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/173798>>. Acesso em: 11 out. 2025.

GUREL, E.; TAT, M. SWOT Analysis: a theoretical review. **The Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994-1006, 2017. Disponível em: Disponível em: <<https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/swot-analysis-a-theoretical-review.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HÄBERLE, P. **Estado Constitucional Cooperativo**. Trad. Marcos Maliska e Elisete Antoniuk. Rio de Janeiro: Renovar, 2007.

HABERMAS, J. **Direito e democracia**: entre facticidade e validade. v. 1. Tradução: Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HALLIDAY, D.; RESNICK, R.; WALKER, J. **Fundamentos de física**: mecânica. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016. v. 1.

HANDFAS, A.; FERNANDES, G. A. de A. L.; SANTOS, J. B. Mensuração da performance governamental como forma de operacionalização da *accountability*. **Revista Síntese**, v. 13, n. 2, p. 89-103, 2019. Disponível em: <<https://revista.tcerj.tc.br/sintese/article/view/204/200>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HANCU-BUDUI, A.; ZORIO-GRIMA, A. New public governance and public value co-creation: the case of the european court of auditors environmental audits. **Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review**, v. 27, n. 2, p. 275-287, 2024. Disponível em: <<https://revistas.um.es/rcsar/article/view/519241/365471>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HANCU-BUDUI, A.; ZORIO-GRIMA, A.; BLANCO-VEJA, J. The quest for legitimacy: The European Court of Auditors' work on fraud. **Financial Accountability & Management**, v. 40, n. 2, p. 154–172, 2024. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/faam.12375>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 27–34, 2005. Disponível em: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=35e724a91894e8592626e6bc4fa9c1a19ace18c3>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HARTLEY, J. Public and private features of innovation. In: OSBORNE, S. P.; BROWN, L. (org.). **Handbook of innovation in public services**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. p. 44-59.

HARTLEY, J.; SORENSEN, E.; TORFING, J. Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. **Public Administration Review**, v. 73, n. 6, p. 821-830, 2013.

HEALD, D. Fiscal transparency: concepts, measurement and UK practice. **Public Administration**, 81(4), 723-759, 2006.

HEALD, D. Transparency as an instrumental value. In: HOOD, C.; HEALD, D. (orgs.). **Transparency: the key to better governance?** Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 59-73.

HEALD, D. Varieties of transparency. In: HOOD, C.; HEALD, D. (orgs.). **Transparency: the key to better governance?** Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 25-43.

HELLER, G. Diálogos institucionais e participação social: a legitimidade do tribunal de contas no controle de políticas públicas. **Revista Direito das Políticas Públicas**, [S. l.], v. 1,

n. 2, p. 148–171, 2020. Disponível em: <<https://seer.unirio.br/rdpp/article/view/9143>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HERNÁNDEZ-NIETO, R. A. **Contributions to statistical analysis**: the coefficients of proportional variance, content validity and kappa. Mérida: Universidad de Los Andes, 2002.

HIDALGO, F. D.; CANELLO, J.; LIMA-DE-OLIVEIRA, R. Can politicians police themselves? Natural experimental evidence from Brazil's Audit Courts. **Comparative Political Studies**, v. 49(13) 1739–1773, 2016. Disponível em: <<https://www.dhidalgo.me/research/hidalgo-can-politicians-police-2016/hidalgo-can-politicians-police-2016.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HILGERS, D.; IHL, C. Citizensourcing: applying the concept of open innovation to the public sector. **International Journal of Public Participation**, v. 4, n. 1, p. 67–88, 2010.

HODKINSON, P. 'Insider Research' in the Study of Youth Cultures, **Journal of Youth Studies**, 8:2, 131-149, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/240533016_'Insider_Research'_in_the_Study_of_Youth_Cultures> Acesso em: 11 out. 2025.

HOEKSTRA, A.; HERES, L. Ethical Probity in Public Service. In: FARAZMAND, A. (org.). **Global encyclopedia of public administration**, Public Policy, and Governance. Cham: Springer International Publishing, 2016. p. 1-6.

HOFFMANN, F. Uma transição inacabada: as caravanas da anistia no Brasil. **Sociedade em Debate**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 01-16, 2024. Disponível em: <<https://rsd.ucpel.edu.br/rsd/article/view/3310>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HOFFMANN, M. G.; MURAD, E. P.; LEMOS, D. da C.; FARIAS, J. S.; SANCHES, B. L. Characteristics of innovation ecosystems' governance: an integrative literature review. **International Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 8, 2022. Disponível em: <<https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1363919622500621?srsId=AfmBOoqv vj5bx6W1MtJQyWxTRuM0a1iOx7Fk2SS3aBcCljPQ7MMQ-o0r>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HOFFMANN, M. G.; MURAD, E. P.; LEMOS, D. da C.; SANCHES, B. L.; FARIAS, J. S. Governance of innovation ecosystems in developing countries: a study on the Santa Catarina - Brazil context. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, [S. l.], v. 64, n. 5, p. e2023–0557, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/91935>>. Acesso em: 11 out. 2025.

HOFFMANN, K. M.; CAMARGO, B. F.; ZANATTA, J. M. Atuação do observatório social no município de Santa Maria/RS. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**. Ano XVIII, nº 32, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/9241?utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 11 out. 2025.

HOLLAND, J. H. **Hidden order**: how adaptation builds complexity. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995.

HOWLETT, M. Governance modes, policy regimes and operational plans: a multi-level nested model of policy instrument choice and policy *design*. **Policy Sciences**, v. 42, p. 73–89, 2009.

HUBERTS, L. W. J. C.; MONTFORT, A. J. G. M. van. Building ethical organisations: the importance of organisational integrity systems. In: GRAYCAR, A. (org.). **Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2020. p. 101-117.

HUBERTS, L. W. J. C.; SIX, F.; VAN TANKEREN, M. H. M.; VAN MONTFORT, A. J. G. M.; PAANAKKER, H. What is done to protect integrity: policies, institutions, and systems. In: GRAYCAR, A. (Org.). **Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2020. p. 190-205. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137380814_8>. Acesso em: 11 out. 2025.

INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (INESC). **Quem somos**. 2025. Disponível em: <<https://inesc.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INSTITUTO DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE (IFC). **Auditoria Cívica na Saúde**, 2025. Disponível em: <<https://www.ifc.org.br/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE GOVERNANÇA E *COMPLIANCE* PÚBLICO (IGCP). **Governança pública municipal: transformando sua administração**. 1. ed. Brasília: NT Editora, 2020. Disponível em: <<https://cnm.org.br/biblioteca/exibe/4149>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB). **Educação que faz a diferença**, 2025. Disponível em: <<https://irbcontas.org.br/biblioteca/educacao-que-faz-a-diferenca/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB). **NBASP 12 – Valor e benefício dos tribunais de contas- fazendo a diferença na vida dos cidadãos**. Brasília, IRB, 2022. Disponível em: <<https://nbasp.irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2022/11/NBASP-12-Valor-e-Beneficio-dos-TCBs.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB). **NBASP 20 – Transparência e accountability**. Brasília, IRB, 2022. Disponível em: <<https://nbasp.irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2022/11/NBASP-20-Transparencia-e-Accountability.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB). **NBASP 130 – Gestão da Ética pelos Tribunais de Contas**. Brasília, IRB, 2022. Disponível em: <<https://nbasp.irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2022/11/NBASP-130-Gestao-da-Etica-pelos-TCs.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (IDB). **Office of institutional integrity and sanctions system: annual report 2022**. Washington, D.C.: IDB, 2023. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/en/office-institutional-integrity-and-sanctions-system-annual-report-2022>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INTERNATIONAL BUDGET PARTNERSHIP (IBP). **About us**. 2025. Disponível em: <<https://internationalbudget.org/about-us/>> Acesso em: 11 out. 2025.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the public sector: a governing body perspective**. August 2001. Study 13. Nova Iorque: International Public Sector Study, 2001. Disponível em: <<https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International framework: good governance in the public sector**. Nova Iorque: IFAC; Londres: CIPFA, 2014. Disponível em: <<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountants-business-paib/publications/international-framework-good-governance-public-sector>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INTERNATIONAL IDEA. **The global state of democracy 2024: strengthening the legitimacy of elections in a time of radical uncertainty**. Stockholm: International IDEA, set. 2024.

Disponível em: <<https://www.idea.int/publications/catalogue/global-state-democracy-2024-strengthening-legitimacy-elections>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI).

Framework of Professional Pronouncements (IFPP). Vienna: INTOSAI, 2016. Disponível em: <<https://www.issai.org/about/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI).

INTOSAI-P 12: The value and benefits of Supreme Audit Institutions – Making a difference to the lives of citizens. Viena: INTOSAI, 2013. Disponível em: <https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_11_to_P_99/INTOSAI_P_12/INTOSAI_P_12_en_2019.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

JACOBI, P.; PINHO, J. A. **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

JARDIM, H. C.; SILVA, M. A. C.; COTÃO, T. da S. A Lei de Acesso à Informação: análise dos desafios da aplicação da LAI no Brasil. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2023. Disponível em: <<http://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1899>>. Acesso em: 11 out. 2025.

JIMÉNEZ-GÓMEZ, C. E. **Justicia abierta**: transparencia y proximidad de la justicia en el Especializada – CEJFE, Departamento de Justicia, Generalitat de Catalunya, 2014. Disponível em:

<https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/justicia_oberta_recerca_jimenez_sp.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

JOHNSTON, J. Open justice and court communication. In: GONÇALVES, G.; OLIVEIRA, E. (Orgs.). **The Routledge handbook of nonprofit communication**. New York: Routledge, p. 215-223, 2022. Disponível em: <<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003170563-26/open-justice-court-communication-jane-johnston>>. Acesso em: 11 out. 2025.

JURKIEWICZ, C. L. Contemporary research into organisational integrity. **Journal of Business Ethics**, Business, p. 24-35, 2024. Disponível em: <<https://www.elgaronline.com/abstract/book/9781803927930/book-part-9781803927930-8.xml>>. Acesso em: 11 out. 2025.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025.

KANG, S.; RYZIN, G. V. Coproduction and trust in government: evidence from survey experiments. **Public Management Review**, v. 21, n. 1, p. 1646-1664, 2019.

KAPTEIN, M. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. **Journal of Organizational Behavior**, Hoboken, v. 29, n. 7, p. 923-947, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/281652432_Developing_and_Testing_a_Measure_for_the_Ethical_Culture_of_Organizations_The_Corporate_Ethical_Virtues_Model>. Acesso em: 11 out. 2025.

KAPTEIN, M. The effectiveness of ethics programs: the role of scope, composition, and sequence. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 132, n. 2, p. 415-431, 2015. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v132y2015i2p415-431.html>>. Acesso em: 11 out. 2025.

- KATTEL, R.; DRECHSLER, W.; KARO, E. Innovation bureaucracy: how agile stability creates the entrepreneurial state. **UCL Institute for Innovation and Public Purpose**, Working Paper Series (IIPP WP), 2019. Disponível em: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/sites/bartlett/files/final_innovation_bureaucracies_20_dec.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KATTEL, R.; MERGEL, I. Estonia's digital transformation: Mission mystique and the hiding hand. **UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper Series**, September, 2018. Disponível em: <<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2018-09>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KATZ, J. S. Indicators for complex innovation systems. **Research Policy**, v. 35, n. 7, p. 893-909, September, 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733306000825>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KLEIN, R. H.; KLEIN, D. C. B.; LUCIANO, E. M. O uso da *accountability* theory em pesquisas sobre transparência governamental: abordagens e perspectivas. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 4, n. 2, p. 204-224, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/49992/o-uso-da-accountability-theory-em-pesquisas-sobre-transparencia-governamental--abordagens-e-perspectivas/i/pt-br>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KLEIN JR., V. H.; SALM, J. F.; HEIDEMANN, F. G.; MENEGASSO, M. E. Participação e coprodução em política habitacional: estudo de um programa de construção de moradias em SC. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 46, n. 1, p. 25 a 48, 2012. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7074>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/53902>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KOPPELL, J. G. S. Pathologies of *accountability*: ICANN and the Challenge of Multiple Accountabilities Disorder. **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p.94-108, 2005. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-6210.2005.00434.x>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KOPPELL, J. G. S. World rule: *accountability*, legitimacy, and the *design* of global governance. **Chicago: University of Chicago**, 2010. Disponível em: <<https://academic.oup.com/chicago-scholarship-online/book/23198>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KOVTUNIN, L. C. de O.; LIMA, K. K. de; BEZERRA, M. M. M.; SANTOS JÚNIOR, R. R. dos. Programas de *compliance* no setor público: instrumento de combate à corrupção e incentivo à transparência. **Revista São Luis Orione**, v. 6, n. 2, 2019. Disponível em: <<https://seer.catolicaorione.edu.br/index.php/revistaorione/article/view/139>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KREUTZ, R. R.; LOCK, F. N. Transparência em projetos públicos como ferramenta de controle das obras de mobilidade urbana. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 9, n. 3, p. 98-112, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2827>>. Acesso em: 11 out. 2025.

- KUIPERS, B. S., HIGGS, M. J., KICKERT, W. J. M., TUMMERS, L. G., GRANDIA, J., VAN DER VOET, J. The management of change in public organizations: a literature review. **Public Administration**, Hoboken, v. 92, n. 1, p. 1–20, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235998788_The_Management_of_Change_in_Public_Organisations_A_Literature_Review>. Acesso em: 11 out. 2025.
- KUME, W.; OLIVEIRA JUNIOR, M. C. de. Universidade catalisadora: inovação aberta, transferência tecnológica e parcerias público-privadas. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. e7500, 2025. Disponível em: <<https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/7500>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- LABURU, C. E. ALMEIDA, C.J. Lei de Hooke: uma comparação entre sistemas lineares. **Caderno Catarinense de Ensino de Física**, v. 15, n. 1: p. 71-81, abr. 1998. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5166018.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- LAUREANO, R. V.; WARTCHOW, D.; ROSSO, V. P.; MACAGNAN, C. B. Divergências entre o posicionamento dos auditores públicos e dos conselheiros do TCE/RS na análise da LRF. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 091–109, 2017. Disponível em: <<https://asaa.emnuvens.com.br/asaa/article/view/338>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- LEAL, A. P. S.; ALMEIDA, B. de S.; MELO, J. da P.; SOUZA, L. S. de; SALDANHA, M. S.; SCARAVATTI, P.; NASCIMENTO, V. A. do. Análise do grau de conformidade legal dos dados de execução orçamentária nos portais de transparência municipais. **Revista da CGU**, v. 15, n. 27, jan-jun, 2023. Disponível em: <https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/574>. Acesso em: 11 out. 2025.
- LEAL, R. G. Controle de integridade e administração pública: sinergias necessárias. **Seqüência Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 41, n. 6, p. 148-169, dez., 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/72940>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- LELLIS, S. T.; COSTA FILHO, V. T. da. A representatividade de gênero na política brasileira: uma construção permanente. **Duc In Altum: Cadernos de Direito**, Fortaleza, v. 15, n. 36, p. 39-58, 2023. Disponível em: <<https://revistas.faculdadedamas.edu.br/index.php/cihjur/article/download/2720/2448/9362>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- LEMONS, R. Anistia e crise política no Brasil pós-1964. **Topoi: Revista de História**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 5, p. 287-313, dez. 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/topoi/a/PvRCYJfkJSkp3YjSHdHHcNS/>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- LEONI, F. Políticas públicas baseadas em evidências e a contribuição do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 497-528, jan./jun. 2025. Disponível em: <<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/961/669>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- LESTON-BANDEIRA, C. Why symbolic representation frames parliamentary public engagement. **The British Journal of Politics and International Relations**, v. 18, n. 2, p. 498-516, 2016. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1369148115615029>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, n. 1, p. 319–338, ago. 1988. Disponível em:

<<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LEVITSKY, S.; ZIBLATT, D. **Como as democracias morrem**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

LIMA, D. V. de; ARAÚJO JÚNIOR, J. G. de; SANTOS, M. V. C. dos. Narrativas e práticas de entendimento dos conceitos e limites das despesas com pessoal nos municípios brasileiros. **Revista Ambiente Contábil**. v. 16, n. 1, Jan./Jun., 2024. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/download/31908/18162/120950>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LIMA, E. C. P. **Os Tribunais de Contas, a pandemia e o futuro do controle**. Belo Horizonte: Fórum, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Diana-Lima-10/publication/356097168_Os_Tribunais_de_Contas_a_pandemia_e_o_futuro_do_controle/links/618bc70561f09877207a4f23/Os-Tribunais-de-Contas-a-pandemia-e-o-futuro-do-controle.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

LIMA, E. P. Tendências da administração pública na era digital: desafios e oportunidades. **Blog Gestão, Política e Sociedade**, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/announcement/view/330>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LIMA, L. H. **Controle externo: teoria e jurisprudência para os tribunais de contas**. 10. ed., rev. atual. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

LIMA, W. da C. Dados abertos governamentais e ciência cidadã: o caso da Operação Serenata de Amor. In: **Encontro Ibérico da Asociación de Educación e Investigación en Ciencia de la Información de Iberoamérica y el Caribe (EDICIC)**, 9., 2019, Porto. Anais [...]. Porto: EDICIC, 2019. Disponível em: <<https://baes.uc.pt/handle/10316/95874>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LINDSTROM, D. How representative are snowball samples? Using the Ethnosurvey to study Guatemala-U.S. migration. **The Annals of The American Academy of Political and Social Science**, Philadelphia-USA, v. 666. p.64-76, 2016. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24756128?seq=1#metadata_info_tab_contents>. Acesso em: 11 out. 2025.

LINHARES NETO, D. A. As emendas parlamentares e o orçamento secreto: propósitos declarados e interesses (re) velados. Pesquisa & **Debate Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política**, [S. l.], v. 35, n. 1(63), p. 89–104, 2023. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/60829>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LINO, A. F.; AQUINO, A. C. B. de. A diversidade dos Tribunais de Contas regionais na auditoria de governos. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 29, n. 76, p. 26-40, jan./abr. 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/141335>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LINO, A. F.; AQUINO, A. C. B. de. Lógicas institucionais conflitantes e a independência de Tribunais de Contas. **XX USP Internacional Conference in Accounting**, São Paulo, 29 a 31 de julho de 2020. Disponível em: <<https://www.ceapetce.org.br/uploads/documentos/5f0879a5eda3b3.97758363.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LINO, A. F.; AQUINO, A. C. B. de. Práticas não adequadas nos tribunais de contas. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro 54(2):220-242, mar.-abr., 2020. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rap/a/S5G5y97GWRYb64B3PDmwKjk/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LOBO, M. G. A. de A.; FERREIRA, M. B.. Implantação de *compliance* no setor público brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 11, p. 191–207, 2022. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7435>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LOCKE, J. **Segundo tratado sobre o governo civil**. Trad. Magda Lopes e Marisa Lobo da Costa. Petrópolis: Vozes, 1994.

LOPES, G. A. F.; GRIN, E. J.; TEIXEIRA, M. A. C. REHNER, M. Tribunais de Contas Estaduais: controle ou avaliação de políticas públicas? PALOTTI, P.; LICIO, E. C.; GOMES, S.; SEGATTO, C.; SILVA, A. L. N. da. (Orgs.) *In: E os Estados? Federalismo, relações intergovernamentais e políticas públicas no Brasil contemporâneo*. 1. ed., p. 471-502, Rio de Janeiro: IPEA, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/items/06e7231d-3ab3-4c3e-b3cc-62ec8e24c1c3>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LOPES, J. D. R. **A legitimidade decisória da ação regulatória do Estado**: uma análise dos mecanismos de controle democrático (*accountability*). 1. ed. Belo Horizonte: Dialética, 2020.

LOPES, W. L. F. D. A resistência de uma democracia: a atuação do Supremo Tribunal Federal diante das ameaças ao Estado Democrático de Direito **Revista Eletrônica do Curso de Direito** – PUC Minas Serro, v. 14, n. 1, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.pucminas.br/DireitoSerro/article/view/34100>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LOUREIRO, M. R. G.; TEIXEIRA, M. A. C.; MORAES, T. C. Democratização e reforma do Estado: o desenvolvimento institucional dos tribunais de contas no Brasil recente. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro 43(4):739-72, jul.-ago., 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/Ssk6fJmWfWbwC39Q9cnVxM/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LUCAS, J. I. P.; TEDESCO, G. R. Cultura política: as características fundamentais da democracia. **ARACÊ**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 9800–9809, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/1678>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LÜHRMANN, A.; MARQUARDT, K. L.; MECHKOVA, V. Constraining governments: new indices of vertical, horizontal, and diagonal *accountability*. **American Political Science Review**, v. 114, n. 3, p. 811-820, 2020. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/constraining-governments-new-indices-of-vertical-horizontal-and-diagonal-accountability/7C790A7E00B4279C60BB8F4CD8A6DEC5>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LUZ, B. B. de C.; GUARIDO FILHO, E. R.; SOUSA, M. de M. Legal, normativo e responsivo: frames no debate sobre a reforma dos Tribunais de Contas brasileiros. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 861–880, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/84386>>. Acesso em: 11 out. 2025.

LUZ, Bruno Batista de Carvalho; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; SOUSA, Marcos de Moraes. Legal, normativo e responsivo: frames no debate sobre a reforma dos Tribunais de Contas brasileiros. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro 55(4): 861-880, jul. - ago. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/84386>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MACHADO, A. J. P. Protagonismo no controle externo: discussão teórica sobre os Tribunais de CONTAS no Brasil e no mundo. **Almanaque de Ciência Política**, Vitória, v. 3, n. 2, p.

01-25, 2019. Disponível em:

<<https://periodicos.ufes.br/almanaque/article/download/27733/18686/78811>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MACHADO, A. de B.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de; NEVES, M. L. C. **Inovação no setor público**: desafios e possibilidades. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/366164690_Inovacao_no_setor_publico_desafios_e_possibilidades>. Acesso em: 11 out. 2025.

MACHADO, J. A. S.; LINO, D. Gerencialismo e justiça aberta. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 1-18, set./dez. 2021. Disponível em:

<<https://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/1755>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MACHADO, J. A. S.; MENEGUETI, V.; CRAVEIRO, G. da S. Desafios para a construção de uma agenda de Justiça Aberta no Brasil. **Cadernos PROMUSPP**, v. 2, n. abr./jun., p. 1-14, 2022. Disponível em:<<https://repositorio.usp.br/item/003137479>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MADKUR, F. N.; PALETTA, F. C. Transparência digital na informação pública: infoética. **Boletim do Arquivo da Universidade de Coimbra**, v. 24, n. 2, p. 69-89, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/003055618>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C. de; AMAL, M.; HOFFMANN, M. G. Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 41-61, jan./mar. 2010. Disponível em: <<https://revistas.usp.br/rai/article/view/79158>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MAJALI, B. A. W. el. Organizational culture and its relationship with the organizational climate in the youth higher council from the perspective of council staff. **Journal of Education and Practice**, v. 7, n. 8, 2016. Disponível em:

<<https://core.ac.uk/download/pdf/234638540.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MALISKA, M. A. O papel da jurisdição constitucional no Estado Constitucional Cooperativo. **Revista da Advocacia Pública Federal**, v. 5, n. 1, p. 198-211, 22 dez. 2021. Disponível em: <<https://seer.anafe.org.br/index.php/revista/article/view/137>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MANDELI, K. N. New public governance in Saudi cities: an empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah. **Habitat International**, v. 51, p. 114123, fev. 2016. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/283465312_New_public_governance_in_Saudi_cities_An_empirical_assessment_of_the_quality_of_the_municipal_system_in_Jeddah>. Acesso em: 11 out. 2025.

MANSBRIDGE, J.; BOHMAN, J.; CHAMBERS, S.; CHRISTIANO, T.; FUNG, A.; PARKINSON, J.; THOMPSON, D. F.; WARREN, M. E. A systemic approach to deliberative democracy. In: PARKINSON, J.; MANSBRIDGE, J. (orgs.). **Deliberative systems**: deliberative democracy at the large scale. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. p. 1-26. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/285355132_A_systemic_approach_to_deliberative_democracy>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Rediscovering institutions**: the organizational basis of politics. New York: The Free Press, 1989.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARGETTS, H.; DUNLEAVY, P. The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, v. 371, n. 1987, p. 1-17, 2013. Disponível em: <<https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rsta.2012.0382>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARGETTS, H.; NAUMANN, A. Government as a platform: what can Estonia show the world? **Research report**, University of Oxford, 2017. Disponível em: <<https://www.ctga.ox.ac.uk/article/government-platform-what-can-estonia-show-world>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARIANI, C.B.; BESSA, L. F. M. Governo Aberto no Brasil: como a instrumentação da ação pública promove novas abordagens para a governança da participação social. **Estado, Governo e Gestão Pública**, [S. l.] , v. 20, n.º 38, 2023. Disponível em: <<https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/67250>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARINO, P. de B. L. P.; SUCUPIRA, G. I. C. S.; SIQUEIRA, W. R. de; BERMEJO, P. H. de S. Public transparency in the brazilian context: an integrative review. **Journal of Public Management**, 10(3), 45-62, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/319117304_Public_Transparency_in_the_Brazilian_Context_An_Integrative_Review>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARQUES, E. C. L. **Redes sociais, instituições e atores políticos no governo da cidade de São Paulo**. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2003.

MARTINS, H. C. A importância da Ciência Aberta (*Open Science*) na pesquisa em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 24, n. 1, p. 1-8, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/xdsnKjbRg6BD6nzFXnKnVhb/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARTINS, H. C.; MENDES-DA-SILVA, W. RAE and open science: What's next?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 64, n. 4, p. e0000-0035, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/91163>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, Brasília, n. 130, p. p. 42-53, 2014. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARTINS, M. S. S.; DIAS, R.; GOMES, V.; CURVELLO, J. J. Programas de Integridade e a avaliação de controle interno da CGU: uma leitura da política pública em relação à comunicação organizacional e à comunicação pública. **Revista ECCOM**, v. 14, n. 28, jul./dez. 2023: Disponível em: <<http://revistas.unifatea.edu.br:8081/seer/index.php/eccom/article/view/509>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARTINS, P. L.; VÉSPOLI, B. de S.O Portal da Transparência como ferramenta para a cidadania e o desenvolvimento. **Revista de Administração da Fatea**, v. 6, n. 6, p. 93-102, jan./jul., 2013. Disponível em: <<https://www.academia.edu/download/93953594/739.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARTINS, S.; TEIXEIRA, M. A. C.; NEBOT, C. P.; LÓPEZ, M. A. P. Transparência, *accountability* e governança pública. **administração pública e Gestão Social**, 10(4), p. 226-227, out.-dez., 2018. Disponível em: <[342](https://pesquisa-</p></div><div data-bbox=)

eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/transparencia_accountability_e_governanca_publica.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARTINS, T. C.; PINTO, M. M. G. de A.; SILVA, A. M. B. M. da. Políticas culturais, indicadores e Comunicação Pública. **Redes**, v. 26, 31 ago. 2022. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/15769>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARTINS, T. C. M.; BERMEJO, P. H. de S. Os fatores determinantes da participação na produção coletiva de ideias para solução de problemas públicos. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 52, n. 3, p. 417–434, 2018. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/74964>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MARX, C. A. A nova governança pública e os princípios ESG. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, ano 1, n. 1, p. 115-126, jan./jun. 2019. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2023/06/Revista-Controle-Externo.pdf#page=115>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MASHAW, J. L. *Accountability and institutional design: some thoughts on the grammar of governance*. In: DOWDLE, M. W. (org.). **Public accountability: designs, dilemmas and experiences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. p. 115–156. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=924879>. Acesso em: 11 out. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. In: **ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 46, 2022**, On-line. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dcdc6b8dcf.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MAURI-RIOS, M.; RAMON-VEGAS, X.; RODRÍGUEZ-MARTÍNEZ, R.; DÍAZ-CAMPO, J. Indicadores para evaluar la rendición de cuentas en los medios de comunicación. **Cuadernos.info**, (51), 1-27, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-367X2022000100002escript=sci_arttext>. Acesso em: 11 out. 2025.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão pública: abordagem integrada da administração e do direito administrativo**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MAZOVITA, A. Public participation as a key principle of the openness of the judiciary: genesis and globalization aspects. *Visnyk Natsional'noho Universytetu "L'viv's'ka Politekhniky"*. **Seriia: Pravo**, Lviv, v. 10, n. 2 (38), p. 262-267, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/375479582_Public_participation_as_a_key_principle_of_the_openness_of_the_judiciary_genesis_and_globalization_aspects>. Acesso em: 11 out. 2025.

MAZZUCATO, M. Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 5, p. 803–815, October, 2018. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/article/27/5/803/5127692>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MAZZUCATO, M. **O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado**. Trad. Elvira Serapicos. 1. ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MAZZUCATO, M. **The value of everything: making and taking in the global economy**. London: Penguin Allen Lane, 2018.

MEDEIROS, B. A. A “explosão de auditoria” e o Tribunal de Contas da União. **Desenvolvimento em Debate**, v.9, n.3, p.11-45, set.-dez. 2021. Disponível em:

<https://inctpped.ie.ufrj.br/desenvolvimentoemdebate/pdf/revista_dd_v_9_n_3.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

MEDEIROS, M. L.; CODIGNOTO, R. Governança, integridade e resultados caminham juntos. **Revista Latino-americana de Governança**, Brasília (DF), v. 3, n. 1, p. e030, 2022. Disponível em: <<https://revistaregov.org/index.php/revista/article/view/30>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MEEUS, L.; EDQUIST, C. Introduction to part I: product and process innovation. In: HAGE, J.; MEIJS, L. (orgs.). **Innovation, science and institutional change**. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 23-35. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/241861288_Introduction_to_Part_I_Product_and_process_innovation>. Acesso em: 11 out. 2025.

MEIJER, A. J., CURTIN, D., HILLEBRANDT, M. Open government: connecting vision and voice. **International Review of Administrative Sciences**, 2012, p 10-29.

MELO, C. L. de; HERMANY, R. *Compliance* e governança na gestão pública: programas de integridade como aprimoramento da gestão pública municipal. **Interfaces Científicas - Direito**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 325–345, 2022. Disponível em: <<https://periodicosgrupotiradentes.emnuvens.com.br/direito/article/view/11173>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. 36. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2023.

MELLO, R. de C. V. Public *compliance* nas licitações e contratos administrativos: public *compliance* in bids and administrative contracts. **Revista Científica do CPJM**, [S. l.], v. 2, n. 05, p. 159–176, 2022. Disponível em: <<https://rcpjm.cpjmufrj.br/revista/article/view/128>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MENDES, G. F.; BRANCO, P. G. G. **Curso de direito constitucional**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2024.

MENDES, V. J. O. Participação social, tecnologias e administração pública: um estudo do poder local. **RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**, v. 6, n. 5, 2025. Disponível em: <<https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/6428>>

MENEZES, E. C. O.; ROCHA, A. C.; SCHOMMER, P. C.; DEBETIR, E.; RAUPP, F. M. Controle institucional e articulação para a *accountability* e coprodução do controle: evidências desde o Paraná e Santa Catarina. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 14, n. 01, p. 166-190, jan./abr. 2025. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/17946/10566>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MENICUCCI, T.; GONTIJO, J. G. L. **Gestão e políticas públicas no cenário contemporâneo: tendências nacionais e internacionais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2016.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 65-90.

MICHENER, G. Gauging the impact of transparency policies. **Public Administration Review**, 79(1), 136-139, January – February, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/items/e007de71-e941-40f0-8107-c840dc7e37a9>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MICHENER, G.; BERSCH, K. Conceptualizing the quality of transparency. **Paper presented at the First Global Conference on Transparency**, Rutgers University, Newark, New Jersey.

May 18–20, 2011. Disponível em:

<<https://www.coursehero.com/file/43895343/Conceptualizing-the-Quality-of-Transparency-Michener-and-Bersch-for-Global-Conference-on-Transparen/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MICHENER, G.; BERSCH, K. Identifying transparency. **Information Polity**, v. 18, n. 3, p. 233-242, 2013. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/262390668_Identifying_Transparency>. Acesso em: 11 out. 2025.

MICHENER, G.; NICTER, S. Variáveis determinantes para cumprimento à Lei de Acesso à Informação nos municípios brasileiros. **EBAPE**, FGV, 2020. Disponível em:

<<https://transparencia.ebape.fgv.br/2020-variaveis-determinantes-para-cumprimento-lei-de-acesso-informacao-municipios-brasileiros>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MIGUEL, L. F.; VITULLO, G. E. Democracia, dominação política e emancipação social. In: MIGUEL, L. F.; VITULLO, G. E. (orgs.). **Democracia como emancipação**: olhares contra-hegemônicos. São Paulo: Zouk, 2021. p. 13-36.

MINAS GERAIS. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. **Aplicativo móvel na**

Ponta do Lápis, 2023. Disponível em: <https://www.atricon.org.br/wp-content/uploads/2019/10/publication_carlos_ranna.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

MIRANDA, M. F. O.; GONÇALVES JÚNIOR, E. *Compliance* no setor público e a realidade dos programas para pequenas prefeituras. **Revista Reflexão e Crítica do Direito**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 45–57, 2019. Disponível em: <<https://revistas.unaerp.br/rcd/article/view/1449>>.

Acesso em: 11 out. 2025.

MITKIEWICZ, F. A. C. **Transformação digital**: análise da implantação da plataforma

gov.br e da evolução da maturidade da política de governo digital no Brasil. Rio de Janeiro: Ipea, 2024. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/items/dcaa2a80-a017-4c27-9de4-19b5e8e2f330>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MONCRIEFFE, J. **Relational accountability**: complexities of structural injustice. London, New York: Zed Books, 2011.

MONTANHA, C.; OLIVEIRA, T. A. O Ministério Público como guardião do Estado

Democrático de Direito: uma análise neoinstitucional com base nos atos antidemocráticos de 8 de janeiro de 2023. **Revista do CNMP**, n. 12, 2024. Disponível em:

<<https://ojs.cnmp.mp.br/index.php/revistacnmp/article/view/697>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MONTESQUIEU. **Do espírito das leis**. Tradução de Rodrigo de M. F. Costa. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MONTEZANO, L. Estudo multicasos de avaliação de resultados das inovações tecnológicas no setor público: mecanismos, desafios e benefícios. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 8, p. e4059, 2024. Disponível em:

<<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4059>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MOORE, M. H. **Creating public value**: strategic management in government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.

MOORE, M. H.; HARTLEY, J. Innovations in governance. In: OSBORNE, S. P. (org.). **The New Public Governance?** Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2010. p. 52-71.

- MORAES, R. F. de. Corrupção, anticorrupção e integridade pública. In: BAUMANN, R. (org.). **Indicadores quantitativos da OCDE e o Brasil: governança pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ipea, 2024. p. 163-186. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/16596>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MORAIS, I. A. A construção histórica do conceito de cidadania: o que significa ser cidadão na sociedade contemporânea? In: **Anais do 11º Congresso Nacional de Educação**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2013. Disponível em: <https://www.kufunda.net/publicdocs/7598_5556.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MORAIS, M. G. dos S. ESG e Controle Externo. **Cadernos**, [S.l.], v. 1, n. 10, p. 89-96, fev. 2023. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/232>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MOREIRA, E. E. L.; CUBILLAS, E. M. G. Integridade Pública e Responsabilidade no Governo Autônomo Descentralizado - Flavio Alfaro Manabí, Equador. Mandato 2023-2024. **Santiago – Revista de La Universidad de Oriente**, v. 166, 2025. Disponível em: <<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/28849>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MOREIRA NETO, D. de F. **O direito administrativo no século XXI**. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- MORETTO NETO, L.; SALM, V.M.; BURIGO, V. A coprodução dos serviços públicos: modelos e modos de gestão. **Revista de Ciências da Administração**, v.16, n.39, p.164-178, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p164>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MORIN, D. Welcome to the court. **International Review of Administrative Sciences**, 76(1), p. 25–46, 2010.
- MOTA, R. K. B.; SOARES, E. C.; LIMA, N. C.; QUEIROZ, L. de M. Concepções teóricas sobre *accountability*. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, 10(1), 105-127, 2023. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/32323>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MOURA, F. F. de; FURTADO, L. M. G. P. Mudança Organizacional no Setor Público: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG**, 2022. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/74d90aafda34e6060f9e8433962d14fd.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MOVIMENTO DE COMBATE À CORRUPÇÃO ELEITORAL (MCCE). O que é. 2025. Disponível em: <<https://www.mcce.org.br/o-que-e/>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MOYNIHAN, D. P. Learning under uncertainty: networks in crisis management. **Public Administration Review**, Washington, DC, v. 68, n. 2, p. 350–365, 2008. Disponível em: <<https://scispace.com/pdf/learning-under-uncertainty-networks-in-crisis-management-2hyohi927i.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MOYNIHAN, D. P.; LÆGREID, N. How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. **Public Administration Review**, v. 69, n. 6, p. 1097–1105, 2009. Disponível em: <<https://scispace.com/pdf/how-do-public-organizations-learn-bridging-cultural-and-2sva9n3bpc.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit; Cabinet Office, 2003.

MULGAN, G. **Ready or not?** Taking innovation in the public sector seriously, NESTA, Abril 2007. Disponível em: <<https://www.nesta.org.uk/report/ready-or-not-taking-innovation-in-the-public-sector-seriously/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Prime Minister's Strategy Unit, 2003. Disponível em: <http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

MULGAN, R. Comparing *accountability* in the public and private sectors. **Australian Journal of Public Administration**, v. 59, n. 1, p. 87-97, 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8500.00142?casa_token=s--GC8bmwlcAAAAA%3AtMcSv65C_menP62ElSgmm-EJeuq936lxdNZvEVeHTZl4BSHBplmnUk87QOU6VZn_5kt45cGQL-SEs>. Acesso em: 11 out. 2025.

NABATCHI, T. **A manager's guide to evaluating citizen participation**, IBM Center for Business of Government: Fostering Transparency and Democracy Series, 2012. Disponível em: <<https://www.businessofgovernment.org/report/manager%E2%80%99s-guide-evaluating-citizen-participation>>. Acesso em: 11 out. 2025.

NABATCHI, T.; SANCINO, A.; SICILIA, M. Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. **Public Administration Review**, v. 77, p. 766–776. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/315912107_Varieties_of_Participation_in_Public_Services_The_Who_When_and_What_of_Coproduction>. Acesso em: 11 out. 2025.

NABATCHI, T.; LEIGHNINGER, M. **Public participation for 21st century democracy**. John Wiley e Sons, 2015. Disponível em: <https://www.academia.edu/113879955/Public_Participation_for_21st_Century_Democracy>. Acesso em: 11 out. 2025.

NAGAI, R. A. Temas emergentes em ESG: uma revisão da literatura. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, ano 1, n. 1, p. 127-140, jan./jun. 2019. Disponível em: <<https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2023/06/Revista-Controle-Externo.pdf#page=127>>. Acesso em: 11 out. 2025.

NAIS, L. R. A.; GONZALEZ, M. S.; BERTO, Pdoro. Environmental, Social and Governance (ESG) no setor público: a Lei Anticorrupção como prática de governança. **Cadernos**, [S.l.], v. 1, n. 14, p. 162-176, jun. 2025. ISSN 2595-2412. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/246>>. Acesso em: 11 out. 2025.

NASER, A.; RAMÍREZ-ALUJAS, Á. V.; ROSALES, D. (Orgs.). **Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe**. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, abr. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a588123f-ec91-471a-864b-0cd81d563421/content>>. Acesso em: 11 out. 2025.

NASI, G.; CUCCINIELLO, M.; DEGARA, V. Evaluation of Innovation Performance in the Public Sector: a systematic review of studies. In: BORGONOV, E.; ANESSI-PESSINA, E.; BIANCHI, C. (orgs.). **Outcome-based performance management in the public sector**.

System Dynamics for Performance Management, v. 2, Cahm: Springer International Publishing, 2018. p. 119–137.

NÓBREGA, D. D. R. S. da. *Accountability* horizontal e a rede institucional de controle da corrupção. **Teoria e Pesquisa Revista de Ciência Política**, São Carlos, v. 32, n. 00, p. e023002, 2023. Disponível em: <<https://teoriaepesquisa.ufscar.br/index.php/tp/article/view/1032>>. Acesso em: 11 out. 2025.

NOHARA, I. P.; COLOMBO, B. A. Tecnologias cívicas na interface entre direito e inteligência artificial: Operação Serenata de Amor para gostosuras ou travessuras?. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 19, n. 76, p. 83–103, 2019. Disponível em: <<https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/1100>>. Acesso em: 11 out. 2025.

NOSCHANG, P. G.; PIUCCO, M. O Estado Constitucional cooperativo de Peter Häberle e a teoria do controle de convencionalidade das leis como um modelo de efetivação do direito internacional cooperativo e comum. **Revista Jurídica Cesumar - Mestrado**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 359–375, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revjuridica/article/view/6947>>. Acesso em: 11 out. 2025.

NUNES, G. S. de F.; LYRIO, M. V. L.; LUNKES, R. J. Proposta de Modelo Multicritério para Avaliar o Nível de Transparência de Portais Eletrônicos dos Entes Públicos Brasileiros. **6º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**, 2015. Disponível em: <http://ccn-ufsc-cdn.s3.amazonaws.com/6CCF/70_17.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

NUNES, P. N.; COSTA, E. B.; RODRIGUEZ, T. T.; OLIVI, L. R. Cidades Inteligentes: Inovações e Tecnologias Emergentes para Sustentabilidade e Resiliência Urbana. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 16, n. 5, p. e4960, 2025. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4960>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL (OSB). **O que é o Sistema Observatório Social do Brasil (Sistema OSB)?** 2025. Disponível em: <<https://osbrasil.org.br/o-que-e-o-observatorio-social-do-brasil-osb/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

O'DONNELL, G. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 44, p. 27-54, 1998. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ln/a/jbXvTQR88QggqcdWW6vXP8j/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

O'DONNELL, G. Democracia delegativa? **Novos Estudos CEBRAP**, nº 31, out. 1991, p. 25-40. Disponível em: <<https://uenf.br/cch/lesce/files/2013/08/Texto-2.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ODILLA, F.; PETHERICK, A.; TONIN, Pepe. Integridade em construção: reflexões e experiências na administração pública brasileira. **Revista da CGU**, v. 16, n. 30, jul-dez, 2024. Disponível em: <https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/790>. Acesso em: 11 out. 2025.

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. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/54990>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, A. N.; CARNEIRO, A. de F.; CIDADE-KONZEN, I. G. do N.; SILVA NETO, J. M. da. Discussões sobre inovação no setor público. In: **Congresso Nacional de Excelência**

em **Gestão**, 11., 2015, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2015.

OLIVEIRA, B. B. de; OLIVEIRA, E. F. de. Inovação tecnológica e desenvolvimento no Brasil sob a perspectiva constitucional. **Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência**, Florianópolis, Brasil, v. 5, n. 2, p. 23–44, 2019. Disponível em: <<https://indexlaw.org/index.php/revistadipic/article/view/5793>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, D. G. de; SILVA, B. L. V. da. Clima e cultura organizacional em universidades públicas: uma revisão integrativa da literatura. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v. 19, n. 54, p. 1–10, 2024. Disponível em: <<https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/5237>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, D. J. S.; CKAGNAZAROFF, I. B. A colaboração como um dos princípios de governo aberto. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 28–51, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/41036>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, D. J. S.; CKAGNAZAROFF, I. B. A participação cidadã como um dos princípios de Governo Aberto. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e84867, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/84867>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, D. J. S.; CKAGNAZAROFF, I. B. A Transparência como um princípio-chave de Governo Aberto. **administração pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 14, n. 3, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13300>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, L. D. A. de; SOUSA, J. C. Características dos laboratórios de inovação no setor público a nível nacional: uma revisão da literatura. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. 2, p. 339–358, 2022. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5113>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, L. F.; GUIMARAES, T. A. Innovation capacity in courts: a theoretical framework and research agenda. **Business and Management Studies**, Redfame publishing, v. 9, n. 2, p. 1–13, December, 2023. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/a/rfa/bmsjnl/v9y2023i2p1.html>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, L. G. de. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/2326>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, R. C. R. **Curso de direito administrativo**. 13. ed. São Paulo: Método, 2025.

OLIVEIRA FILHO, G.; KIYAMA, R. S.; COMINI, G. Os desafios de mensurar impacto social. In: BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES, H.; AGUIAR, L. (Orgs.). **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013; p. 211–235. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/002486279>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA, T. C. de S.; MENDONÇA, M. L. C. de A. e. Os Tribunais de Contas na Constituição Federal e as interações do controle com as políticas públicas. **Inovação & Tecnologia Social**, [S. l.], v. 2, n. 6, p. 23–38, 2020. Disponível em: <<https://revistas.uece.br/index.php/inovacaotecnologiasocial/article/view/7744>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA JÚNIOR, T. M. de; RODRIGUES, K. F.; MIDDLEJ E SILVA, S. de A.; BERGUE, S. T. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. **Cadernos Gestão Pública e**

Cidadania, São Paulo, v. 29, p. e92312, 2024. Disponível em:

<<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/92312>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVEIRA JÚNIOR, T. M. de; RODRIGUES, K. F.; SILVA, S. de A. M. e; BERGUE, S. T. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e92312, 2024. Disponível em:

<<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/92312>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OLIVIERI, C.; GONÇALVES, D. G. A.; CASANIGA, G. L. As sabatinas dos indicados ao TCU no pós-1988: poder de nomeação e *accountability* horizontal. **Revista Brasileira de Ciência Política**, v. 44, p. 01-33, 2025. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/msFJvqstkKkdFWMX5Q8QzNK/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN CONTRACTING PARTNERSHIP (OCP). **About**. 2025. Disponível em:

<<https://www.open-contracting.org/about/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). **About Open Government Partnership**.

2024. Disponível em: <<https://www.opengovpartnership.org/about/>> Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). Chile. **Parlamento Aberto no Chile**. 2025.

Disponível em: <<https://www.ogp.gob.cl/parlamento-abierto-en-chile-2/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). **Declaração de governo aberto**, set. 2011.

Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/central-de-conteudo/documentos/arquivos/declaracao-governo-aberto.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). **Members - Open Government**

Partnership. 2023. Disponível em: <<https://www.opengovpartnership.org/members/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). **Participation and co-creation standards**.

Washington: Open Government Partnership, 2018. Disponível em:

<<https://www.opengovpartnership.org/ogp-participation-co-creation-standards/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). **Open government partnership 2020**

annual report, 2020. Disponível em: <<https://www.opengovpartnership.org/ogp-2020-annual-report/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). **Open justice**, 2025. Disponível

em: <<https://www.opengovpartnership.org/open-gov-guide/justice-open-justice/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). **Open parliaments**, 2025. Disponível em:

<<https://www.opengovpartnership.org/policy-area/open-parliaments/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OPEN KNOWLEDGE BRASIL (OKBR). **Índice de Dados Abertos**, 2025. Disponível em:

<<https://ok.org.br/projetos/indice-dados-abertos/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

INSTITUTO OPERAÇÃO POLÍTICA SUPERVISIONADA (OPS). **Quem somos**. 2025.

Disponível em: <<https://institutoops.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Assembleia Geral. **Declaração universal da democracia**: resolução A/62/7 da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas – ONU, setembro de 2007. Brasília: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2012. Disponível em:

<<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/243080/000954851.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**, 2003. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. Nova York: United Nations, 2015. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS (OEA). **Declaração de Princípios sobre Liberdade de Expressão**. 2025. Disponível em:

<<https://www.oas.org/pt/cidh/expressao/showarticle.asp?artID=132&ID=4>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO LATINO-AMERICANA E DO CARIBE DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (OLACEFS). **Manual de boas práticas de combate à corrupção**. Quito: OLACEFS, 2021. Disponível em: <<https://olacefs.com/wp-content/uploads/2021/05/Manual-de-Buenas-Practicas-de-Lucha-contr-la-Corrupcion-portugues.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Digital government in Chile**: strengthening the institutional and governance framework. OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/10/digital-government-in-chile-a-strategy-to-enable-digital-transformation_34dc9fc1/f77157e4-en.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Digital government review of Brazil**: towards the digital transformation of the public sector, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-brazil_9789264307636-en.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Fortalecendo a integridade pública no Brasil**: consolidando as políticas de integridade no Poder Executivo Federal, OECD Publishing, Paris, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/pt/publications/2021/12/strengthening-public-integrity-in-brazil_e7d2d27b.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Fortalecendo a liderança em integridade na administração pública federal do Brasil**: Aplicando Insights Comportamentais para Integridade Pública, OECD Publishing, Paris, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2023/12/strengthening-integrity-leadership-in-brazil-s-federal-public-administration_5a034365/55376da4-pt.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Global trends in government innovation** 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.

Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2023_0655b570-en.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Government at a glance 2023**. OECD Publishing, Paris, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Guidelines for citizen participation processes**. OECD Public Governance Reviews, September, 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_f765caf6-en.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Innovation for development impact: lessons from the oecd development assistance committee, The Development Dimension**, OECD Publishing, Paris, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/innovation-for-development-impact_a9be77b3-en.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Integridade Pública da OCDE**. OECD Publishing, OECD Publishing, Paris, Disponível em: <https://www.oecd.org/pt/publications/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Measuring public sector innovation why, when, how, for whom and where to?** Observatory of Public Sector Innovation, 2018. Disponível em: <<https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/05/Measuring-Public-Sector-Innovation-Part-5b-of-Lifecycle.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **O sistema de inovação do serviço público do Brasil**: conclusões preliminares da OCDE. Brasília, Enap, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3628/1/3b.%20Review%20OCDE%20Innovation%20System%20%28Portugu%C3%AAs%29.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **OECD Integrity Review of Brazil**: Managing Risks for a Cleaner Public Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2012. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/brazil-oecd-integrity-review_9789264119321-en.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Open and innovative government review of Brazil 2022**: towards an integrated open government agenda. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/open-government-review-of-brazil_3f9009d4-en.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Open government**: the global context and the way forward, OECD Publishing, Paris, 2016. Disponível em:

<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/12/open-government_glg74242/9789264268104-en.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Open government review of Brazil**, OECD Publishing, Paris, 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/12/open-government_glg74242/9789264268104-en.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Oslo Manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**, 4. ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública**. Conselho de Governança Pública da OCDE, 2017. Disponível em: <<https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/20291746-f543-4a91-ab63-d7cfbe180a06.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Risk governance scan of Colombia**. OECD Reviews of Risk Management Policies, OECD Publishing, Paris, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/07/risk-governance-scan-of-colombia_dcd22986/eeb81954-en.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Sobre a OCDE**. 2024. Disponível em: <<https://www.oecd.org/en.html>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **The state of play and prospects for measuring innovation in the public sector**. OECD Working Papers on Public Governance, December, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/the-state-of-play-and-prospects-for-measuring-innovation-in-the-public-sector_dca76af0-en.html>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Nova Iorque: ONU, 2015. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OSBORNE, S. P. The new public governance? **Public Management Review**, v.8, n.3, p.377-387, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/254349580_The_New_Public_Governance>. Acesso em: 11 out. 2025.

OSBORNE, S. P.; BROWN, K. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? **Public Administration**, Oxford, v. 89, n. 4, p. 1335–1350, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/230290371_Innovation_public_policy_and_public_services_delivery_in_the_UK_The_word_that_would_be_king>. Acesso em: 11 out. 2025.

OSBORNE, S. P.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. New York: Routledge, 2005.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; STROKOSCH, K. Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? **Public Management Review**, v.18, n.5, p.639-653, 2016. Disponível em: <<https://core.ac.uk/reader/288372809>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OSTROM, E. Crossing the great divide: coproduction, synergy and development. **World Development**, v. 24, Nº 6, p. 1073-1087, 1996. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305750X9600023X>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OSTROM, E. **Governing the commons**: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSTROM, E. **Understanding institutional diversity**. Princeton: Princeton University Press, 2005.

OSZLAK, O. Gobierno abierto: promesas, supuestos, desafíos. In: **Conferencia Anual INPAE 2012**: “Gobierno abierto: por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa”, 8., 2012, San Juan de Puerto Rico. Anais... San Juan de Puerto Rico, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4199/1/Gobierno%20abierto.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OSZLAK, O. **Gobierno abierto**: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Red Gealc, 2013. (Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno, 5). Disponível em: <<https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OSZLAK, O. Estado abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública. **Anales do Congresso Internacional del Centro Latinoamerica de Administración para el Desarrollo**, Montevideo, Uruguay, 18, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/2730/1/10752.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

OSZLAK, O. Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. In: OSZLAK, O.; KAUFMAN, E. (orgs.). **Teoría y práctica del gobierno abierto**: lecciones de la experiencia internacional. Buenos Aires: OEA, 2014. p. 17-36. Disponível em: <https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4285/1/Teoria_y_practica_del_Gobierno_Abierto.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

OSZLAK, O. ¿Cómo debe ser la formación orientada a la construcción de un Estado abierto? **GIGAPP Estudios Working Papers**, v. 5, n. 98-110, p. 548-571, 1 fev. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4471/1/GigappEWP2018%28106%29548-71.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

PAGANI, C. **Aprendizagem em accountability na administração pública**: uma perspectiva baseada nas práticas de controle sociopolítico em Santa Catarina. 2022. 341 p. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Doutorado em Administração, Florianópolis, 2022. Disponível em: <<http://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/0000a4/0000a42d.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

PAGANI, C.; COSTA, N. C. Coprodução e sociedade civil: uma revisão sistemática. In: **12th Latin America e The Caribbean Regional Conference**, 2019, Medellín. Latin America Regional Network - 2019 Abstracts, 2019.

- PAINES, A. T.; AGUIAR, M. R. V.; PINTO, N. G. M. A governança no setor público segundo a Ifac: uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil. **Nucleus**, v. 15, n. 1, p. 351-366, abr. 2018. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/268034562.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PAIVA, R. M. M.; VIEIRA, J. B. Maturity model for evaluating integrity management in public procurement. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, e86289, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/91099/86753>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PARK, D. S. O que são *accountability* e mecanismos de controle social? **Revista de Direito Público Contemporâneo**, Instituto de Estudios Constitucionales da Venezuela e Universidade Federal de Rural do Rio de Janeiro do Brasil, a. 4, v. 1, n. 1, p. 170, jan/jun, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/343277294_O_que_sao_accountability_e_mecanismos_de_controle_social>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PARLAMENTO ABERTO. **O que é um parlamento aberto?** 2025. Disponível em: <<https://www.parlamentoaberto.leg.br/>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PASCHOIOTTO, W. P. **O processo de liderança em redes interorganizacionais de inovação**: o caso da Rede InovagovSC. 2012. 213 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - UFSC, Santa Catarina, 2025. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/265893?show=full>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PASCOAL, V. F. O aprimoramento do controle externo brasileiro: a experiência de implantação do marco de medição de desempenho dos tribunais de contas – MMD-TC. **Revista Técnica dos Tribunais de Contas – RTTC**, Belo Horizonte, ano 3, n. 1, p. 255-271, dez. 2016. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2020/04/RTTC_MIOLO_GRAFICA.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PASQUALE, F. **Secret algorithms threaten the rule of law**: sending people to jail because of the inexplicable, unchallengeable judgments of a secret computer program undermines our legal system. MIT Technology Review, Cambridge (MA), 1 jun. 2017. Disponível em: <<https://www.technologyreview.com/2017/06/01/151447/secret-algorithms-threaten-the-rule-of-law/>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PASQUALI, L. **Psicometria**: teoria dos testes na psicologia e na educação. 5. ed. Petrópolis: Vozes; 2013.
- PATEMAN, C. **Participation and democratic theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1970.
- PEGO, C. G. G.; GASTALDI, Y. M.; LIMA, W. S. de. Lei brasileira de acesso à informação: impactos na transparência e eficiência pública. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, [S. l.], v. 1, n. 5, p. 1–18, 2025. Disponível em: <<https://revistaacademicadalusofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/82>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PEIXE, B. C. S.; ROSA FILHO, C. da; PASSOS, G. de A. Governança pública e *accountability*: Uma análise bibliométrica das publicações científicas nacionais e internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [S. l.], v. 15, n. 36, p. 77–96, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2018v15n36p77>>. Acesso em: 11 out. 2025.

- PEIXOTO, T.; FOX, J. When does ICT-enabled citizen voice lead to government responsiveness? **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 7204, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/290604934_When_Does_ICT-Enabled_Citizen_Voice_Lead_to_Government_Responsiveness>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PELIZZO, R.; STAPENHURST, R. **Government accountability and legislative oversight**. New York: Routledge, 2014.
- PENNYCOOK, G.; RAND, D. G. Lazy, not biased: Susceptibility to partisan fake news is better explained by lack of reasoning than by motivated reasoning. **Cognition**, [S.l.], v. 188, p. 39-50, 2019.
- PEREIRA, J. M. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 2, p. 1-17, 2005. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/919/1/ARTIGO_ReformaEstadoControle.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PEREIRA, M. Da governança à governança territorial colaborativa: uma agenda para o futuro do Desenvolvimento Regional. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 52–65, 2013. Disponível em: <<https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/493>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PEREIRA, L. M.; RODRIGUES, R. de S. Lei de proteção de dados: desafios e impactos na Era Digital. **Revista Em Extensão**, Uberlândia, v. 23, n. 1, p. 317-331, jan.-jun., 2024. Disponível em: <<https://seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/71721>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de. Liderança no setor público (LSP): uma revisão integrativa e agenda de pesquisa. In: **XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021**, On-line - 4 - 8 de out de 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/355178306_Lideranca_no_Setor_Publico_LSP_Uma_Revisao_Integrativa_e_agenda_de_pesquisa>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G.; PEDRO FILHO, F. de S. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 7, n. 9, p. 88049–88067, 2021. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/35678>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PERRY, J. Trust in public institutions: trends and implications for economic security. United Nations Department of Economic and Social Affairs. **Policy Briefs**, Jul., 2021. Disponível em: <<https://www.un-ilibrary.org/content/papers/10.18356/27081990-108>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PERUZZOTTI, E.; SMULOVITZ, C. Social *accountability*: an introduction. In: PERUZZOTTI, E.; SMULOVITZ, C. (orgs.). **Enforcing the rule of law: social accountability in the new Latin American democracies**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 2006. p. 3-33.
- PESSOA, R. S.; OLIVEIRA, A. F. da S. Os tribunais de contas brasileiros como instâncias de promoção da *accountability* diagonal por meio do exercício de suas competências contramajoritárias. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 23, n. 94, p. 85–109, 2023. Disponível em: <<https://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/1672>>. Acesso em: 11 out. 2025.

- PESTANA, A., C. L.; BERNARDO, F. D.; COSTA, R. Coprodução do controle: a necessidade e a possibilidade de os Tribunais de Contas irem além na abertura de suas portas. **POLITEIA – Coprodução de bens e de serviços públicos: tribunais de contas, accountability e gestão**, out., 2020. Disponível em: <<https://politeiacoproducao.com.br/a-coproducao-do-controle-a-necessidade-e-a-possibilidade-de-os-tribunais-de-contas-irem-alem-na-abertura-de-suas-portas/>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PESTOFF, V. Towards a paradigm of democratic participation: citizen participation and co-production of personal social services *In: Sweden. Annals of Public and Cooperative Economics*, v.80, n.2, p.197-224, 2009. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8292.2009.00384.x>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PESTOFF, V. Co-production and third sector social services in Europe – Some crucial conceptual issues. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 15-24, jan/abr 2011. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/download/1041/236/2984>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PESTOFF, V. Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v.23, n.4, p.1102-1118, 2012. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s11266-012-9308-7>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PICKERING, W. A. Sistemas adaptativos complexos: lingua(gem) e aprendizagem. **Trabalhos em Linguística Aplicada**, Campinas, v. 51, n. 2, p. 517–526, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/262672083_Pickering_W_Resenha_Sistemas_Adaptativos_Complexos_Linguagem_e_Aprendizagem_Book_review_Complex_Adaptive_Systems_Language_and_Learning_Trabalhos_em_Linguistica_Aplicada_v51_n2_p517-526_2012>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PIERRE, J.; LICHT, J. de F. How do supreme audit institutions manage their autonomy and impact? **Journal of European Public Policy**. v. 26, Issue 2, 2019.
- PILATTI, L. A.; PEDROSO, B.; GUTIERREZ, G. L. Propriedades psicométricas de instrumentos de avaliação: um debate necessário. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia (RBECT)**, v. 3, n. 1, p. 81-91, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbect/article/view/619>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PINHEIRO, W. S.; JANKOWITSCH, J. A importância dos Tribunais de Contas: transparência e controle. **Epitaya E-books**, v. 1, n. 31, p. 62-76, 2023. Disponível em: <<https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/671>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343 a 1368, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6898>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PINHO, M. D. C.; COSTA, G.; MARIOTO, D. J. F.; SANTOS, E. R.; FRANCE, G. Transparência e governança pública nas Assembleias Legislativas: uma análise dos níveis de transparência e das variáveis socioeconômicas estaduais. **Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 10, n. 09, p. 62-76, 2023. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/9115/5237>>. Acesso em: 11 out. 2025.

- PIRANNEJAD, A.; INGRAMS, A. Open government maturity models: a global comparison. **Social Science Computer Review**, v. 41, n. 4, p. 1140-1165, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/358882160_Open_Government_Maturity_Models_A_Global_Comparison>. Acesso em: 11 out. 2025.
- POWER, M. Evaluating the audit explosion. **Law and Policy**, Hoboken, v. 25, n. 3, p. 185-202, 2003.
- POWER, M. **The audit explosion**. London: Demos, 1994.
- POWER, M. The theory of the audit explosion. In: BOVENS, M.; GOODIN, R. E.; SCHILLEMANS, T. (org.). **Oxford handbook of public management**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- PRIM, M. A.; SOUZA, J. A. de; DANDOLINI, G. A. Governança na dinâmica da inovação social: conceitos e características. **Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial** - ISSN - 1983-1838, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 87-106, 2020. Disponível em: <<https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/1087>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório de Desenvolvimento Humano 2025**. 2025. Disponível em: <<https://www.undp.org/pt/brazil/press-releases/pnud-lanca-relatorio-de-desenvolvimento-humano-2025-nesta-terca-feira>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PUCCIONI, F. G.. Uma análise empírica dos Tribunais de Contas brasileiros: capacidades e desempenho. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 17, n. 1, jan.-abr., 2021. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/revdireitogv/article/view/83761>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- PUHLE, M. de C. *et al.* Modelos de avaliação da qualidade em serviços públicos. **Administração e Marketing: tópicos atuais em pesquisa**, v. 2, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/369682187_MODELOS_DE_AVALIACAO_DA_QUALIDADE_EM_SERVICOS_PUBLICOS>. Acesso em: 11 out. 2025.
- RACHED, D. H. *Accountability* e desenho institucional: um “ponto cego” no direito público brasileiro. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 11, n. 1. p.189-209, 2021. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/RBPP/article/view/6745/pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- RAHMAN, K. S. From civic tech to civic capacity: the case of citizen audits. **PS: Political Science & Politics**, Cambridge, v. 50, n. 3, p. 751-757, jul. 2017. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2875915>. Acesso em: 11 out. 2025.
- RAIPA, A.; JURKŠIENĖ, L. The position of innovation in the structure of public governance modernisation: theoretical aspect. **Public Policy and Administration**, v. 12, n. 2, p. 226-235, 2013.
- RAMÍREZ-ALUJAS, Á. V. ¿Época de cambios o cambio de época? Gobierno abierto en perspectiva latinoamericana. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, v. 30, 2025. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/92695>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- RAMOS, E. M. dos S. R. **Avaliação da transparência dos tribunais de justiça estadual a partir da análise multicritério**. 2019. 112 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2019. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/13214>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RANIERI, N. **Teoria do Estado**: do Estado de Direito ao Estado Democrático de Direito. 3. ed. Barueri: Manole, 2023.

RAUPP, F. M.; PINHO, J. A. G. de. Construindo a *accountability* em portais eletrônicos de câmaras municipais: um estudo de caso em Santa Catarina. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. 1, p. 117 a 139, 2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5194>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RAUPP, F. M.; PINHO, J. A. G. de. *Accountability* em câmaras municipais: uma investigação em portais eletrônicos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Vol 48, No. 4, p.770- 782, out./nov./dez. 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rausp/a/tYQKBHq3tXycR7LJ5MvyK7q/?format=pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RED LATINOAMERICANA POR LA TRANSPARENCIA LEGISLATIVA (RLTL). Índice Latinoamericano de Transparencia Legislativa 2022, 2025. Disponível em: <<https://transparencialegislativa.org>>. Acesso em: 11 out. 2025.

REDE DE CONTROLE DA GESTÃO PÚBLICA. **Sobre a rede**, 2025. <<https://www.rededecontrole.gov.br/quem-somos/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

REDE NOSSA SÃO PAULO (RNSP). **Quem somos**. 2025. Disponível em: <<https://www.nossasaopaulo.org.br/quemsomos/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

REGLY, T.; SOUZA, R. F. Disponibilização de dados e democratização do acesso à informação pública: uma análise do Portal da Transparência do Governo Federal. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S. l.], v. 27, n. 1, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/87855>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RELA, L. F.; NUNES, A. C. Desafios e oportunidades de inovação na governança a partir dos 10 passos da boa governança do tribunal de contas da união na administração pública. **Revista GISP – Governança e Inovação no Serviço Público**, v. 1 n. 1, 2024. Disponível em: <<https://revistas.anchieta.br/index.php/revistagisp/article/view/2183>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RESENDE, V. R. S.; LIMA, R. S.; CARVALHO, K. M. de; LIMA, A. C. N. Tem alguém aí? Um olhar integrativo sobre as ouvidorias dos Tribunais de Contas estaduais como ferramentas de coprodução. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 12, p. e4506, 2024. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4506>>. Acesso em: 11 out. 2025.

REUTERS. **Deadly Indonesia protests force U-turn on lawmakers' perks**, 31 ago 2025. Disponível em: <<https://www.reuters.com/world/asia-pacific/deadly-indonesia-protests-force-u-turn-lawmakers-perks-2025-08-31/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RIBEIRO, A. C. A.; FLORES, N. M. Empreendedores públicos e os riscos à inovação no setor público. **Sociologia, Problemas e Práticas** [Online], v. 103, p. 67-82, 2023. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/spp/13109>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RIBEIRO, A. C. A.; HIGGINS, S. S. A interação entre os mecanismos de *accountability* sob o prisma da análise de redes sociais: um estudo sobre a rede de monitoramento cidadão do projeto A1M. **Cadernos da Escola do Legislativo**, [S. l.], v. 16, n. 25, p. 13–43, 2019. Disponível em: <<https://cadernosdolegislativo.almg.gov.br/cadernos-ele/article/view/141>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RIBEIRO, A. C. A.; KLEMMANN, V.; RIBEIRO, M. T. A. O aspecto relacional da *accountability* social na política de educação brasileira: ações e estratégias da Campanha Nacional pelo Direito à Educação. **Cadernos da Escola do Legislativo**, [S. l.], v. 19, n. 31, p. 128-162, 2017. Disponível em: <<https://cadernosdolegislativo.almg.gov.br/cadernos-ele/article/view/10>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RIBEIRO, A. C. C. L. O orçamento republicano e as emendas parlamentares. **Revista Tributária e de Finanças Públicas**, v. 150, n. 29, 2022. Disponível em: <<https://rtrib.abdt.org.br/index.php/rtfp/article/view/494>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RIBEIRO, A. C. de S. **Ativismo judicial do STF e reações político-legislativas do Poder Legislativo**: meios de contenção do poder e instrumentos de diálogos institucionais. Tese (Doutorado em Direito). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/35841>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

RIZARDI, B. M.; MOURÃO, C. M.; METELLO, D. G.; FERRAREZI, E.; MENEZES, H.; BRANDALISE, I.; PERES, J. L. P.; LEMOS, J.; BALDEZ, P.; LEITE, R.; GUIMARÃES, R. De L.; CRANTSCHANINOV, T. I. **Caminhos da inovação no setor público**. Brasília: Enap, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7420>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RIO DE JANEIRO. Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro. **Programa de Visitas às Escolas**, 2023. Disponível em: <<https://app.tcm.rj.gov.br/VisitaEscolas/Programa>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, A. C. A realização da *accountability* em pareceres prévios do Tribunal de Contas de Santa Catarina. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 901 a 926, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/9638>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, A. C. *Accountability* na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 14, n. 2, 2011. Disponível em: <<https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/314>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, A. C.; BIER, C. A.; ASSING, T. M. A realização da *accountability* nas prestações de contas dos prefeitos catarinenses. **Revista do TCU**, Brasília, n. 149, p. 217–244, 2022. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1835>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, A. C.; SCHOMMER, P. C.; DEBETIR, E.; PINHEIRO, D. M. Elementos estruturantes para a realização da coprodução do bem público: uma visão integrativa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 19, n. 3, p. 538–551, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/83371>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, A. C.; SCHOMMER, P. C.; DEBETIR, E.; PINHEIRO, D. M. Transparência como elemento da coprodução na pavimentação de vias públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 24, n. 78, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/74929>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, A. C., SPANIOL, E. L., SCHOMMER, P. C., SOUSA, A. de. A coprodução do controle como bem público essencial à *accountability*. **Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - Anpad**, Rio de

Janeiro, Brasil, 2012. Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTQzODE=>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, D. G. da. **As duas faces de Jano dos Tribunais de Contas Brasileiros no auxílio ao exercício do controle social sobre a administração pública**. 2017. 240 f. Tese

(Doutorado em administração pública e Governo). Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2017. Disponível em:

<<https://repositorio.fgv.br/items/ac4b26c8-e2aa-4040-b8d3-dc9868161d13>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, D. G. da; TEIXEIRA M. A. C. O Exercício do Controle Social sobre a administração pública com o auxílio dos Tribunais de Contas Brasileiros. **VII Congresso Internacional en Gobierno, Administración e Políticas Públicas GIGAPP**. 2016.

Disponível em: Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17817>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, D. G. da; ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. Insulados e não democráticos: a (im)possibilidade do exercício da social *accountability* nos Tribunais de Contas brasileiros.

Revista de administração pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 54, n. 2, p. 201–219, 2020.

Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81248>>.

Acesso em: 11 out. 2025.

ROCHA, D. S. A. da; CUNHA, E. L. da; MEDEIROS, R. L.; MADURO, M. R.; LIMA, O. P. de; NUNES, K. C. C.; TEIXEIRA, E. P. Qualidade da informação nos portais de

transparência das secretarias que integram o Governo do Estado do Amazonas. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 7, p. 12133–12151, 2023. Disponível em:

<<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2173>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RODRIGUES, K. F. A política nas políticas de acesso à informação brasileiras: trajetória e coalizões. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 142–161, 2020.

Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/81091>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RODRIGUES, K. F. Desvelando o conceito de transparência: seus limites, suas variedades e a criação de uma tipologia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 237–253, 2020. Disponível em:

<<https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/73192>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RODRIGUES, K. T.; MATOS, L. dos S.; ENSSLIN, S. R. Avaliação da inovação no setor público: revisão da literatura e oportunidades de pesquisa. **Anais do Congresso**

Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2019. Disponível em:

<<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/656>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RODRIGUES, K. T.; MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; MUSSI, C. C. Evaluation of public sector innovation: systematic review. **Public Administration**

Issues, 2023. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/369917705_EVALUATION_OF_PUBLIC_SECTOR_INNOVATION_SYSTEMATIC_REVIEW>. Acesso em: 11 out. 2025.

RODRIGUES, R. S.; VIEIRA, L. de A.; BLIACHERIENE, A. C. *A online dispute resolution* nos tribunais de contas: uma proposta para o incremento da transparência na administração pública digital. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 85–

124, 2024. Disponível em:

<<https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/2533>>. Acesso em: 11 out. 2025.

RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUß, J.; BECKER, J. Maturity models in business process

management. **Business Process Management Journal**, Bingley: Emerald, v. 18, n. 2, p. 328–

346, abr. 2012. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/241509649_Maturity_Models_in_Business_Process_Management>. Acesso em: 11 out. 2025.

Rondônia. Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE/RO). **Desenvolvido pelo TCE/RO, sistema Aprimore/MMD-TC é apresentado ao CNPTC e recebe homenagem da Atricon**. 2025. Disponível em: <<https://tcero.tc.br/2021/11/10/desenvolvido-pelo-TCE/ro-sistema-aprimore-mmd-tc-e-apresentado-ao-cnptc-e-recebe-homenagem-da-atricon/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROSA, J. R. Da; DEL BEN, F. N.; WEGNER, D. A governança de redes colaborativas: um estudo de caso em uma rede cross-border Brasil-Uruguai. **XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD**, 2021. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/profile/Douglas-Wegner/publication/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. Acta Paulista de Enfermagem, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1555/863>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. *Accountability* social e lei da ficha limpa no Brasil: um estudo sobre as Eleições 2014. In: **Encontro da Anpad**, 39, 2015, Belo Horizonte. Anais... [s. L.]: Anpad, 2015, p. 01-16.

SALACHE, C.; OLIVEIRA, A. A. de; FERRAS, R.; RIBAS, J. F. Atuação do InovaLab, enquanto ambiente promotor de inovação e rede de relacionamento incentivador da inovação. **Revista Brasileira de Estudos de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 75–84, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.unemat.br/index.php/rbedrpp/article/view/12830>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SALM, J. F. Coprodução de bens e serviços públicos. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: Editora CIAGS/UFBA, 2014. p. 101–104.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 11, n. 25, p. 83–104, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. In: **Encontro Científico de Administração da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 24. 2010, Rio de Janeiro, Anais do Enanpad, Rio de Janeiro: Anpad, 2010. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTE3NjY=>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SALM, J. F.; SCHOMMER, P. C.; HEIDEMANN, F. G.; VENDRAMINI, P.; MENEGASSO, M. E. Curso de administração pública da Universidade do Estado de Santa Catarina: uma construção à luz da coprodução do bem público' e do 'novo serviço público'. **Temas de administração pública**, Araraquara, ed. especial, v.2, n.6, 2011. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6161>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SALOMÃO, L. B.; SILVA, J. A. B. da. Crise democrática e os direitos digitais: o princípio republicano como guardião dos direitos coletivos e cidadania no estado democrático de direito. **Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania**, [S. l.], v. 12, n. 12, p. 654–671, 2024. Disponível em: <<https://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/view/3502>>. Acesso em: 11 out. 2025.

ŞANDOR, S. D. Measuring public sector innovation. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 14(54E):125-137, June, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/326184707_Measuring_Public_Sector_Innovation>

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, FGV-EAESP Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Brazil), v. 48(3), July, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/items/eb287f68-f1dd-42f4-baae-afde1eb31003>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Memorial informativo sobre o projeto "TCE Educação"**, 2023. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/Arquivo_Digital_TCE_Educa%C3%A7%C3%A3o_0.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Plano de integridade**: ética, transparência, moralidade, eficiência e eficácia. Florianópolis: TCE/SC, 2022. Disponível em: <<https://www.tcsc.tc.br/node/53161>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Portaria nº TC-0626/2015**. Dispõe sobre o Programa de interação com sociedade catarinense e estímulo ao controle social, denominado TCE Sociedade. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/PORTARIA%20N.%20TC%200626-2015%20CONSOLIDADA.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Resolução nº TC-0180/2021**. Dispõe sobre normas e procedimentos para a implantação e a operacionalização do Programa de Capacitação no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <https://www.tcsc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N.%20TC%200180-2021%20CONSOLIDADA.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTA CATARINA. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Programa de Pós-Graduação em Administração. **Resolução nº 001/2015**. Dispõe sobre as normatizações específicas do PPGA Acadêmico da ESAG, em complemento ao Regimento Geral da Pós-Graduação Stricto Sensu da UDESC. Disponível em: <http://www.esag.udesc.br/arquivos/id_submenu/686/normas_especificas_ma_resolucao_01.2015_aprovado.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTIAGO, L. de G.; DA SILVA GOES, A. da S.; PETEAN, G. H.; BEVILACQUA, S. A. protocolar transparência das determinações dos Tribunais de Contas brasileiros: uma oportunidade de aprimoramento da *accountability*. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 23, n. 1, p. 354–383, 2024. Disponível em:

<<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/947>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTISO, C. Eyes wide shut? The politics of autonomous audit agencies in emerging economies. **Public Administration and Development**, v. 38, n. 2, p. 107–118, 2007.

Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=982663>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, A. M. dos. O segredo de estado em Portugal: da opacidade do estado novo à primazia da transparência contemporânea. **Janus.net, e-journal of international relations**, v. 15, nº. 1, Maio – Outubro, p. 288-306, 2024. Disponível em: <<https://janusnet-ojs.autonoma.pt/index.php/janus/article/view/88/351>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, A. N. S. dos. “Marcha ré” na democracia? Estudo comparativo entre a democracia no brasil e a democracia na alemanha / “Reverse” in democracy? Comparative study between democracy in brazil and democracy in germany. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 31686–31712, 2022. Disponível em:

<<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/47198>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, E. G. de O.; SANTOS, R. G. L. dos. Cultura organizacional: uma revisão narrativa acerca das tipologias e influências na gestão. **Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT**, [S. l.], v. 12, n. 1, 2023. Disponível em:

<<https://reacfat.com.br/reac/article/view/225>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, E. R.; HOFFMANN, F. Qualidade da democracia no Brasil e confiança nas instituições políticas. **Campos Neutrais - Revista Latino-Americana de Relações Internacionais**, Rio Grande, RS, v. 1, n. 1, p. 46–69, 2021. Disponível em:

<<https://periodicos.furg.br/cn/article/view/8621>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, F. J. S. dos; SANO, H. Inovação no setor público: um olhar sobre os estudos brasileiros. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 2, p. 33-48, 2016. Disponível em: <<https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/712>>.

Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, G. F. Z. **A relação entre os diferentes níveis da burocracia e a sua influência na consolidação da coprodução do serviço público de saúde**. 2019. 1 recurso on-line (286 p.)

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Doutorado em Administração, Florianópolis, 2019. Disponível em:

<<http://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000087/00008777.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, G. C.; SILVA, E. N. da. Um olhar do século XXI sobre a Lei de Anistia de 28 de agosto de 1979. **Perspectivas e Diálogos: Revista de História Social e Práticas de Ensino**, Caetité, v. 5, n. 2, p. 265–276, 2023. Disponível em:

<<https://www.revistas.uneb.br/nhipe/article/view/14867>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, G. F. Z.; SCHOMMER, P. C. Relationships between levels of bureaucracy and their effects on the co-production of public health services. **administração pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 15, n. 3, 2023. Disponível em: Disponível em:

<<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/14440>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, P. O. L. dos; SILVA, A. P. B. da; SOUZA NETO, J.; SOUZA JÚNIOR, R. T. de. Proposta de construção de modelo de maturidade em governança e gestão de TIC. **Revista Eletrônica em Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 463-494, maio/ago.

2020. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/97046/58034>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, R. R.; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 53, n. 4, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/79919>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS, T. D. C.; RODRIGUES, M. S.; FRANÇA, L. P.; CERATTI, B. K.; MENESES, P. P. M. Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 19(3), 713-719, 2019. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572019000300010escript=sci_arttext>. Acesso em: 11 out. 2025.

SARMENTO, H; SAAVEDRA, N. O.; ROSADO, A. **Revisão sistemática da literatura**. Mossoró, RN: Edições UERN, 2024. Disponível em: <<https://portal.uern.br/wp-content/uploads/sites/14/2024/06/E-book-Revisao-Sistematica-da-Literatura.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SASMITA, A. N.; RAHAJU, T. Implementasi open parliament pada dewan perwakilan rakyat republik indonesia. **Publika: Jurnal Ilmu Administrasi Negara**, v. 11, n. 2, p. 1723–1732, jan. 2023. Disponível em: <<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/50891>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SCHEDLER, A. ¿Qué es la rendición de cuentas? IFAI, Mexico 3 DF, **Cuadernos de Transparencia**, n. 3. 2008. Disponível em: <<https://infocdmx.org.mx/capacitacion/documentos/JURIDICO08/LECTURAS/MODULO%202/RENDICIONDECUENTAS.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SCHEDLER, A. Conceptualizing *accountability*. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, Larry; PLATTNER, M. F. (orgs.). **The self-restraining state: power and accountability in new democracies**. Boulder; London: Lynne Rienner Publishers, 1999. p. 13-28.

SCHEDLER, A.; DIAMOND, L.; PLATTNER, M. F. **The Self-restraining state: power and accountability in new democracies**. United States of America, USA: 1999.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2016.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, n. 1, July, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture>. Acesso em: 11 out. 2025.

SCHOMMER, P. C. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 43, n. 4, p. 102–107, 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37554>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SCHOMMER, P. C.; ANDION, C. M.; PINHEIRO, D. M.; SPANIOL, E. L.; SERAFIM, M. Coprodução e inovação social na esfera pública em debate no campo da gestão social. In: SCHOMMER, P. C.; BOULLOSA, R. de F. (orgs.). **Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública**. Florianópolis: UDESC Editora, 2011. p. 19-42.

SCHOMMER, P. C.; NUNES, J. T.; MORAES, R. L. *Accountability*, controle social e coprodução do bem público: a atuação de vinte observatórios sociais brasileiros voltados à cidadania e à educação fiscal. **Publicações da Escola da AGU: Gestão Pública**

- Democrática**, Brasília, v. 4, n. 18, p. 229-258, maio/jun. 2012. Disponível em: <<https://seer.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/1595>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- SCHOMMER, P. C.; QUÍÑONEZ, A. H. *Accountability*, equidade em serviços públicos e governo aberto no Brasil e na Colômbia. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 5, p. e2024-0008, 2024. Disponível em: Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/92260>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. C.; SPANIOL, E. L.; DAHMER, J.; SOUSA, A. D. de. *Accountability*, coprodução da informação e do controle: observatórios sociais e suas relações com órgãos governamentais. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1375 a 1400, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/56590>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- SCHROEDER, R. **Social theory after the internet: media, technology, and globalization**. London: UCL Press, 2018.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Trad. Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SEBASTIÁN, M. C.; CARDAMA, S. M. Gobierno y parlamento abierto: la participación ciudadana en el tratamiento y visualización de la información pública. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 39, n. 1, p. 47-56, 2016. Disponível em: <<https://doaj.org/article/6488dac336384a8b900e447dc098e1a1>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- SEYFRIED, M. Setting a fox to guard the henhouse? Determinants in elections for presidents of supreme audit institutions. **Managerial Auditing Journal**, Emerald Group Publishing Limited, v. 31(4/5), pages 492-511, April, 2016.
- SFEIR, E. C. F. **Controle responsivo da administração pública: accountability overload e uma nova conformação institucional do controle**. Tese (Doutorado em Direito Político e Econômico) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://dspace.mackenzie.br/bitstreams/6b70bf94-9169-4747-9023-1905957a24e4/download>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- SFEIR, E. C. F. Os excessos de *accountability* do setor público e o comprometimento à performance do gestor: desafios à construção do controle responsivo. In: ZOCKUN, M.; GABARDO, E. (orgs.). **Novas leis: promessas de um futuro melhor?** Livro do XXXVI Congresso Brasileiro de Direito Administrativo. Belo Horizonte: Fórum, 2023. p. 421-422. ISBN 978-85-450-5518581-2. Disponível em: <https://ibda.com.br/wp-content/uploads/2023/11/EmersonGabardo_Etal_NovasLeis_IBDA.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.
- SING, D. Conceptual perspectives on factors and considerations for enhancing ethical governance in Public Administration. **African journal of Public Affairs**, v. 8 n. 4, p. 83-101, 2015. Disponível em: <<https://repository.up.ac.za/items/aead99b5-86ff-49b1-bb9a-636aec63594a>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- SILVA, A. A. C. e. **Tribunal de Contas da União na história do Brasil**. Evolução histórica, política e administrativa (1890-1998). Brasil. Tribunal de Contas da União. Prêmio Serzedello Corrêa 1998. Monografias Vencedoras, 1º lugar. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 1999.

SILVA, C. L. da; MUNIZ, D. M. Controle social no Programa Nacional de Alimentação Escolar: limites e potencialidades da atuação dos conselhos no Paraná. **Interações** (Campo Grande), [s. l.], v. 23, n. 2, p. 473–488, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/inter/a/KQjXT7zb6p37q8k9mPbs36y/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, D. N. F. D. Tensão entre o princípio da separação dos poderes e o papel do Supremo Tribunal Federal no julgamento da criminalização da homotransfobia a partir da Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão 26. **Repositório Institucional do Unifip**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2024. Disponível em: <<https://editora.unifip.edu.br/index.php/repositoriounifip/article/view/4514>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, F. C. C. da; SILVEIRA, L. da. O ecossistema da Ciência Aberta. **Transinformação**, [S. l.], v. 31, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/5926>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, J. A. da. **Transparência pública**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2023.

SILVA, J. D. L. da; CARLOMAGNO, M. C. Quando dinheiro não é suficiente: efeitos das cotas de financiamento eleitoral para gênero e raça no Brasil. **Conexão Política**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 73–92, 2024. Disponível em: <<https://www.periodicos.ufpi.br/index.php/conexaopolitica/article/view/5626>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, J. M. C. A integridade pública como um caminho para o Brasil alcançar uma boa governança pública. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Marechal Cândido Rondon, v. 21, n. 41, p. 29-49, 2022. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/27058>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, J. M. S. da; PONTES, A. N. Representação, participação e representatividade: contributos teóricos para a avaliação de conselhos estaduais de recursos hídricos. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v. 21, n. 11, p. 22388–22410, 2023. Disponível em: <<https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/2039>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, J. N. da; TAVARES, Bruno; SILVA, Maysa Alves Correa. Os Consórcios Intermunicipais de Saúde de Minas Gerais sob a perspectiva da *accountability* e da Teoria da Agência no setor público. In: **V Encontro Brasileiro de administração pública**. GT 2 - Governança e Cooperação no Setor Público, jun./2018. Disponível em: <<https://ebap.online/ebap/index.php/ebap/vebap/paper/view/188/31>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, L. A. da; ARROYO, M. B. F. *Compliance* e a atuação na gestão pública: redução de riscos e otimização de processos e recursos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 4048–4072, 2023. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9632>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, L.; NASCIMENTO, R. S. do; FRANÇA, E. da S.; VIOTTO, R. A difícil construção da *accountability* pública perante os tribunais de contas brasileiros. **Revista Ambiente Contábil** - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 198–220, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/28486>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, M. A. C.; SOARES, C. S. A.; BARBOSA NETO, J. E. Qualidade da informação contábil e fiscal no Brasil. **Revista Ambiente Contábil** - Universidade Federal do Rio

Grande do Norte - ISSN 2176-9036, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 330–347, 2025. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/35441>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, M. V. G. da. Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun): um instrumento de avaliação e controle social. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 11, n. 03, p. 795-821, set./dez. 2022. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/11544>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, N. W. G. da; AMORIM, P. K. D. F.; PACHECO, F. A. da M. *Accountability* no setor público: uma reflexão para além da prestação de contas e responsabilização. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <http://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/2626>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, R.; SENNA, E.; LIMA JUNIOR, O. Governança pública: dimensões e atributos de desempenho aplicados à governança de plataformas logísticas. **Revista Alcance Eletrônica, Itajaí**, v. 21, n. 1, p. 98-125, jun. 2014. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/4717/pdf_20>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, R. D. B. da; BORBA, J. A.; MIRANDA, R. G. de. Barômetro de risco da governança municipal: aplicação de um modelo de avaliação nas prefeituras catarinenses. **Revista da CGU**, v. 12, n. 21, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/64814>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, S. B. da; BITENCOURT, C. C. Orquestração de redes de inovação constituídas com o conceito de living lab para o desenvolvimento de inovações sociais. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 178–194, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5387>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, S. G.; BARAUSSE, D. P. Justiça aberta e diversa: a governança judicial dialógica na construção de políticas judiciárias LGBTI+ no Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Revista da Defensoria Pública da União**, Brasília, v. 23, n. 23, p. 169-194, 2023. Disponível em: <<https://revistadadpu.dpu.def.br/article/view/760>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, S. M. da. Justiça Eleitoral e (des)igualdade de gênero: uma análise feminista do Tribunal Superior Eleitoral brasileiro. **Estudos Eleitorais**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 083–128, 2023. Disponível em: <<https://tse.emnuvens.com.br/estudoseleitorais/article/view/220>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, W. A. C.; DA GLÓRIA PEREIRA, Maria; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Estudo da criação de valor econômico e transparência na administração pública. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 26, p. 142-176, 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/1552/2654>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA JUNIOR, A. C. da; EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, M. A. C.; PONTÓN, M. B. Z. Análisis del comportamiento intraempreendedor en el sector público: un estudio de los Laboratorios Gubernamentales de Innovación en Sudamérica. **Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública**, Universidad de Guanajuato, v. XI, n. 21, enero-junio 2022. Disponível em: <<https://www.remap.ugto.mx/index.php/remap/article/view/380>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA NETO, A. F. da; SILVA, J. D. Gomes da; GONÇALVES, R. de S. Contabilidade aplicada ao setor público como mecanismo institucional estatal de melhoria da *accountability*. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 5, n. 3, p.

93-111, 2015. Disponível em:

<<https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/384>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVEIRA, K. C. da; PIMENTEL NETO, J. G.; SOUZA, F. A. M. de; CAVALCANTI, A. C. R. Uma reflexão sobre arranjos institucionais e desenvolvimento econômico na gestão pública. **ARACÊ**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 18210–18225, 2025. Disponível em:

<<https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/4424>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SINGLER, Sebastian. A measurement framework for public sector innovation: advancing the oslo manual for public sector. **International Journal of Innovation Management**, v. 27, n. 01, 2023.

SIQUEIRA, W. R. de; BERMEJO, P. H. de S.; SILVA, L. A. da. Transparência pública de governos locais: uma análise baseada na Escala Brasil Transparente. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 30, p. 1–13, 2024. Disponível em:

<<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13870>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SIQUEIRA, W. R. de; SUCUPIRA, G. I. C. S.; FREITAS, L. S. de; SILVA, J. R. da; SILVA FILHO, W. K.; BORGES JÚNIOR, E.; COSTA, V. G. da. Políticas públicas para governo aberto ou políticas públicas abertas: uma meta a ser alcançada ou um mecanismo de (re)orientar as ações públicas! **Derecho y Cambio Social**, 22(79), 2025. Disponível em:

<<https://derechoycambiosocial.org/index.php/revista/article/view/104>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SMITH, G. **Democratic innovations: designing institutions for citizen participation**.

Cambridge University Press, 2009. Disponível em:

<http://huascarpessali.weebly.com/uploads/3/1/7/5/3175476/democratic_innovations.pdf>.

Acesso em: 11 out. 2025.

SMULOVITZ, C.; PERUZZOTTI, E. Societal *accountability* in Latin America. **Journal of democracy**, v. 11, n. 4, p. 147-158, 2000.

SMULOVITZ, C.; PERUZZOTTI, E. **Accountability social: la otra cara del control**. In: Controlando la Política. Ciudadanos y Medios em las Democracias Lationamericanas. Buenos Aires: Editorial Temas, 2003.

SOARES, C. C. S.; PIANA, B. B. Inteligência analítica de controle externo: tratamento de dados e avanços no combate à fraude e corrupção. **Revista do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**, v. 3 n. 2, 2022. Disponível em:

<<https://revista.tcerj.tc.br/rtcerj/article/view/40>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SOEHARNO, J. E. Aiming for integrity with integrity. In: ROOIJ, B. van; SOKOL, D. D.

(orgs.). **The cambridge handbook of compliance**. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. p. 67-81.

SOLIS, M.; MORA-ESQUIVEL, R. Development and validation of a measurement scale of the innovative culture in work teams. **International Journal of Innovation Sciences**, v. 11, n. 2, p. 299-322, 2019. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825002710>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SONDERSKOV, M. Councillors' attitude to citizen participation in policymaking as a driver of, and barrier to, democratic innovation. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 25, n. 3, p. 1-20, 2020. Disponível em:

<<https://innovation.cc/document/2020-25-3-1-councillors-attitudes-to-citizen-participation-in->

polycymaking-as-a-driver-of-and-barrier-to-democratic-innovation/>. Acesso em: 11 out. 2025.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação eamp; Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 21, n. 1, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4039>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SOUZA, E. P.; FISCHER, S. D. Transparência com cidadania: enfatizando o potencial emancipatório da transparência. **XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020**. Evento online, 14 a 16 de outubro de 2020. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjknNjQ=>. Acesso em: 11 out. 2025.

SOUZA, F. A.; SCHOMMER, P. C. Coprodução em Conselhos Municipais de Educação: possibilidades para a coprodução do controle. **Linhas Críticas**, [S. l.], v. 29, p. e46460, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/46460>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SOUZA, L. C.; PRODEL JÚNIOR, L. H. Diretrizes de gestão de riscos e de integridade na administração pública. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 18, n. 1, p. 26-43, mai. 2023. Disponível em: <<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/39574>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SOUZA, P. C. R. de. Controle da administração pública. In: MOTTA, C. P. C. **Curso prático de direito administrativo**. 2. ed. rev. atual. ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

SOUZA, P. dos S.; LOPES VALADARES, J. Governança colaborativa na organização pública. **Revista Científica da Faminas**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 10–19, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.faminas.edu.br/index.php/RCFaminas/article/view/687>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SOUZA, R. S. de; CAMARGO, M. E. Boas práticas de governança pública: *accountability* no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 1247–1259, 2025. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18668>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SPECK, B. W. O financiamento político e a corrupção no Brasil. In: BIASON, R. C. (org.). **Temas de corrupção política no Brasil**. São Paulo: Balão Editorial, 2012. p. 49-97.

SQUIO, C. R.; HOFFMANN, M. G. Co-production and innovation in public services' assessment: the case of the citizen audit project. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 864–887, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/63947>>. Acesso em: 11 out. 2025.

STEWART, V. R.; SNYDER, D. G.; KOU, C. We hold ourselves accountable: a relational view of team *accountability*. **Journal of Business Ethics**, v. 183, n. 4, p. 691-712, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/356369358_We_Hold_Ourselves_Accountable_A_Relational_View_of_Team_Accountability>. Acesso em: 11 out. 2025.

STOUT, M.; LOVE, J. M. **Integrative process**: follettian thinking from ontology to administration. Anoka, MN: Process Century Press, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/321453607_Integrative_Process_Follettian_Thinking_from_Ontology_to_Administration_By_Margaret_Stout_and_Jeannine_M_Love_Anoka_Minnesota_Processes_Century_Press_2015_paper_337_pages_ISBN_97818940447063_US_2000>. Acesso em: 11 out. 2025.

STOUT, M.; LOVE, J. M. **Processo integrativo**: o pensamento de Mary Parker Follett – da ontologia à administração. Curitiba: InterSaberes, 2017.

SYADIAH, K., PUTRI, S. A. N., HAYAT, H. The role of public administration ethics in realizing clean and transparent governance. **Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)**, v. 12, n. 2, p. 116–124, 2024. Disponível em: <<https://ojs.umrah.ac.id/index.php/juan/article/download/7053/2523/28522>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TEIXEIRA, A. B.; BITENCOURT, C. M. Os conselhos de participação popular como instrumento de legitimação das decisões das agências reguladoras. **Revista Eletrônica da PGE-RJ**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2019. Disponível em: <<https://revistaeletronica.pge.rj.gov.br/index.php/pge/article/view/62>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TEIXEIRA, E. C. **O local e o global**: limites e desafios à participação cidadã. São Paulo: Cortez; Recife: Equip: Salvador: UFBA, 2001.

TEIXEIRA, G. D.; SENA, L.; SILVA, S. de A. M. e. Governança pública e democracia: o papel da Controladoria Geral da União na promoção da *accountability* social. **Tempo Social**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 171-202, 2024. Disponível em: <<https://revistas.usp.br/ts/article/view/216403>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TEIXEIRA, M. de S. Divergências metodológicas dos Tribunais de Contas e seus efeitos sobre as regras de despesa com pessoal. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro 54(6):1747-1759, nov. - dez., 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/xswRJSNDNB9Qcf3M6tcWjsW/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TENOVE, C. Protecting democracy from disinformation: normative threats and policy responses. **The International Journal of Press/Politics**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 517–537, jul. 2020. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1940161220918740>>. Acesso em: 11 out. 2025.

THE GUARDIAN. **Protests erupt in Indonesia over privileges for parliament members and 'corrupt elites'**, 2025. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/world/2025/aug/26/indonesia-protests-austerity-parliament-member-privileges>>. Acesso em: 11 out. 2025.

THORSTENSEN, V.; ARIMA JÚNIOR, M. K. (Orgs.) **O Brasil e o modelo de governança da OCDE**. São Paulo: Centro de Estudos do Comércio Global e Investimentos; VT Assessoria, Consultoria e Treinamento Ltda., 2020. Disponível em: <<https://geoeconomia.fgv.br/publicacao/o-brasil-e-o-modelo-de-governanca-da-ocde>>. Acesso em: 11 out. 2025.

THYNNE, I. Institutional maturity and challenges for integrity bodies. **Policy Studies**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 37–47, 2012. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01442872.2011.601202>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2015.

TOBIAS, F. V.; ATTANÁSIO, F. da S.; SCHMITT, L. E.; HOFFMANN, M. G. Inovação no Setor Público em Santa Catarina: o Caso do Projeto “Educação na Palma da Mão”. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG 2022**. On-line - 30/MayMay, 2022. Disponível em:

<<https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/0bd65e799153554726820ca639514029.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TORFING, J. **Collaborative innovation in the public sector**. Washington, DC: Georgetown University Press, 2016.

TORLIG, E.; RESENDE JUNIOR, P. C.; FUJIHARA, R.; DEMO, G.; MONTEZANO, L. Proposta de Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Vali-Quali).

Administração: Ensino e Pesquisa, [S. l.], v. 23, n. 1, 2022. Disponível em:

<<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/2022>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TRANSPARÊNCIA BRASIL. **Quem somos**. 2025. Disponível em:

<https://www.transparencia.org.br/quem_somos#quem_somos>. Acesso em: 11 out. 2025.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL (TI BRASIL). **Índice de Percepção da Corrupção 2024**. 2025. Disponível em:

<<https://transparenciainternacional.org.br/publicacoes/indice-de-percepcao-da-corrupcao-2024/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL (TI BRASIL). **Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP)**. 2025. Disponível em:

<<https://transparenciainternacional.org.br/itgp/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL (TI BRASIL). **Quem somos**. 2025.

Disponível em: <<https://transparenciainternacional.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index 2024**, 2024.

Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TREVINO, L. K.; BROWN, M. E. Gestão ética. **GV-EXECUTIVO**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 63–79, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34566>>. Acesso em: 11 out. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 5. ed. 18. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIÃO EUROPEIA (UE). **Acesso à informação**. 2025. Disponível em: <https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/access-information_pt>. Acesso em: 11 out. 2025.

UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND (UNICEF). **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III) em 10 de dezembro 1948. 2025. Disponível em:

<<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>>. Acesso em: 11 out. 2025.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). **Governance for sustainable development**: integrating governance in the Post-2015 Development Framework. New York: UNDP, 2015. Disponível em: <<https://www.undp.org/publications/discussion-paper-governance-sustainable-development>>. Acesso em: 11 out. 2025.

URRA, M. M.; NEGREIROS, N. F. de. *Compliance* nos tribunais de contas estaduais: a integridade do controle externo. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, [S. l.], v. 16, n. 7, p.

e4735, 2024. Disponível em:

<<https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/4735>>. Acesso em: 11 out. 2025.

V-DEM Institute. **Democracy Report 2025**: autocratization surges – democracy at risk.

Göteborg: University of Göteborg, 2025. Disponível em: <<https://v-dem.net/publications/democracy-reports/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

VALLA, V. V. Sobre participação popular: uma questão de perspectiva. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 14, supl. 2, p. 7–18, 1998. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/csp/a/YcmBR9tNZcjkmhGXx7L7YXc/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.

VANCLAY, F. Conceptualising social impacts. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 22, n. 3, p. 183-211, 2002. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0195925501001056>>. Acesso em: 11 out. 2025.

VANCLAY, F. International principles for social impact assessment. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 21, n. 1, p. 5-11, 2003. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/247897091_International_Principles_For_Social_Impact_Assessment>. Acesso em: 11 out. 2025.

VASCONCELOS, T. de A.; BEZERRA, N. de M.; CASTELO, S. L.; BARBALHO, A. A.

Parlamento aberto: um estudo sobre a transparência na Assembleia Legislativa do Estado do Ceará. **Conhecer: debate entre o público e o privado**, [S. l.], v. 13, n. 30, p. 138–157, 2023. Disponível em: <<https://revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/9887>>.

Acesso em: 11 out. 2025.

VARIETIES OF DEMOCRACY INSTITUTE (V-DEM). **Relatório da democracia 2025**: 25 anos de autocratização – foi a democracia derrotada. Göteborg: V-Dem Institute, 2025.

Disponível em: <<https://www.v-dem.net/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

VAZ, T. H. B.; MASTRODI, J. O *compliance* na Administração Pública: a realidade

brasileira submetida a normas de integridade. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 16, n. 2, p. 64- 89, ago. 2021. Disponível em:

<<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/37656>>. Acesso em: 11 out. 2025.

VENTO, I. Hands-off or hands-on governance for public innovation? A comparative case

study in the EU cohesion policy implementation in Finland. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 11, p. 989-999, 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIANA, A. C. A. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, v. 8, n. 1, p. 115-136, ene./jun. 2021. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720005/html/>>. Acesso em: 11 out. 2025.

VIANNA JUNIOR, A. J. D. O.; ABREU, J. C. A. de; RAMOS, E. M. dos S. R.;

BERNARDES, S. A. P. Contribuições da Lei de Acesso à Informação para o avanço da transparência no Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 134–152, 2019. Disponível em:

<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1778>>. Acesso em: 11 out. 2025.

- VIEGAS, C. V. Inovação e cultura: entrelaçamento de saberes e práticas nas pesquisas organizacionais. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, v. 29, n. 3, Set.-Dez., 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/BBfwTZ3MNQ5nQwFBYdsdYNM/?lang=pt>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/16320788/A_Amostragem_em_Bola_de_Neve_na_pesquisa_qualitativa_um_debate_em_aberto>. Acesso em: 11 out. 2025.
- VIOL, D. M. O farol da integridade pública: um estudo de caso sobre o programa de integridade da CGU. **Revista da CGU**, v. 13, n. 23, jan-jun/2021. Disponível em: <https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/349>. Acesso em: 11 out. 2025.
- VIRÍSSIMO, T., BARETTA, J. V., HOFFMANN, M. G., FARIAS, J. S. Qual é mesmo o nosso problema? Desafios às compras públicas de inovação. **Revista Alcance (online)**, 30(1), 104-117, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/19047>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, [S. l.], v. 14, n. 41, p. 165–189, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/2317>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- VOSSelman, E. G. J. Accounting, *accountability*, and ethics in public sector organizations: toward a duality between instrumental *accountability* and relational response-ability. **Administration & Society**, v. 48, n. 5, p. 602-627, 2016. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399713514844>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. **Innovation in the public sector**: a systematic review and future research agenda. Speyer: EGPA Conference, p.1-30, 2014.
- WALLERSTEIN, N.; MENDES, R.; SANTANA, C. L. A. de; PARAION, L. C. **Pesquisa participativa e empoderamento**: teorias e práticas de participação social. Hucitec: 2024.
- WAMPLER, B. **Participatory budgeting in Brazil**: contestation, cooperation, and *accountability*. Penn State Press, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/248669373_Brian_Wampler_Participatory_Budgeting_in_Brazil_Contestation_Cooperation_and_Accountability_University_Park_PA_Pennsylvania_State_University_Press_2007_pp_xvi312_5500_hb>. Acesso em: 11 out. 2025.
- WAMPLER, B. e AVRITZER, L. **Participatory publics**: civil society and new institutions in democratic Brazil. *Comparative Politics*, v. 36, n. 3, 2004.
- WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-34.
- WILLEMANN, M. M. **Accountability democrática e o desenho institucional dos Tribunais de Contas no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- WILLEMANN, M. M. **O desenho institucional dos tribunais de contas e sua vocação para a tutela da accountability democrática**: perspectivas em prol do direito à boa administração pública no Brasil. Tese (Doutorado em Direito). Pontifícia Universidade Católica do Rio de

- Janeiro, Departamento de Direito, 2016. Disponível em: <https://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1221597_2016_completo.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.
- WINDRUM, P.; SCHARTINGER, D.; RUBALCABA, L.; GALLOUJ, F. F.; TOIVONEN, M. The cocreation of multi-agent social innovations. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 2, 2016. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar_url?url=https://shs.hal.science/halshs-01322603/file/Hal%2520SHS%2520post-print.pdf&hl=pt-BR&sa=X&ei=GGtlaL2OOvuvieoPupH_2Ak&scisig=AAZF9b91HGvLbFuWYPfclHa3vKrt&oi=scholarr>. Acesso em: 11 out. 2025.
- WIRTZ, B. W.; BIRKMEYER, S. Open government: origin, development, and conceptual perspectives. **International Journal of Public Administration**, v. 38, n. 5, p. 381-396, 2015. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2014.942735>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- WITTMANN, C. R.; PEDROSO, A. F. Aplicabilidade dos programas de *compliance* em organizações: influência dos aspectos procedimentais, sociais e culturais na efetivação das políticas de integridade. **Disciplinarum Scientia Sociais Aplicadas**, Santa Maria (RS, Brasil), v. 19, n. 1, p. 61–78, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/4558>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- WORLD WIDE WEB FOUNDATION (WEB FOUNDATION). **Open Data Barometer**, 2025. Disponível em: <https://opendatabarometer.org/?_year=2017&indicator=ODB>. Acesso em: 11 out. 2025.
- XAVIER, R. S. *Accountability* e as suas múltiplas abordagens: um balanço teórico. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração - **EnANPAD**, 35, 2011. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTMwNzc=>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- XAVIER, R. S. *Accountability e regime de não proliferação nuclear*: uma avaliação do modelo de Vigilância Mútua Brasileiro-Argentina de Salvaguardas Nucleares. 2014, 199f. v.1. Tese (Doutorado) – UFRJ. Instituto de Economia. Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPED/Teses/2014/Roberto%20Salles%20Xavier.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.
- YAZIGI, A. F. Dinero, política y transparencia: El imperativo democrático de combatir la corrupción. **9th International Anti-Corruption Conference (IACC)**, p. 10–15, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YOUNG, H. D.; FREEDMAN, R. A. **Física I**: mecânica. 12. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008. v. 1.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2013.
- ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C.; RICCIO, E. L. Transparência: reposicionando o debate. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [S. l.], v. 12, n. 25, p. 137–158, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p137>>. Acesso em: 11 out. 2025.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE BUSCA EM BASES DE DADOS¹

1 IDENTIFICAÇÃO

- **Aluno** : Renato Costa
- **Orientadora** : Profa. Paula Chies Schommer, Dr^a
- **Curso** : Doutorado em Administração
- **Linha de pesquisa** : administração pública e Sociedade
- **Área de especialidade** : Controle Aberto

1.1 Questão ou problema de pesquisa

Como pode ser desenvolvida e validada proposta para avaliar práticas dos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs), fundamentado nos princípios do Controle Aberto, que contribua para o aprimoramento da transparência, prestação de contas, participação social, inovação e integridade institucional?

1.2 Objetivos geral e específicos da pesquisa ou tema de pesquisa

- **Objetivo geral:**
Desenvolver uma abordagem teórico-aplicada de Controle Aberto, fundamentada em princípios de Estado Aberto e de governança pública, destinada a avaliar e induzir processos de aprimoramento do desempenho e da legitimidade institucional dos TCBs.
- **Objetivos específicos:**
 - a) Construir referencial teórico da abordagem de Controle Aberto, a partir da articulação entre fundamentos de Estado Aberto e princípios da governança pública, propondo uma abordagem inédita aplicável aos TCBs;
 - b) Identificar e analisar os critérios e métricas do MMD-TC relacionados aos princípios do Controle Aberto: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade;
 - c) Estruturar critérios e métricas identificados em uma matriz avaliativa e complementar ao MMD-TC, visando a mensuração e o monitoramento do grau de implementação dos princípios de Controle Aberto nas dimensões internas e externas dos TCBs;
 - d) Desenvolver e validar empiricamente a proposta de avaliação do Controle Aberto, por meio da aplicação de instrumentos de coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos junto aos Tribunais de Contas, com o propósito de analisar percepções, práticas institucionais e desafios enfrentados no aprimoramento dos princípios de transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade nessas instituições; e
 - e) Analisar os resultados empíricos à luz do referencial teórico e das práticas institucionais, propondo ajustes metodológicos e interpretações quanto à maturidade dos TCBs em relação aos princípios do Controle Aberto, considerando a aplicação prática das recomendações, a viabilidade institucional e as contribuições para o fortalecimento da governança pública democrática.

¹ Texto adaptado do “Protocolo para elaboração de Estratégia de busca BU/UFSC”. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201414>>. Acesso em: 04 out. 2024.

2 ESTRATÉGIA DE BUSCA

2.1 Assunto(s)

- Identifique os **principais assuntos** de sua pesquisa e os termos que os representam, informando-os no quadro a seguir.
- Junto de cada assunto informe, também, os **sinônimos**, siglas, variações ortográficas, formas no singular/plural etc. que poderão ser utilizadas na busca.
- Verifique com seu/sua orientador/a sobre o uso de termos em outros idiomas e os inclua no quadro.
- Inclua mais linhas se houver mais de quatro assuntos, pois a quantidade de assuntos pode variar de acordo com a pesquisa a ser realizada.
- Consulte descritores da sua área, neste link a BU Udesc traz uma relação de tesouros e vocabulários controlados <https://www.udesc.br/bu/manuais/fontes>

Quadro 1 - Assuntos e sinônimos em português, espanhol e inglês

Nº	Assunto e sinônimos em Português	Assunto e sinônimos em Espanhol	Assunto e sinônimos em Inglês
1	"tribunais de contas"; "tribunal de contas"; "cortes de contas"; "corte de contas"; "órgãos de controle"; "órgão de controle"; "controle externo"; "tribunal de contas do estado"; "TCE"; "tribunais de contas estaduais"; "TCEs"; "tribunal de contas do município"; "TCM"; "tribunais de contas municipais"; "TCMs"; "Tribunal de Contas da União"; "TCU"; "Tribunal de Contas do Distrito Federal"; "TCDF"; "auditorias públicas"; "auditoria pública"; "auditorias governamentais"; "auditoria governamental"; "auditorias federais"; "auditoria federal"; "auditorias estaduais"; "auditoria estadual"; "auditorias municipais"; "auditoria municipal"; "auditorias de contas"; "auditoria de contas"; "auditoria de conformidade"; "auditorias de conformidade"; "auditorias operacionais"; "auditoria operacional"; "auditorias fiscais"; "auditoria fiscal"; "auditorias financeiras"; "auditoria financeira"; "auditorias contábeis"; "auditoria contábil"; "auditorias orçamentárias"; "auditoria orçamentária"; "auditorias patrimoniais"; "auditoria patrimonial"; "controle público"; "controles públicos"; "controle fiscal"; "controles fiscais"; "controle financeiro"; "controles financeiros"; "controles contábeis"; "controle contábil"; "controle orçamentário"; "controles orçamentários"; "controles operacionais"; "controle operacional"; "controles patrimoniais"; "controle	"tribunales de cuentas"; "tribunal de cuentas"; "cortes de cuentas"; "órganos de control"; "órgano de control"; "control externo"; "tribunal de cuentas del estado"; "TCE"; "tribunales de cuentas estatales"; "tribunal de cuentas del municipio"; "TCM"; "tribunales de cuentas municipales"; "TCMs"; "Tribunal de Cuentas de la Unión"; "TCU"; "Tribunal de Cuentas del Distrito Federal"; "TCDF"; "auditorías públicas"; "auditoría pública"; "auditorías gubernamentales"; "auditoría gubernamental"; "auditorías federales"; "auditoría federal"; "auditorías estatales"; "auditoría estatal"; "auditorías municipales"; "auditoría municipal"; "auditoría de cuentas"; "auditoria de conformidad"; "auditorías operativas"; "auditoría operativa"; "auditoría fiscal"; "auditoría financiera"; "auditoría contable"; OR "control publico"; "control fiscal"; "control financiero"; "control contable"; "control presupuestario"; "control operativo"; "control patrimonial"; "fiscalización financiera"; "fiscalización contable"; "fiscalización presupuestaria"; "fiscalización	"courts of accounts"; "court of accounts"; "audit courts"; "audit court"; "control bodies"; "control body"; "external control"; "state court of accounts"; "TCE"; "state courts of accounts"; "municipal court of accounts"; "TCM"; "municipal courts of accounts"; "TCMs"; "Federal Court of Accounts"; "TCU"; "District Court of Accounts"; "TCDF"; "public audits"; "public audit"; "governmental audits"; "governmental audit"; "federal audits"; "federal audit"; "state audits"; "state audit"; "municipal audits"; "municipal audit"; "compliance audit"; "compliance audits"; "operational audit"; "operational audits"; "fiscal audit"; "fiscal audits"; "financial audit"; "financial audits"; "accounting audit"; "accounting audits"; "budget audit"; "budget audits"; "patrimonial audit"; "patrimonial audits"; "public control"; "fiscal control"; "financial control"; "accounting control"; "budget control"; "operational control"; "patrimonial control"; "financial oversight"; "accounting oversight"; "budget oversight"; "operational oversight"; "patrimonial oversight"

Nº	Assunto e sinónimos em Português	Assunto e sinónimos em Espanhol	Assunto e sinónimos em Inglês
	patrimonial"; "fiscalizações financeiras"; "fiscalização financeira"; "fiscalizações contábeis"; "fiscalização contábil"; "fiscalizações orçamentárias"; "fiscalização orçamentária"; "fiscalizações operacionais"; "fiscalização operacional"; "fiscalizações patrimonial"; "fiscalização patrimoniais"	operativa"; "fiscalización patrimonial"	
2	"controles abertos"; "controle aberto"; "estados abertos"; "estado aberto"; "governos abertos"; "governo aberto"; "open government"; "justiça aberta"; "open judiciary"; "parlamento aberto"; "open parliament"; "governança pública"; "governança aberta"; "accountable governance"	"controles abiertos"; "control abierto"; "gobiernos abiertos"; "gobierno abierto"; "open government"; "justicia abierta"; "open judiciary"; "parlamento abierto"; "open parliament"; "gobernanza pública"; "gobernanza abierta"; "accountable governance"	"open controls"; "open control"; "open oversight"; "open states"; "open state"; "open governments"; "open government"; "open judiciary"; "open parliament"; "public governance"; "open governance"; "accountable governance"
3	"transparência"; "transparência ativa"; "transparência passiva"; "transparência pública"; "transparência institucional"; "acesso à informação"; "LAI"; "lei de acesso à informação"; "disclosure"; "governança aberta"; "governos transparentes"; "governo transparente"; "governança transparente"; "informações abertas"; "informação aberta"; "dados abertos"; "dado aberto"; "open data"; "princípio da publicidade"; "informação pública"; "informações públicas"; "dado público"; "dados públicos"; "sigilo"; "segurança do dado"; "segurança dos dados"; "segurança da informação"; "segurança das informações"; "controle do dado"; "controle dos dados"; "controle da informação"; "controle das informações"; "accountability na transparência"; "transparência de dados"	"transparencia"; "transparencia activa"; "transparencia pasiva"; "transparencia pública"; "transparencia institucional"; "acceso a la información"; "LAI"; "ley de acceso a la información"; "disclosure"; "gobernanza abierta"; "gobiernos transparentes"; "gobierno transparente"; "gobernanza transparente"; "información abierta"; "datos abiertos"; "open data"; "principio de publicidad"; "información pública"; "datos públicos"; "seguridad de la información"; "seguridad de los datos"; "control de la información"; "control de los datos"; "accountability en la transparencia"; "transparencia de datos"	"transparency"; "active transparency"; "passive transparency"; "public transparency"; "institutional transparency"; "access to information"; "Freedom of Information Act"; "FOIA"; "disclosure"; "open governance"; "transparent governments"; "transparent government"; "transparent governance"; "open data"; "public information"; "public data"; "data security"; "information security"; "data control"; "information control"; "accountability in transparency"; "data transparency"
4	"prestações de contas"; "prestação de contas"; "prestações públicas de contas"; "prestação pública de contas"; "accountability"; "accountability pública"; "accountability governamental"; "accountability vertical"; "accountability horizontal"; "accountability social"; "responsabilidades"; "responsabilidade"; "responsabilizações"; "responsabilização"; "responsividade"; "responsabilidades públicas"; "responsabilidade pública"; "responsabilidades fiscais"; "responsabilidade fiscal"; "responsabilidades civeis";	"rendición de cuentas"; "accountability"; "accountability pública"; "accountability gubernamental"; "accountability vertical"; "accountability horizontal"; "accountability social"; "responsabilidad"; "responsabilización"; "responsividad"; "responsabilidad pública"; "responsabilidad fiscal"; "responsabilidad civil"; "responsabilidad penal"; "responsabilidad técnica"; "responsabilidad administrativa"	"accountability"; "public accountability"; "governmental accountability"; "vertical accountability"; "horizontal accountability"; "social accountability"; "responsibility"; "responsiveness"; "public responsibility"; "fiscal responsibility"; "civil responsibility"; "criminal responsibility"; "technical responsibility"; "administrative responsibility"

Nº	Assunto e sinônimos em Português	Assunto e sinônimos em Espanhol	Assunto e sinônimos em Inglês
	"responsabilidade civil"; "responsabilidades penais"; "responsabilidade penal"; "responsabilidades técnicas"; "responsabilidade técnica"; "responsabilidade administrativa"; "responsabilidades administrativas"		
5	"participações sociais"; "participação social"; "participações cidadãs"; "participação cidadã"; "participações populares"; "participação popular"; "engajamentos sociais"; "engajamento social"; "engajamentos cidadãos"; "engajamento cidadão"; "engajamento público"; "engajamentos públicos"; "controles sociais"; "controle social"; "cidadania ativa"; "cidadania passiva"; "inclusões sociais"; "inclusão social"; "participação governamental"; "participações governamentais"; "participações no governo"; "participações nos governos"; "participação no governo"; "participação nos governos"; "iniciativas participativas"; "iniciativa participativa"; "participação democrática"; "participações democráticas"; "engajamentos democráticos"; "engajamento democrático"; "empoderamentos sociais"; "empoderamento social"; "participações políticas"; "participação política"	"participación social"; "participación ciudadana"; "participación popular"; "compromiso social"; "compromiso ciudadano"; "compromiso público"; "control social"; "ciudadanía activa"; "inclusión social"; "participación gubernamental"; "iniciativas participativas"; "participación democrática"; "empoderamiento social"; "participación política"	"social participation"; "citizen participation"; "popular participation"; "social engagement"; "citizen engagement"; "public engagement"; "social control"; "active citizenship"; "social inclusion"; "governmental participation"; "participatory initiatives"; "democratic participation"; "social empowerment"; "political participation"
6	"inovação"; "inovações"; "inovação pública"; "inovações públicas"; "inovação governamental"; "inovações governamentais"; "inovação no Estado"; "inovações no Estado"; "inovação na administração pública"; "inovações na administração pública"; "inovação no setor público"; "inovações no setor público"; "tecnologia inovadora"; "tecnologias inovadoras"; "inovação tecnológica"; "inovações tecnológicas"; "inovação organizacional"; "inovações organizacionais"; "inovação institucional"; "inovações institucionais"; "inovação disruptiva"; "inovações disruptivas"; "melhoria contínua"; "governança inovadora"; "solução inovadora"; "soluções inovadoras"; "transformação digital"; "transformações digitais"; "digital innovation"; "inovação digital"; "inovações digitais"; "gestão da inovação"; "inovação social"; "inovações sociais"	"innovación"; "innovaciones"; "innovación pública"; "innovaciones públicas"; "innovación gubernamental"; "innovaciones gubernamentales"; "innovación en la administración pública"; "innovaciones en la administración pública"; "innovación en el sector público"; "tecnología innovadora"; "tecnologías innovadoras"; "innovación tecnológica"; "innovaciones tecnológicas"; "innovación organizacional"; "innovaciones organizacionales"; "innovación institucional"; "innovaciones institucionales"; "innovación disruptiva"; "innovaciones disruptivas"; "mejora continua"; "gobernanza innovadora"; "solución innovadora"; "soluciones innovadoras"; "transformación digital";	"innovation"; "innovations"; "public innovation"; "governmental innovation"; "innovation in public administration"; "innovation in the public sector"; "innovative technology"; "technological innovation"; "organizational innovation"; "institutional innovation"; "disruptive innovation"; "continuous improvement"; "innovative governance"; "innovative solution"; "digital transformation"; "digital innovation"; "social innovation"

Nº	Assunto e sinônimos em Português	Assunto e sinônimos em Espanhol	Assunto e sinônimos em Inglês
		"innovación digital"; "gestión de la innovación"; "innovación social"	
7	"integridade"; " <i>compliance</i> "; "ética"; "programa de integridade"; "integridade institucional"; "governança ética"; "integridade pública"; "ética no Estado"; "ética na administração pública"; "ética no setor público"; "conformidade"; " <i>compliance</i> governamental"; " <i>compliance</i> pública"; " <i>compliance</i> no Estado"; " <i>compliance</i> na administração pública"; " <i>compliance</i> no setor público"; "responsabilidade ética"; "ética institucional"; "gestão da integridade"	"integridad"; " <i>compliance</i> "; "ética"; "programa de integridad"; "integridad institucional"; "gobernanza ética"; "integridad pública"; "ética en el estado"; "ética en la administración pública"; "ética en el sector público"; "conformidad"; " <i>compliance</i> gubernamental"; " <i>compliance</i> en la administración pública"; "gestión de la integridad"	"integrity"; " <i>compliance</i> "; "ethics"; "integrity program"; "institutional integrity"; "ethical governance"; "public integrity"; "ethics in public administration"; "governmental <i>compliance</i> "; "public <i>compliance</i> "; "ethical responsibility"; "integrity management"
8	"Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas"; "MMDTC"; "medição de desempenho"; "medições de desempenho"; "desempenho do tribunal de contas"; "desempenhos dos tribunais de contas"; "desempenhos do tribunal de contas"; "desempenhos dos tribunais de contas"; "benchmarking do tribunal de contas"; "benchmarking dos tribunais de contas"; "avaliação de desempenho"; "avaliações de desempenho"; "medição de performance"; "medições de performance"; "desempenho institucional"; "desempenhos institucionais"; "gestão de desempenho"; "indicador de desempenho"; "indicadores de desempenho"; "KPIs"; "key performance indicators"	"Marco de Medición de Desempeño de los Tribunales de Cuentas"; "MMDTC"; "medición de desempeño"; "rendimiento del tribunal de cuentas"; "benchmarking del tribunal de cuentas"; "evaluación de desempeño"; "medición de rendimiento"; "desempeño institucional"; "gestión del desempeño"; "indicadores de desempeño"; "KPIs"; "key performance indicators"	"Performance Measurement Framework for Courts of Accounts"; "MMDTC"; "performance measurement"; "court of accounts performance"; "benchmarking for courts of accounts"; "performance evaluation"; "performance assessments"; "performance management"; "performance indicators"; "KPIs"; "key performance indicators"

Fonte: elaborado pelo autor.

2.2 Critérios de inclusão para seleção dos resultados de busca

- **Tipo de documento** : artigos científicos, teses, dissertações entre outros
- **Área geográfica** : Brasil
- **Período** : 2019 – 2024 (5 anos)
- **Idiomas** : português, espanhol e inglês
- **Outros** : -

2.3 Bases de dados e fontes de informações utilizadas

1. Banco de Teses da Capes: teses e dissertações do Brasil, acesso gratuito (<https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>)
2. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD): teses e dissertações do Brasil: acesso gratuito (<http://bdtb.ibict.br/vufind/>)

3. Fundação Getúlio Vargas (FGV): repositório digital com textos completos, acesso gratuito (<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>)
4. Google Acadêmico: multidisciplinar; abrangência mundial; literatura cinzenta, acesso gratuito (<https://scholar.google.com.br/>)
5. OASIS.BR: multidisciplinar, aberto, acesso gratuito (<http://oasisbr.ibict.br/vufind/>)
6. ProQuest: multidisciplinar, aberto, acesso gratuito (<https://www.proquest.com/>)
7. SciELO.org: multidisciplinar; principalmente revistas latino-americanas, de Portugal e da Espanha, acesso gratuito (<https://www.scielo.org/>)
8. Science Direct (Elsevier): multidisciplinar; abrangência mundial, acesso via Portal de Periódicos da Capes, menu "Buscar Base" (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>)
9. SCOPUS (Elsevier): multidisciplinar; abrangência mundial, acesso via Portal de Periódicos da Capes, menu "Buscar Base"(<http://www.periodicos.capes.gov.br/>)
10. SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library: acesso aberto (<http://www.spell.org.br>)

3 Organização dos assuntos, strings de busca e resultados da busca

PORTUGUÊS:

• **Assunto #1**

("tribunais de contas" OR "tribunal de contas" OR "cortes de contas" OR "corte de contas" OR "órgãos de controle" OR "órgão de controle" OR "controle externo" OR "tribunal de contas do estado" OR "TCE" OR "tribunais de contas estaduais" OR "TCEs" OR "tribunal de contas do município" OR "TCM" OR "tribunais de contas municipais" OR "TCMs" OR "Tribunal de Contas da União" OR "TCU" OR "Tribunal de Contas do Distrito Federal" OR "TCDF" OR "auditorias públicas" OR "auditoria pública" OR "auditorias governamentais" OR "auditoria governamental" OR "auditorias federais" OR "auditoria federal" OR "auditorias estaduais" OR "auditoria estadual" OR "auditorias municipais" OR "auditoria municipal" OR "auditorias de contas" OR "auditoria de contas" OR "auditoria de conformidade" OR "auditorias de conformidade" OR "auditorias operacionais" OR "auditoria operacional" OR "auditorias fiscais" OR "auditoria fiscal" OR "auditorias financeiras" OR "auditoria financeira" OR "auditorias contábeis" OR "auditoria contábil" OR "auditorias orçamentárias" OR "auditoria orçamentária" OR "auditorias patrimoniais" OR "auditoria patrimonial" OR "controle público" OR "controles públicos" OR "controle fiscal" OR "controles fiscais" OR "controle financeiro" OR "controles financeiros" OR "controles contábeis" OR "controle contábil" OR "controle orçamentário" OR "controles orçamentários" OR "controles operacionais" OR "controle operacional" OR "controles patrimoniais" OR "controle patrimonial" OR "fiscalizações financeiras" OR "fiscalização financeira" OR "fiscalizações contábeis" OR "fiscalização contábil" OR "fiscalizações orçamentárias" OR "fiscalização orçamentária" OR "fiscalizações operacionais" OR "fiscalização operacional" OR "fiscalizações patrimonial" OR "fiscalização patrimoniais")

• **Assunto #2**

AND ("controles abertos" OR "controle aberto" OR "estados abertos" OR "estado aberto" OR "governos abertos" OR "governo aberto" OR "open government" OR "justiça aberta")

OR "open judiciary" OR "parlamento aberto" OR "open parliament" OR "governança pública" OR "governança aberta" OR "accountable governance")

- **Assunto #3**

AND ("transparência" OR "transparência ativa" OR "transparência passiva" OR "transparência pública" OR "transparência institucional" OR "acesso à informação" OR "LAI" OR "lei de acesso à informação" OR "disclosure" OR "governança aberta" OR "governos transparentes" OR "governo transparente" OR "governança transparente" OR "informações abertas" OR "informação aberta" OR "dados abertos" OR "dado aberto" OR "open data" OR "princípio da publicidade" OR "informação pública" OR "informações públicas" OR "dado público" OR "dados públicos" OR "sigilo" OR "segurança do dado" OR "segurança dos dados" OR "segurança da informação" OR "segurança das informações" OR "controle do dado" OR "controle dos dados" OR "controle da informação" OR "controle das informações" OR "accountability na transparência" OR "transparência de dados")

- **Assunto #4**

AND ("prestações de contas" OR "prestação de contas" OR "prestações públicas de contas" OR "prestação pública de contas" OR "accountability" OR "accountability pública" OR "accountability governamental" OR "accountability vertical" OR "accountability horizontal" OR "accountability social" OR "responsabilidades" OR "responsabilidade" OR "responsabilizações" OR "responsabilização" OR "responsividade" OR "responsabilidades públicas" OR "responsabilidade pública" OR "responsabilidades fiscais" OR "responsabilidade fiscal" OR "responsabilidades cíveis" OR "responsabilidade civil" OR "responsabilidades penais" OR "responsabilidade penal" OR "responsabilidades técnicas" OR "responsabilidade técnica" OR "responsabilidade administrativa" OR "responsabilidades administrativas")

- **Assunto #5**

AND ("participações sociais" OR "participação social" OR "participações cidadãs" OR "participação cidadã" OR "participações populares" OR "participação popular" OR "engajamentos sociais" OR "engajamento social" OR "engajamentos cidadãos" OR "engajamento cidadão" OR "engajamento público" OR "engajamentos públicos" OR "controles sociais" OR "controle social" OR "cidadania ativa" OR "cidadania passiva" OR "inclusões sociais" OR "inclusão social" OR "participação governamental" OR "participações governamentais" OR "participações no governo" OR "participações nos governos" OR "participação no governo" OR "participação nos governos" OR "iniciativas participativas" OR "iniciativa participativa" OR "participação democrática" OR "participações democráticas" OR "engajamentos democráticos" OR "engajamento democrático" OR "empoderamentos sociais" OR "empoderamento social" OR "participações políticas" OR "participação política")

- **Assunto #6**

AND ("inovação" OR "inovações" OR "inovação pública" OR "inovações públicas" OR "inovação governamental" OR "inovações governamentais" OR "inovação no Estado" OR "inovações no Estado" OR "inovação na administração pública" OR "inovações na administração pública" OR "inovação no setor público" OR "inovações no setor público" OR "tecnologia inovadora" OR "tecnologias inovadoras" OR "inovação tecnológica" OR "inovações tecnológicas" OR "inovação organizacional" OR "inovações organizacionais" OR "inovação institucional" OR "inovações institucionais" OR "inovação disruptiva" OR "inovações disruptivas" OR "melhoria contínua" OR "governança inovadora" OR "solução

inovadora" OR "soluções inovadoras" OR "transformação digital" OR "transformações digitais" OR "digital innovation" OR "inovação digital" OR "inovações digitais" OR "gestão da inovação" OR "inovação social" OR "inovações sociais")

- **Assunto #7**

AND ("integridade" OR "*compliance*" OR "ética" OR "programa de integridade" OR "integridade institucional" OR "governança ética" OR "integridade pública" OR "ética no Estado" OR "ética na administração pública" OR "ética no setor público" OR "conformidade" OR "*compliance* governamental" OR "*compliance* pública" OR "*compliance* no Estado" OR "*compliance* na administração pública" OR "*compliance* no setor público" OR "responsabilidade ética" OR "ética institucional" OR "gestão da integridade")

- **Assunto #8**

AND ("Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas" OR "MMDTC" OR "medição de desempenho" OR "medições de desempenho" OR "desempenho do tribunal de contas" OR "desempenho dos tribunais de contas" OR "desempenhos do tribunal de contas" OR "desempenhos dos tribunais de contas" OR "benchmarking do tribunal de contas" OR "benchmarking dos tribunais de contas" OR "avaliação de desempenho" OR "avaliações de desempenho" OR "medição de performance" OR "medições de performance" OR "desempenho institucional" OR "desempenhos institucionais" OR "gestão de desempenho" OR "indicador de desempenho" OR "indicadores de desempenho" OR "KPIs" OR "key performance indicators")

ESPAÑOL:

- **Assunto #1**

("tribunales de cuentas" OR "tribunal de cuentas" OR "cortes de cuentas" OR "órganos de control" OR "órgano de control" OR "control externo" OR "tribunal de cuentas del estado" OR "TCE" OR "tribunales de cuentas estatales" OR "tribunal de cuentas del municipio" OR "TCM" OR "tribunales de cuentas municipales" OR "TCMs" OR "Tribunal de Cuentas de la Unión" OR "TCU" OR "Tribunal de Cuentas del Distrito Federal" OR "TCDF" OR "auditorías públicas" OR "auditoría pública" OR "auditorías gubernamentales" OR "auditoría gubernamental" OR "auditorías federales" OR "auditoría federal" OR "auditorías estatales" OR "auditoría estatal" OR "auditorías municipales" OR "auditoría municipal" OR "auditoría de cuentas" OR "auditoría de conformidad" OR "auditorías operativas" OR "auditoría operativa" OR "auditoría fiscal" OR "auditoría financiera" OR "auditoría contable" OR "control publico" OR "controles públicos" OR "control fiscal" OR "control financiero" OR "control contable" OR "control presupuestario" OR "control operativo" OR "control patrimonial" OR "fiscalización financiera" OR "fiscalización contable" OR "fiscalización presupuestaria" OR "fiscalización operativa" OR "fiscalización patrimonial")

- **Assunto #2**

AND ("controles abiertos" OR "control abierto" OR "gobiernos abiertos" OR "gobierno abierto" OR "open government" OR "justicia abierta" OR "open judiciary" OR "parlamento abierto" OR "open parliament" OR "gobernanza pública" OR "gobernanza abierta" OR "accountable governance")

- **Assunto #3**

AND ("transparencia" OR "transparencia activa" OR "transparencia pasiva" OR "transparencia pública" OR "transparencia institucional" OR "acceso a la información" OR

"LAI" OR "ley de acceso a la información" OR "disclosure" OR "gobernanza abierta" OR "gobiernos transparentes" OR "gobierno transparente" OR "gobernanza transparente" OR "información abierta" OR "datos abiertos" OR "open data" OR "principio de publicidad" OR "información pública" OR "datos públicos" OR "seguridad de la información" OR "seguridad de los datos" OR "control de la información" OR "control de los datos" OR "accountability en la transparencia" OR "transparencia de datos")

- **Assunto #4**

AND ("rendición de cuentas" OR "accountability" OR "accountability pública" OR "accountability gubernamental" OR "accountability vertical" OR "accountability horizontal" OR "accountability social" OR "responsabilidad" OR "responsabilización" OR "responsividad" OR "responsabilidad pública" OR "responsabilidad fiscal" OR "responsabilidad civil" OR "responsabilidad penal" OR "responsabilidad técnica" OR "responsabilidad administrativa")

- **Assunto #5**

AND ("participación social" OR "participación ciudadana" OR "participación popular" OR "compromiso social" OR "compromiso ciudadano" OR "compromiso público" OR "control social" OR "ciudadanía activa" OR "inclusión social" OR "participación gubernamental" OR "iniciativas participativas" OR "participación democrática" OR "empoderamiento social" OR "participación política")

- **Assunto #6**

AND ("innovación" OR "innovaciones" OR "innovación pública" OR "innovaciones públicas" OR "innovación gubernamental" OR "innovaciones gubernamentales" OR "innovación en la administración pública" OR "innovaciones en la administración pública" OR "innovación en el sector público" OR "tecnología innovadora" OR "tecnologías innovadoras" OR "innovación tecnológica" OR "innovaciones tecnológicas" OR "innovación organizacional" OR "innovaciones organizacionales" OR "innovación institucional" OR "innovaciones institucionales" OR "innovación disruptiva" OR "innovaciones disruptivas" OR "mejora continua" OR "gobernanza innovadora" OR "solución innovadora" OR "soluciones innovadoras" OR "transformación digital" OR "innovación digital" OR "gestión de la innovación" OR "innovación social")

- **Assunto #7**

AND ("integridad" OR "compliance" OR "ética" OR "programa de integridad" OR "integridad institucional" OR "gobernanza ética" OR "integridad pública" OR "ética en el estado" OR "ética en la administración pública" OR "ética en el sector público" OR "conformidad" OR "compliance gubernamental" OR "compliance en la administración pública" OR "gestión de la integridad")

- **Assunto #8**

AND ("Marco de Medición de Desempeño de los Tribunales de Cuentas" OR "MMDTC" OR "medición de desempeño" OR "rendimiento del tribunal de cuentas" OR "benchmarking del tribunal de cuentas" OR "evaluación de desempeño" OR "medición de rendimiento" OR "desempeño institucional" OR "gestión del desempeño" OR "indicadores de desempeño" OR "KPIs" OR "key performance indicators")

INGLÉS:

- **Assunto #1**

AND ("courts of accounts" OR "court of accounts" OR "audit courts" OR "audit court" OR "control bodies" OR "control body" OR "external control" OR "state court of accounts" OR "TCE" OR "state courts of accounts" OR "municipal court of accounts" OR "TCM" OR "municipal courts of accounts" OR "TCMs" OR "Federal Court of Accounts" OR "TCU" OR "District Court of Accounts" OR "TCDF" OR "public audits" OR "public audit" OR "governmental audits" OR "governmental audit" OR "federal audits" OR "federal audit" OR "state audits" OR "state audit" OR "municipal audits" OR "municipal audit" OR "*compliance* audit" OR "*compliance* audits" OR "operational audit" OR "operational audits" OR "fiscal audit" OR "fiscal audits" OR "financial audit" OR "financial audits" OR "accounting audit" OR "accounting audits" OR "budget audit" OR "budget audits" OR "patrimonial audit" OR "patrimonial audits" OR "public control" OR "public controls" OR "fiscal control" OR "financial control" OR "accounting control" OR "budget control" OR "operational control" OR "patrimonial control" OR "financial oversight" OR "accounting oversight" OR "budget oversight" OR "operational oversight" OR "patrimonial oversight")

- **Assunto #2**

AND ("open controls" OR "open control" OR "open oversight" OR "open states" OR "open state" OR "open governments" OR "open government" OR "open judiciary" OR "open parliament" OR "public governance" OR "open governance" OR "accountable governance")

- **Assunto #3**

AND ("transparency" OR "active transparency" OR "passive transparency" OR "public transparency" OR "institutional transparency" OR "access to information" OR "Freedom of Information Act" OR "FOIA" OR "disclosure" OR "open governance" OR "transparent governments" OR "transparent government" OR "transparent governance" OR "open data" OR "public information" OR "public data" OR "data security" OR "information security" OR "data control" OR "information control" OR "*accountability* in transparency" OR "data transparency")

- **Assunto #4**

AND ("*accountability*" OR "public *accountability*" OR "governmental *accountability*" OR "vertical *accountability*" OR "horizontal *accountability*" OR "social *accountability*" OR "responsibility" OR "responsiveness" OR "public responsibility" OR "fiscal responsibility" OR "civil responsibility" OR "criminal responsibility" OR "technical responsibility" OR "administrative responsibility")

- **Assunto #5**

AND ("social participation" OR "citizen participation" OR "popular participation" OR "social engagement" OR "citizen engagement" OR "public engagement" OR "social control" OR "active citizenship" OR "social inclusion" OR "governmental participation" OR "participatory initiatives" OR "democratic participation" OR "social empowerment" OR "political participation")

- **Assunto #6**

AND ("innovation" OR "innovations" OR "public innovation" OR "governmental innovation" OR "innovation in public administration" OR "innovation in the public sector" OR "innovative technology" OR "technological innovation" OR "organizational innovation" OR "institutional innovation" OR "disruptive innovation" OR "continuous improvement" OR "innovative governance" OR "innovative solution" OR "digital transformation" OR "digital innovation" OR "social innovation")

- **Assunto #7**

AND ("integrity" OR "*compliance*" OR "ethics" OR "integrity program" OR "institutional integrity" OR "ethical governance" OR "public integrity" OR "ethics in public administration" OR "governmental *compliance*" OR "public *compliance*" OR "ethical responsibility" OR "integrity management")

- **Assunto #8**

AND ("Performance Measurement Framework for Courts of Accounts" OR "MMDTC" OR "performance measurement" OR "court of accounts performance" OR "benchmarking for courts of accounts" OR "performance evaluation" OR "performance assessments" OR "performance management" OR "performance indicators" OR "KPIs" OR "key performance indicators")

**APÊNDICE B – RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES DO MMD-TC (CICLO 2024)
E OS PRINCÍPIOS DO CONTROLE ABERTO**

DOMÍNIO A	INDEPENDÊNCIA E MARCO LEGAL	
QATC 01	COMPOSIÇÃO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
1.1	Ministros e Conselheiros	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas tem a seguinte composição:	
1.1.1	no caso do TCU, seis Ministros e, nos demais Tribunais de Contas, quatro Conselheiros, todos escolhidos pelo Poder Legislativo;	Accountability, Integridade
1.1.2	no caso do TCU, um Ministro e, nos demais Tribunais de Contas, um Conselheiro, todos escolhidos pelo Chefe do Poder Executivo dentre os Ministros-Substitutos ou Conselheiros-Substitutos, respectivamente;	Accountability, Integridade
1.1.3	no caso do TCU, um Ministro e, nos demais Tribunais de Contas, um Conselheiro, todos escolhidos pelo Chefe do Poder Executivo dentre os Procuradores de Contas;	Accountability, Integridade
1.1.4	no caso do TCU, um Ministro e, nos demais Tribunais de Contas, um Conselheiro, todos de livre escolha do Chefe do Poder Executivo.	Accountability
1.2	Ministros-Substitutos e Conselheiros-Substitutos	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No Tribunal de Contas:	
1.2.1	os Ministros Substitutos e Conselheiros-Substitutos, selecionados mediante concurso público, exercem as atribuições de judicatura;	Integridade, Accountability
1.2.2	existe estrutura de gabinete para os Ministros-Substitutos e Conselheiros-Substitutos;	Accountability
1.2.3	são distribuídos processos aos Ministros-Substitutos e Conselheiros-Substitutos, para relatoria própria;	Accountability
1.2.4	os processos são distribuídos aos Ministros-Substitutos e Conselheiros-Substitutos no exercício da atribuição ordinária, sem qualquer distinção entre os respectivos substitutos quanto à natureza, de forma igualitária (contemplando todas as classes de processos) e equânime (quanto ao volume de trabalho);	Accountability, Integridade
1.2.5	os Ministros-Substitutos e Conselheiros-Substitutos têm assento permanente no Pleno e/ou Câmaras, com a prerrogativa constitucional de discutir todas as matérias atinentes ao colegiado;	Accountability
1.2.6	no exercício da atribuição extraordinária, a substituição do membro titular por Ministro-Substituto ou Conselheiro-Substituto se dá nos termos constitucionais para completar o colegiado ou suprir a ausência/afastamento do titular.	Accountability
1.3	Ministério Público de Contas	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No Tribunal de Contas:	
1.3.1	existe Ministério Público de Contas previsto formalmente em lei, com membros selecionados por meio de concurso público;	Integridade, Accountability
1.3.2	existe estrutura de gabinete para os Procuradores do Ministério Público de Contas;	Accountability
1.3.3	o Ministério Público de Contas tem independência funcional;	Integridade
1.3.4	a escolha do Procurador-Geral de Contas se dá a partir de uma lista elaborada pelos membros do Ministério Público de Contas.	Accountability, Integridade
1.4	Audidores de Controle Externo	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No Tribunal de Contas:	
1.4.1	o cargo provido original e especificamente por concurso público específico de nível superior para titularizar atribuições finalísticas de auditoria e instrução processual é denominado Auditor de Controle Externo;	Integridade

1.4.2	há órgão de auditoria e instrução – Secretaria de Controle Externo ou denominação equivalente – que reúne todas as unidades finalísticas auditoriais e instrutórias, vinculado diretamente à Presidência do Tribunal de Contas e dirigido por um Auditor de Controle Externo;	<i>Accountability, Integridade</i>
1.4.3	as atividades finalísticas de auditoria, instrução processual e demais procedimentos de fiscalização são executadas e dirigidas/coordenadas exclusivamente por Auditores de Controle Externo (direção, coordenação, chefia e supervisão de unidades técnicas e em ciclos de auditoria), resguardada a prerrogativa do Relator de presidir a instrução processual, podendo a execução contar com o auxílio de outros servidores efetivos com atribuições de apoio ao controle externo ou de grau de complexidade e responsabilidade intermediárias.	<i>Accountability, Integridade</i>
1.4.4	o Auditor de Controle Externo possui independência funcional nas atividades de auditoria e a instrução conclusiva é considerada parte essencial das decisões;	Integridade, <i>Accountability</i>
1.4.5	a lei prevê como funções de confiança as atribuições de direção, coordenação, supervisão e chefia das unidades de fiscalização e instrução, a serem exercidas exclusivamente por servidores concursados do cargo de Auditor de Controle Externo.	Integridade
DOMÍNIO B GOVERNANÇA INTERNA		
QATC 02 LIDERANÇA		
Item	Dimensões a serem avaliadas	
2.1	Alta administração	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
2.1.1	define em instrumento normativo as funções das unidades técnicas e administrativas da instituição, com a identificação e mapeamento dos principais processos de trabalho;	<i>Accountability, Integridade</i>
2.1.2	estabelece formalmente as responsabilidades da alta administração no tocante à avaliação, direcionamento e monitoramento do desempenho da gestão das unidades técnicas e administrativas da instituição quanto ao alcance dos objetivos organizacionais;	<i>Accountability</i>
2.1.3	estabelece modelo de gestão de riscos, de modo a possibilitar o gerenciamento de riscos considerados críticos para a organização;	Integridade, <i>Accountability</i>
2.1.4	identifica decisões críticas e segrega funções a elas relacionadas, de forma a não as concentrar em uma única pessoa, reduzindo o risco de fraudes e erros;	Integridade
2.1.5	observa a estrita ordem cronológica de exigibilidade do crédito decorrente do cumprimento de obrigação executada de acordo com a lei e com o instrumento contratual;	<i>Accountability</i>
2.1.6	confere tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte nas suas contratações públicas.	<i>Accountability</i>
2.2	Corregedoria	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No Tribunal de Contas:	
2.2.1	o planejamento anual das atividades de correição contém metas e indicadores e se baseia em avaliação de riscos;	<i>Accountability, Integridade</i>
2.2.2	a Corregedoria realiza correições periódicas em unidades e gabinetes dos membros;	<i>Accountability</i>
2.2.3	os servidores encarregados da atividade de correição pertencem, majoritariamente, ao quadro efetivo;	Integridade
2.2.4	as denúncias recebidas contra membros e servidores são processadas pela Corregedoria;	<i>Accountability, Integridade</i>
2.2.5	o colegiado administrativo ou instância equivalente avalia o desempenho da Corregedoria, ao menos anualmente, com base em indicadores e metas;	<i>Accountability</i>
2.2.6	incentiva campanhas no combate ao assédio moral e sexual no ambiente institucional.	Integridade

2.3	Gestão da ética	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
2.3.1	possui Código de Ética para os membros, estabelecendo normas, políticas, práticas éticas e critérios que tratem da integridade, independência, imparcialidade, urbanidade, confidencialidade e competência dos membros;	Integridade
2.3.2	adota medidas corretivas em caso de violação do Código de Ética dos membros;	Integridade
2.3.3	em sua atuação finalística, adota medidas para que os membros só atuem junto a jurisdicionados com os quais não tenham nenhum tipo de relação ou interesse pessoal;	Integridade
2.3.4	possui Código de Ética para os servidores, estabelecendo normas, políticas, práticas éticas e critérios que tratem da integridade, independência, imparcialidade, urbanidade, confidencialidade e competência dos servidores;	Integridade
2.3.5	propicia que todos os servidores estejam familiarizados com os valores e princípios constantes do Código de Ética;	Integridade
2.3.6	adota medidas corretivas em caso de violação do Código de Ética;	Integridade
2.3.7	em sua atuação finalística, adota medidas para que os servidores só atuem junto a jurisdicionados com os quais não tenham nenhum tipo de relação ou interesse pessoal.	Integridade
QATC 03	ESTRATÉGIA	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
3.1	Processo de planejamento estratégico	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O processo de planejamento estratégico do Tribunal de Contas contempla:	
3.1.1	participação da alta administração;	<i>Accountability</i>
3.1.2	clareza na definição de responsabilidades, ações e cronograma para a formulação do plano estratégico;	<i>Accountability</i>
3.1.3	oportunidade de todos na instituição contribuírem para o planejamento estratégico de alguma maneira;	Inovação
3.1.4	oportunidade dos jurisdicionados e sociedade em geral contribuírem para o planejamento estratégico de alguma maneira;	Participação Social, Inovação
3.1.5	continuidade entre o plano estratégico vigente e o anterior;	<i>Accountability</i>
3.1.6	disponibilização do plano estratégico ao público externo;	Transparência, <i>Accountability</i>
3.1.7	disseminação do plano estratégico ao público interno.	<i>Accountability</i>
3.2	Execução e monitoramento do plano estratégico	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No Tribunal de Contas:	
3.2.1	o plano estratégico foi desdobrado, com a definição de metas específicas e iniciativas de responsabilidade das unidades;	<i>Accountability</i>
3.2.2	as iniciativas estratégicas têm responsáveis <i>designados</i> e cronograma de execução elaborado;	<i>Accountability</i>
3.2.3	o desdobramento das iniciativas estratégicas é comunicado ao público interno;	<i>Accountability</i>
3.2.4	os servidores que gerenciam e executam as iniciativas estratégicas (projetos, programas, processos, ações etc.) são capacitados;	Inovação
3.2.5	os responsáveis pela condução de iniciativas estratégicas disponibilizam periodicamente relatório de execução/situação;	<i>Accountability</i>
3.2.6	são realizadas periodicamente reuniões de análise, aprendizado e avaliação da estratégia, com a participação da alta administração;	<i>Accountability</i>
3.2.7	a execução e os resultados das iniciativas estratégicas são monitorados e avaliados;	<i>Accountability</i>

3.2.8	os relatórios de desempenho acerca do alcance dos objetivos estratégicos são publicados de forma sistemática.	Transparência, <i>Accountability</i>
3.3	Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
3.3.1	dispõe de um comitê formalmente instituído, responsável pelo estabelecimento de estratégias, indicadores e metas de tecnologia da informação e comunicação internas ao órgão, pela aprovação de planos, pela priorização de demandas, dentre outros;	Inovação, <i>Accountability</i>
3.3.2	contempla investimentos corporativos em tecnologia da informação e comunicação alinhados e entregues em conformidade com as estratégias e os objetivos da organização;	Inovação
3.3.3	adota processo de elaboração, acompanhamento e revisão da Política de Segurança da Informação, baseado em análise de risco;	Integridade
3.3.4	promove ações visando à integridade e à segurança dos dados, bem como à continuidade dos serviços de rede e sistemas.	Integridade
QATC 04	ACCOUNTABILITY	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
4.1	Transparência	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
4.1.1	possui sítio oficial e/ou portal da transparência que contemple 100% dos critérios de transparência classificados como essenciais no âmbito do Programa Nacional de Transparência Pública;	Transparência
4.1.2	possui sítio oficial e/ou portal da transparência que contemple no mínimo 75% dos critérios de transparência classificados como obrigatórios no âmbito do Programa Nacional de Transparência Pública;	Transparência
4.1.3	possui sítio oficial e/ou portal da transparência que contemple no mínimo 75% dos critérios de transparência classificados como recomendados no âmbito do Programa Nacional de Transparência Pública;	Transparência
4.1.4	disponibiliza para a sociedade em geral, diretamente e por meio de mídia informativa, no seu sítio oficial e/ou portal da transparência, os relatórios finais de fiscalização antes da decisão, independente de requerimento;	Transparência, <i>Accountability</i>
4.1.5	disponibiliza as decisões à sociedade em geral, diretamente e por meio de mídia informativa, no seu sítio oficial e/ou portal da transparência, dentro de 15 dias após a apreciação/julgamento;	Transparência, <i>Accountability</i>
4.1.6	atende a critérios de acessibilidade em seu sítio oficial e/ou portal da transparência, a exemplo de alto contraste e de redimensionamento de texto.	Transparência
4.2	Comunicação	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
4.2.1	produz pautas, releases, conteúdos, comunicados ou notas para a imprensa sobre os resultados dos principais relatórios de auditoria e decisões, com link de acesso aos documentos;	Transparência, <i>Accountability</i>
4.2.2	realiza clipagem de notícias sobre o Tribunal de Contas na imprensa e em redes sociais, com avaliação de imagem;	<i>Accountability</i>
4.2.3	estabelece metas e avalia o resultado do seu desempenho na comunicação com a mídia;	<i>Accountability</i>
4.2.4	realiza ações de comunicação para estimular o acesso e o controle social das contas públicas;	Participação Social, Transparência
4.2.5	faz uso das mídias e redes sociais para promover a interação com a sociedade;	Participação Social, Transparência
4.2.6	dispõe de canais de comunicação com o seu público interno;	<i>Accountability</i>
4.2.7	possui política de comunicação com prazo de vigência definido;	<i>Accountability</i>
4.2.8	estabelece plano de comunicação e avalia sua execução;	<i>Accountability</i>

4.2.9	na produção de conteúdo para divulgação, prioriza as decisões e atividades de fiscalização;	<i>Accountability</i>
4.2.10	avalia periodicamente a efetividade da divulgação de informações junto aos públicos-alvo;	Transparência, <i>Accountability</i>
4.2.11	mantém, em seu sítio oficial e/ou portal da transparência, link de acesso às pautas de julgamento do Pleno e das Câmaras e aos processos julgados;	Transparência, <i>Accountability</i>
4.2.12	transmite as sessões, ao vivo, pela internet ou outros meios de comunicação, e disponibiliza os respectivos arquivos em vídeo;	Transparência, <i>Accountability</i>
4.2.13	utiliza seus meios de comunicação para promover campanhas sobre prevenção da discriminação de gênero no ambiente de trabalho;	Integridade, <i>Accountability</i>
4.2.14	utiliza seus meios de comunicação para campanhas de sensibilização contra o assédio moral e sexual;	Integridade
4.2.15	realiza campanhas informativas sobre os resultados positivos da diversidade no ambiente institucional.	Transparência, Integridade
4.3	Ouvidoria	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	A Ouvidoria:	
4.3.1	é dirigida por Ouvidor <i>designado</i> pelo presidente do Tribunal de Contas, após deliberação do Pleno, dentre membros ou servidores efetivos;	<i>Accountability</i> , Integridade
4.3.2	possui estrutura física e de pessoal própria, distinta do gabinete do Ouvidor;	<i>Accountability</i>
4.3.3	possui plano anual de suas atividades e rotinas internas, alinhado com o plano estratégico do Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
4.3.4	disponibiliza canal de comunicação de denúncias, reclamações, sugestões, solicitações de informações e outras demandas de jurisdicionados e sociedade em geral;	Participação Social, Transparência
4.3.5	disponibiliza canais de acompanhamento das demandas apresentadas pelos jurisdicionados e pela sociedade em geral;	Participação Social, <i>Accountability</i>
4.3.6	avalia o resultado de metas e indicadores de desempenho relativos ao prazo de atendimento das demandas, previstos no plano anual;	<i>Accountability</i>
4.3.7	avalia o resultado de metas e indicadores de desempenho quanto à satisfação dos usuários;	<i>Accountability</i>
4.3.8	divulga e mantém atualizada a Carta de Serviços ao Usuário;	Transparência
4.3.9	disponibiliza canal de comunicação para o recebimento de denúncias de assédio moral e sexual ocorridos no ambiente institucional;	Integridade
4.3.10	em caso de denúncias relativas à ocorrência de assédios, resguarda o devido sigilo às partes durante o processamento da respectiva apuração.	Integridade
4.4	Controle Interno	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	A unidade de Controle Interno:	
4.4.1	é dirigida por servidor efetivo do Tribunal de Contas;	Integridade
4.4.2	realiza auditoria interna, atribuindo a atividade exclusivamente a servidores efetivos do Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i> , Integridade
4.4.3	tem, por meio de seus servidores, acesso irrestrito aos documentos e às informações necessárias à realização das atividades de controle interno, bem como independência técnica e autonomia profissional em relação às unidades controladas;	<i>Accountability</i> , Integridade
4.4.4	atua de acordo com plano anual de atividades, elaborado com base em análise de risco;	<i>Accountability</i>
4.4.5	realiza auditoria interna com base nas Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público;	Integridade
4.4.6	elabora relatório anual sobre o cumprimento do plano anual de atividades e dá ciência ao Presidente.	<i>Accountability</i>
QATC 05	AGILIDADE NO JULGAMENTO E GERENCIAMENTO DE PRAZOS DE PROCESSOS	
Item	Dimensões a serem avaliadas	

5.1	Gestão processual	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
5.1.1	define metas e prazos para julgamento de processos, distintos para cada natureza processual;	<i>Accountability</i>
5.1.2	define critérios para classificação dos processos conforme o grau de complexidade;	<i>Accountability</i>
5.1.3	desenvolve medidas para a redução/eliminação do estoque, incluindo a definição de cronograma para julgamento/apreciação dos processos correspondentes;	<i>Accountability</i>
5.1.4	adota o processo eletrônico;	Inovação
5.1.5	aplica os institutos da prescrição e decadência;	Integridade
5.1.6	adota decisões monocráticas;	<i>Accountability</i>
5.1.7	agrupa e analisa processos com matérias correlatas (mesma correspondência ou simetria de objetos) e os julga/aprecia em bloco;	<i>Accountability</i>
5.1.8	gerencia o cumprimento de prazos processuais pelas unidades, inclusive com a emissão de alertas eletrônicos.	<i>Accountability</i>
5.2	Medidas para racionalizar a geração de processos (antes da autuação)	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
5.2.1	adota critérios de risco, relevância e materialidade para a autuação de processos;	Integridade, <i>Accountability</i>
5.2.2	estabelece valor de alçada para autuação de processos;	Integridade
5.2.3	autua em apartado o processo para cobrança de multa, de modo a não prejudicar o andamento do processo principal;	Integridade
5.2.4	divulga aos jurisdicionados prazos, regras e documentos necessários para a autuação dos processos.	Transparência, <i>Accountability</i>
5.3	Prazos para apreciação (julgamento, emissão de parecer, registro etc.)	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas julga/aprecia:	
5.3.1	os processos de contas de governo de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, a apreciação de pelo menos 80% desses processos até o final do exercício seguinte ao da sua apresentação ao Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
5.3.2	os processos de contas de gestão de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, o julgamento de pelo menos 80% desses processos até o final do exercício seguinte ao da sua apresentação ao Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
5.3.3	os processos de tomadas de contas de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, o julgamento de pelo menos 80% desses processos até o final do exercício seguinte ao da sua apresentação ao Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
5.3.4	os processos de tomadas de contas especiais de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, o julgamento de pelo menos 50% desses processos em até nove meses da autuação no Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
5.3.5	os processos de representações de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, o julgamento de pelo menos 80% desses processos em até nove meses da autuação no Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
5.3.6	os processos de denúncias de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como	<i>Accountability</i>

	parâmetro, o julgamento de pelo menos 80% desses processos em até nove meses da autuação no Tribunal de Contas;	
5.3.7	os processos de recursos e pedidos de rescisão de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, o julgamento de pelo menos 80% desses processos em até quatro meses da autuação no Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
5.3.8	os processos de pedidos de cautelares de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, o julgamento/apreciação de 100% desses processos i) de forma imediata, quanto à decisão pela concessão ou não da cautelar, e ii) em até dois meses da concessão da cautelar, quanto ao mérito;	<i>Accountability, Integridade</i>
5.3.9	os processos de consultas de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, a apreciação de 100% desses processos em até três meses da autuação no Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
5.3.10	os processos de concursos públicos de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, a apreciação de 80% desses processos em até três meses da autuação no Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
5.3.11	os processos de atos de pessoal (aposentadorias, pensões, reformas etc.) de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, a apreciação de 80% desses processos em até quatro meses da autuação no Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i>
5.3.12	os demais processos finalísticos (contratos, convênios etc.) de acordo com as metas e prazos definidos em norma ou planos locais ou, na ausência desses, observa, como parâmetro, o julgamento de 50% desses processos em até 12 meses da autuação no Tribunal de Contas (excetuam-se os processos de auditoria, tratados em critérios próprios do MMD-TC).	<i>Accountability</i>
5.4	Súmula e jurisprudência	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
5.4.1	elabora e divulga ementas de todas as suas decisões colegiadas, segundo padrões técnicos e metodológicos regulamentados;	<i>Accountability</i>
5.4.2	dispõe de sistema informatizado de consulta à sua jurisprudência por meio de busca textual, contemplando pesquisa livre e pesquisa direcionada;	Transparência, <i>Accountability</i>
5.4.3	indexa o seu sistema de jurisprudência por meio do Tesouro de Contas Nacional ou de vocabulário controlado;	Transparência, <i>Accountability</i>
5.4.4	disponibiliza as suas súmulas no seu sítio oficial e/ou portal da transparência, com remissão aos julgados que serviram de suporte para a sua edição;	Transparência
5.4.5	aplica as suas súmulas nos seus julgamentos;	Transparência, <i>Accountability</i>
5.4.6	utiliza a sua jurisprudência nos seus julgamentos;	<i>Accountability</i>
5.4.7	divulga suas súmulas e jurisprudência no seu sítio oficial e/ou portal da transparência, com periodicidade mínima de seis meses, por meio de publicações, boletins e informativos de jurisprudência.	<i>Accountability</i>
QATC 06	GESTÃO DE PESSOAS	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
6.1	Política e estratégia de gestão de pessoas	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
6.1.1	dispõe de política de gestão de pessoas alinhada com a Resolução Atricon nº 13/2018;	Integridade, <i>Accountability</i>
6.1.2	dispõe de plano estratégico de gestão de pessoas, regularmente executado e monitorado;	<i>Accountability, Integridade</i>

6.1.3	dispõe de unidade responsável pela gestão de pessoas, a quem compete: (a) seleção e alocação, (b) aprendizagem e desenvolvimento profissional, (c) política de bem-estar, (d) gestão do desempenho, (e) cadastro de servidores e (f) folha de pagamentos.	Integridade, <i>Accountability</i>
6.2	Gestão de carreira	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas dispõe de regulamento(s) que estabelece(m):	
6.2.1	os critérios de evolução na carreira baseados em indicadores de desempenho e de mérito;	Integridade, <i>Accountability</i>
6.2.2	que a movimentação interna de servidores seja efetuada por meio de procedimento transparente, considerando o perfil de competências das funções e o impacto dessa movimentação para o funcionamento das unidades de origem e de destino.	Transparência, Integridade
6.3	Políticas de bem-estar, acessibilidade e clima organizacional	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
6.3.1	adota políticas de acessibilidade que contemplem o atendimento do estatuto das pessoas com deficiência;	Integridade
6.3.2	executa programas de melhoria da qualidade de vida, neles incluídas as ações de medicina preventiva, de saúde integral e de fomento à prática de atividades saudáveis;	Integridade
6.3.3	executa programas de segurança no trabalho;	Integridade
6.3.4	executa programa de preparação para a aposentadoria;	Integridade
6.3.5	efetua a gestão do clima organizacional, a partir da realização periódica de pesquisas e da divulgação dos seus resultados;	Transparência, <i>Accountability</i>
6.3.6	executa programas de acolhimento para as vítimas de assédio moral e sexual ocorridos no ambiente institucional.	Integridade, <i>Accountability</i>
QATC 07	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
7.1	Gestão de competências e liderança	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
7.1.1	dispõe de regulamento sobre os requisitos de competência de cada função, em cada unidade de lotação, inclusive dos de liderança;	Integridade, <i>Accountability</i>
7.1.2	avalia o desempenho dos servidores e lideranças para fins de progressão/promoção funcional e homologação do estágio probatório/aquisição da estabilidade;	<i>Accountability</i> , Integridade
7.1.3	avalia o desempenho dos servidores e lideranças para fins de identificação de potencialidades/lacunas de aprendizado;	Inovação, <i>Accountability</i>
7.1.4	mantém banco de dados atualizado sobre as competências individuais dos servidores;	<i>Accountability</i>
7.1.5	observa, nos processos de seleção de servidores, os requisitos de competência exigidos para as funções envolvidas;	Integridade, <i>Accountability</i>
7.1.6	observa, nos processos de seleção de lideranças, os requisitos de competência exigidos para as funções envolvidas;	Integridade, <i>Accountability</i>
7.1.7	observa, nos processos de alocação de pessoal, os requisitos de competência exigidos para as funções envolvidas.	Integridade, <i>Accountability</i>
7.2	Desenvolvimento e Formação Profissional	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
7.2.1	estabelece, em seu plano de capacitação: (a) o programa de capacitação, (b) o público-alvo, (c) o calendário de atividades, (d) as competências a serem desenvolvidas, (e) o desempenho esperado pela capacitação, (f) as metodologias de ensino a serem utilizadas e (g) os indicadores a serem utilizados na avaliação da execução do plano;	<i>Accountability</i> , Inovação

7.2.2	define programação do plano de capacitação destinada a suprir as lacunas de competência dos servidores;	Inovação
7.2.3	define programação do plano de capacitação dos servidores destinada a formar/desenvolver lideranças e potenciais sucessores;	Inovação
7.2.4	define programação do plano de capacitação destinada a promover a ambientação de novos servidores;	Inovação
7.2.5	define programação do plano de capacitação dos servidores destinada a assegurar a formação continuada em auditoria, alinhada às Normas Brasileiras de Auditorias do Setor Público, e o desenvolvimento de competências especializadas, necessárias para a melhor compreensão dos objetos das ações de controle externo definidas nos planos de fiscalização;	Integridade, <i>Accountability</i>
7.2.6	viabiliza a participação dos servidores nos encontros nacionais relacionados às áreas de suas atividades;	Inovação
7.2.7	mensura a reação, o aprendizado e o impacto das ações de capacitação e desenvolvimento;	<i>Accountability</i>
7.2.8	fomenta a formação acadêmica suplementar (especialização, mestrado e doutorado) de membros e do corpo técnico, prioritariamente, em áreas de interesse estratégico para o controle externo;	Inovação
7.2.9	adota ações objetivando o compartilhamento do conhecimento pelos membros e servidores que obtiveram algum tipo de incentivo para formação acadêmica suplementar.	<i>Accountability</i> , Inovação
7.3	Escola de Contas	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	A Escola de Contas:	
7.3.1	dispõe de projeto pedagógico alinhado com a política de gestão de pessoas do Tribunal de Contas;	<i>Accountability</i> , Inovação
7.3.2	executa o plano de capacitação para servidores e membros;	<i>Accountability</i> , Inovação
7.3.3	executa o plano de capacitação para jurisdicionados;	<i>Accountability</i>
7.3.4	adota metodologias ativas e inovadoras de ensino-aprendizagem;	Inovação
7.3.5	executa o plano de capacitação para o controle social e conselhos de políticas públicas;	Participação Social, Transparência
7.3.6	realiza trabalho em rede e em parcerias.	Participação Social, Inovação
DOMÍNIO C	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA	
QATC 08	PLANEJAMENTO GLOBAL DE FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
8.1	Processo, metodologia e estrutura	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas conta com um plano global de fiscalização e auditoria ou documento semelhante que:	
8.1.1	tem seu processo de elaboração e aprovação documentados;	<i>Accountability</i> , Transparência
8.1.2	segue metodologia baseada em análise de risco ou análise do problema, que considera, por exemplo, a materialidade, a relevância, a significância, o custo-benefício da ação de controle, entre outros aspectos;	<i>Accountability</i> , Integridade
8.1.3	identifica o objetivo, os objetos a serem fiscalizados e/ou auditados; os tipos de fiscalizações e/ou auditorias; o período de realização e as unidades/áreas responsáveis para planejar, executar e acompanhar as atividades previstas;	<i>Accountability</i> , Transparência
8.1.4	leva em consideração a capacidade do Tribunal de Contas, como, por exemplo, os recursos financeiros e humanos previstos, bem como os riscos emergentes para realização das atividades planejadas.	<i>Accountability</i> , Integridade
8.2	Controle e Execução do Plano Global de Fiscalização e Auditoria	

	O Tribunal de Contas monitorou e executou:	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
8.2.1	pelo menos 80% do plano global de fiscalização e auditoria ou documento semelhante;	<i>Accountability</i>
8.2.2	pelo menos 60% do plano global de fiscalização e auditoria ou documento semelhante;	<i>Accountability</i>
8.2.3	pelo menos 40% do plano global de fiscalização e auditoria ou documento semelhante.	<i>Accountability</i>
QATC 09	CONTROLE E GARANTIA DA QUALIDADE DE FISCALIZAÇÕES E AUDITORIAS	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
9.1	Controle da qualidade de fiscalizações e auditorias	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No Tribunal de Contas:	
9.1.1	há sistema de controle de qualidade implementado, com políticas e procedimentos para reger o controle e garantia da qualidade;	Integridade, <i>Accountability</i>
9.1.2	o auditor adota procedimentos de controle de qualidade durante a fiscalização e/ou auditoria, destinados a assegurar a aderência às normas pertinentes;	Integridade, <i>Accountability</i>
9.1.3	as fiscalizações e/ou auditorias são submetidas ao controle de qualidade, sistematicamente, abrangendo todas as fases da auditoria;	Integridade, <i>Accountability</i>
9.1.4	sempre que surgem questões difíceis ou controversas, assegura-se que sejam utilizados os recursos apropriados, como especialistas, para tratá-las;	Integridade, <i>Accountability</i>
9.1.5	as divergências de entendimento na equipe ou com especialistas são documentadas.	Transparência, Integridade
9.2	Garantia da qualidade de fiscalizações e auditorias	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No âmbito do Tribunal de Contas:	
9.2.1	são realizadas, anualmente, por amostragem, avaliações de garantia da qualidade das fiscalizações e/ou auditorias;	Integridade, <i>Accountability</i>
9.2.2	a garantia da qualidade é conduzida por profissional com competência legal com experiência e autoridade suficientes e apropriadas para assumir tal responsabilidade e não envolvido na realização das auditorias e na execução dos controles pertinentes;	Integridade, <i>Accountability</i>
9.2.3	as recomendações da garantia da qualidade são utilizadas nos ciclos de fiscalização subsequentes;	<i>Accountability</i> , Integridade
9.2.4	os resultados do monitoramento (asseguração da qualidade) são informados à autoridade responsável pela garantia da qualidade de forma tempestiva.	<i>Accountability</i> , Integridade
QATC 10	AUDITORIA DE CONFORMIDADE	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
10.1	Abrangência da auditoria de conformidade	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No período em análise:	
10.1.1	pelo menos 80% das entidades/áreas sujeitas à auditoria identificadas no plano global de fiscalização e auditoria foram objeto de auditoria;	<i>Accountability</i>
10.1.2	pelo menos 60% das entidades/áreas sujeitas à auditoria identificadas no plano global de fiscalização e auditoria foram objeto de auditoria;	<i>Accountability</i>
10.1.3	pelo menos 40% das entidades/áreas sujeitas à auditoria identificadas no plano global de fiscalização e auditoria foram objeto de auditoria.	<i>Accountability</i>
10.2	Normas e requisitos da auditoria de conformidade	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
10.2.1	adota normas de auditoria compatíveis com as NBASP 400/ISSAI 400 e NBASP 4000/ISSAI 4000 ou as utiliza como suas normas oficiais;	Integridade, <i>Accountability</i>

10.2.2	adota políticas e procedimentos sobre a implementação das normas de auditoria (NBASP);	Integridade, <i>Accountability</i>
10.2.3	estabelece sistemática para assegurar que os membros da equipe de auditoria possuam, coletivamente, o conhecimento, as habilidades e as competências legais necessárias para concluir a auditoria com êxito.	Integridade, <i>Accountability</i>
10.3	Processo da auditoria de conformidade	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	Durante o planejamento das auditorias de conformidade, o Tribunal de Contas:	
10.3.1	desenvolve um plano de auditoria devidamente documentado estabelecendo o escopo, os objetivos, o objeto, a época, a extensão dos procedimentos e os critérios;	<i>Accountability</i>
10.3.2	identifica os usuários do relatório;	Transparência
10.3.3	entende e avalia o ambiente de controle e os controles internos pertinentes ao objeto da auditoria;	Integridade, <i>Accountability</i>
10.3.4	considera o risco da auditoria (inerente, de controle e de detecção) ao longo do processo;	Integridade, <i>Accountability</i>
10.3.5	considera o risco de fraude;	Integridade
10.3.6	considera a materialidade em todas as fases do processo de auditoria;	<i>Accountability</i>
10.3.7	adquire conhecimento sobre a entidade/objeto a ser auditado;	<i>Accountability</i>
10.3.8	estabelece comunicação ao longo do processo de planejamento de auditoria;	Transparência
10.3.9	monitora a implementação das determinações e recomendações das auditorias de conformidade anteriores.	<i>Accountability</i>
	Quanto à execução das auditorias:	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
10.3.10	todos os procedimentos planejados de auditoria são executados ou, nos casos em que alguns não forem, a devida explicação consta na documentação da auditoria e foi aprovada pelo supervisor dos trabalhos;	<i>Accountability</i>
10.3.11	todos os achados de auditorias são suportados por evidências;	Integridade, <i>Accountability</i>
10.3.12	nos casos que possam indicar suspeita de fraude, a equipe de auditoria toma medidas formais cabíveis para garantir que elas sejam respondidas adequadamente no âmbito do Tribunal de Contas;	Integridade
10.3.13	elabora documentação de auditoria antes da emissão do relatório, completa e suficientemente detalhada, a fim de permitir a um auditor experiente determinar que trabalho foi realizado para chegar aos achados, conclusões e recomendações da auditoria;	Integridade, <i>Accountability</i>
10.3.14	os achados de auditoria são submetidos a comentários do gestor antes da elaboração do relatório final.	Transparência
	Quanto aos relatórios:	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
10.3.15	abrangem apenas informações que tenham respaldo em evidências de auditoria suficientes e apropriadas e apresentam achados contextualizados e objetivos;	<i>Accountability</i>
10.3.16	são tempestivos;	<i>Accountability</i>
10.3.17	apresentam os seguintes elementos: (a) título, (b) destinatário, (c) escopo da auditoria, incluindo o período abrangido, (d) identificação ou descrição do objeto, (e) critérios identificados, (f) identificação das normas de auditoria aplicadas na execução do trabalho, (g) resumo do trabalho executado, (h) achados, (i) conclusão /parecer, (j) respostas da entidade auditada (conforme o caso), (k) recomendações (conforme o caso), (l) data do relatório e (m) assinatura;	Transparência, <i>Accountability</i>
10.3.18	todas as determinações e recomendações de auditoria são escritas de forma clara e concisa e são dirigidas aos responsáveis pelo seu cumprimento;	<i>Accountability</i>

10.3.19	o Tribunal de Contas disponibiliza no seu sítio oficial e/ou portal da transparência o relatório final, antes da decisão, independentemente de requerimento.	Transparência, <i>Accountability</i>
10.4	Apreciação da auditoria de conformidade	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No Tribunal de Contas:	
10.4.1	em pelo menos 80% das auditorias de conformidade, o relatório de auditoria é apreciado pelo Pleno/Câmara dentro do prazo fixado ou, quando não houver prazo definido, dentro de doze meses após o encerramento do período a que a auditoria se refere;	<i>Accountability</i>
10.4.2	em pelo menos 60% das auditorias de conformidade, o relatório de auditoria é apreciado pelo Pleno/Câmara dentro do prazo fixado ou, quando não houver prazo definido, dentro de doze meses após o encerramento do período a que a auditoria se refere;	<i>Accountability</i>
10.4.3	em pelo menos 40% das auditorias de conformidade, o relatório de auditoria é apreciado pelo Pleno/Câmara dentro do prazo fixado ou, quando não houver prazo definido, dentro de doze meses após o encerramento do período a que a auditoria se refere.	<i>Accountability</i>
QATC 11	AUDITORIA OPERACIONAL	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
11.1	Abrangência da auditoria operacional	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No Tribunal de Contas:	
11.1.1	pelo menos 80% das entidades sujeitas à auditoria identificadas no plano global de fiscalização e auditoria foram objeto de auditoria;	<i>Accountability</i>
11.1.2	pelo menos 60% das entidades/áreas sujeitas à auditoria identificadas no plano global de fiscalização e auditoria foram objeto de auditoria;	<i>Accountability</i>
11.1.3	pelo menos 40% das entidades/áreas sujeitas à auditoria identificadas no plano global de fiscalização e auditoria foram objeto de auditoria.	<i>Accountability</i>
11.2	Normas e requisitos da auditoria operacional	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
11.2.1	adota normas de auditoria compatíveis com as NBASP 300/ISSAI 300 e NBASP 3000/ISSAI 3000 ou as utiliza como suas normas oficiais;	Integridade, <i>Accountability</i>
11.2.2	adota políticas e procedimentos para a implementação das normas de auditoria operacional;	Integridade, <i>Accountability</i>
11.2.3	capacita auditores sobre normas, princípios e técnicas da auditoria operacional e disponibiliza material de orientação;	Integridade, Inovação
11.2.4	estabelece sistemática para assegurar que os membros da equipe de auditoria possuam, coletivamente, o conhecimento, as habilidades e as competências legais necessárias para concluir a auditoria com êxito.	Integridade, <i>Accountability</i>
11.3	Processo da auditoria operacional	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	Durante o planejamento das auditorias operacionais, o Tribunal de Contas:	
11.3.1	desenvolve uma estratégia de auditoria e um plano de fiscalização e auditoria devidamente documentado;	<i>Accountability</i>
11.3.2	estabelece um objetivo de auditoria claramente definido que se relacione com os princípios de economicidade, eficiência e eficácia;	<i>Accountability</i>
11.3.3	ao selecionar as questões de auditoria, considera (a) que elas sejam significativas no tocante à sua relevância financeira, social e/ou política e (b) os impactos esperados da auditoria, tendo como foco melhorar o desempenho das intervenções, programas e instituições;	<i>Accountability</i>
11.3.4	identifica os usuários do relatório;	Transparência
11.3.5	avalia a auditabilidade do objeto de auditoria;	<i>Accountability</i>
11.3.6	avalia a necessidade de consultar especialista externo;	Inovação
11.3.7	avalia os problemas, os riscos de auditoria e os riscos de fraude;	Integridade

11.3.8	estabelece critérios apropriados, que possam ser verificados, que estejam relacionados aos princípios da economia, eficiência e eficácia e que tenham sido previamente discutidos com o auditado;	<i>Accountability</i>
11.3.9	descreve os procedimentos de auditoria que serão utilizados para a coleta de evidências apropriadas e suficientes.	<i>Accountability</i>
	Quanto à execução das auditorias, o Tribunal de Contas:	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
11.3.10	estabelece comunicação com as entidades auditadas e partes interessadas durante todo o processo de auditoria;	Transparência
11.3.11	coleta evidências de auditoria para fundamentar os achados de auditoria, chegar a conclusões em resposta aos objetivos e questões de auditoria e emitir recomendações;	<i>Accountability</i>
11.3.12	nos casos que possam indicar suspeita de fraude, a equipe de auditoria toma medidas formais cabíveis para garantir que elas sejam respondidas adequadamente no âmbito do Tribunal de Contas;	Integridade
11.3.13	assegura que todos os procedimentos planejados de auditoria são executados ou, nos casos em que alguns não forem, a devida explicação consta na documentação da auditoria e foi aprovada pelo supervisor dos trabalhos;	<i>Accountability</i>
11.3.14	elabora documentação de auditoria antes da emissão do relatório, completa e suficientemente detalhada, a fim de permitir a um auditor experiente determinar que trabalho foi realizado para chegar aos achados, conclusões e recomendações da auditoria.	Integridade, <i>Accountability</i>
	Quanto ao Relatório:	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
11.3.15	o Tribunal de Contas, antes da emissão do relatório, dá oportunidade às entidades auditadas e, se for o caso, a outras partes diretamente afetadas, de comentar os achados, conclusões e recomendações da auditoria, documentando as análises e eventuais modificações feitas ou não na versão preliminar do relatório;	Transparência
11.3.16	contém conclusões em resposta aos objetivos de auditoria e às questões de auditoria, ou explicam quando não for possível fazê-lo;	<i>Accountability</i>
11.3.17	contempla recomendações que agregam valor, abordam as causas dos problemas/deficiências (sem assumir a responsabilidade que cabe à Administração), estão vinculadas ao objetivo, achados e conclusões da auditoria e dirigidas às entidades responsáveis por adotar as providências necessárias;	<i>Accountability</i>
11.3.18	o Tribunal de Contas disponibiliza no seu sítio oficial e/ou portal da transparência o relatório final, antes da decisão, independente de requerimento.	Transparência
11.4	Apreciação da auditoria operacional	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
11.4.1	em pelo menos 80% das auditorias operacionais, aprecia o relatório de auditoria pelo Pleno/Câmara dentro do prazo fixado, ou quando não houver prazo definido, dentro de doze meses após o encerramento do período a que a auditoria se refere;	<i>Accountability</i>
11.4.2	em pelo menos 60% das auditorias operacionais, o relatório de auditoria é apreciado pelo Pleno/Câmara dentro do prazo fixado, ou quando não houver prazo definido, dentro de doze meses após o encerramento do período a que a auditoria se refere;	<i>Accountability</i>
11.4.3	encaminha pelo menos 80% dos relatórios de auditorias operacionais aos principais destinatários (a entidade auditada e o Executivo e/ou o Legislativo) dentro do prazo fixado internamente ou, quando não houver, em até 15 dias após a apreciação/julgamento;	<i>Accountability</i>

11.4.4	disponibiliza os relatórios em linguagem acessível para o público em geral pelos meios apropriados (por exemplo, resumos, gráficos, apresentações em vídeo, comunicados de imprensa);	Transparência
11.4.5	disponibiliza as decisões ao público em geral, diretamente e por meio da mídia, bem como aos interessados, dentro de 15 dias após a apreciação/julgamento;	Transparência
11.4.6	monitora a implementação das determinações e recomendações das auditorias operacionais.	Accountability
QATC 12 AUDITORIA FINANCEIRA		
Item	Dimensões a serem avaliadas	
12.1	Abrangência da auditoria financeira	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No período em análise:	
12.1.1	pelo menos 80% das entidades/áreas sujeitas à auditoria identificadas no plano global de fiscalização e auditoria foram objeto de auditoria;	Accountability
12.1.2	pelo menos 60% das entidades/áreas sujeitas à auditoria identificadas no plano global de fiscalização e auditoria foram objeto de auditoria;	Accountability
12.1.3	pelo menos 40% das entidades/áreas sujeitas à auditoria identificadas no plano global de fiscalização e auditoria foram objeto de auditoria.	Accountability
12.2	Normas e requisitos da auditoria financeira	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
12.2.1	adota normas de auditoria compatíveis com as ISSAI 200 e ISSAI 2000 ou as utiliza como suas normas oficiais;	Integridade, Accountability
12.2.2	adota políticas e procedimentos sobre a implementação das normas de auditoria;	Integridade
12.2.3	apoia seus auditores disponibilizando, por exemplo material de orientação, capacitação e acesso a especialistas;	Integridade
12.2.4	assegura que a equipe de auditoria tenha, coletivamente, a competência e as qualificações para realizar a auditoria em conformidade com as normas pertinentes e as exigências legais e regulatórias aplicáveis.	Integridade, Accountability
12.3	Processo da auditoria financeira	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	Durante o planejamento das auditorias financeiras, o Tribunal de Contas:	
12.3.1	desenvolve uma estratégia de auditoria que inclua o alcance, a época e o direcionamento da auditoria, bem como um plano de auditoria;	Accountability, Integridade
12.3.2	determina a materialidade para as demonstrações financeiras como um todo, por classes de transações ou saldos contábeis;	Accountability
12.3.3	avalia o ambiente global de controle interno;	Integridade
12.3.4	identifica os usuários do relatório e o nível de asseguarção a ser fornecido (razoável ou limitado);	Transparência, Accountability
12.3.5	identifica critérios adequados de auditoria;	Integridade
12.3.6	avalia o risco de distorção relevante das demonstrações financeiras;	Integridade
12.3.7	identifica e avalia os riscos de distorções relevantes decorrentes de fraudes nas demonstrações financeiras;	Integridade
12.3.8	estabelece comunicação com a parte responsável ao longo do processo de planejamento da auditoria.	Transparência, Accountability
	O Tribunal de Contas, na execução da auditoria financeira:	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
12.3.9	adota procedimentos de auditoria baseados nos riscos avaliados e verifica se a auditoria responde a esses riscos;	Accountability, Integridade
12.3.10	nos casos em que algum dos procedimentos de auditoria planejado não for executado, consta a explicação na documentação da auditoria, bem como a aprovação pelo supervisor dos trabalhos;	Integridade

12.3.11	nos casos que possam indicar suspeita de fraude, a equipe de auditoria toma medidas formais cabíveis para garantir que elas sejam respondidas adequadamente no âmbito do Tribunal de Contas;	Integridade, <i>Accountability</i>
12.3.12	contextualiza as evidências;	Integridade
12.3.13	assegura que as evidências sejam suficientes (em termos de quantidade) para convencer uma pessoa experiente de que os achados são razoáveis e adequados (em termos de qualidade), ou seja, pertinentes, válidos e confiáveis para responder às questões de auditoria;	Integridade, <i>Accountability</i>
12.3.14	elabora documentação completa e suficientemente detalhada dos planos, procedimentos, evidências (normalmente com referências cruzadas ao relatório) e achados da auditoria, a fim de permitir a um auditor experiente determinar que trabalho foi realizado para chegar aos achados, conclusões e recomendações da auditoria;	Integridade, <i>Accountability</i>
12.3.15	antes da emissão do relatório, dá oportunidade às entidades auditadas e, se for o caso, a outras partes diretamente afetadas, de comentar os achados, conclusões e recomendações da auditoria, bem como corrigir erros e documentar as modificações feitas ou não na versão preliminar do relatório;	Transparência
12.3.16	elabora relatório contendo: (a) título, (b) destinatário, (c) parágrafo introdutório identificando a entidade auditada, (d) identificação das demonstrações auditadas, (e) seção com o título "Responsabilidade da Administração pelas Demonstrações Financeiras", (f) seção com o título "Responsabilidade do Auditor" contendo declaração delimitando a responsabilidade do auditor, (g) seção denominada "Opinião", na qual informe se esta é modificada ou não modificada, (h) data em que o auditor obteve evidência suficiente e apropriada para fundamentar sua opinião e (i) assinatura;	Transparência, <i>Accountability</i>
12.3.17	disponibiliza no sítio oficial e/ou portal da transparência os relatórios finais de auditoria após o contraditório e antes da decisão final, independente de requerimento.	Transparência, <i>Accountability</i>
12.4	Apreciação da auditoria financeira	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	No Tribunal de Contas:	
12.4.1	em pelo menos 80% das auditorias financeiras, o relatório de auditoria é apreciado pelo Pleno/Câmara dentro do prazo fixado, ou quando não houver prazo definido, dentro de doze meses após o encerramento do período a que a auditoria se refere;	<i>Accountability</i>
12.4.2	em pelo menos 60% das auditorias financeiras, o relatório de auditoria é apreciado pelo Pleno/Câmara dentro do prazo fixado, ou quando não houver prazo definido, dentro de doze meses após o encerramento do período a que a auditoria se refere;	<i>Accountability</i>
12.4.3	em pelo menos 40% das auditorias financeiras, o relatório de auditoria é apreciado pelo Pleno/Câmara dentro do prazo fixado, ou quando não houver prazo definido, dentro de doze meses após o encerramento do período a que a auditoria se refere;	<i>Accountability</i>
12.4.4	há o monitoramento da implementação das determinações e recomendações das auditorias financeiras.	<i>Accountability</i> , Integridade
QATC 13	CONTROLE EXTERNO CONCOMITANTE	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
13.1	Abrangência do controle externo concomitante	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O controle externo concomitante realizado pelo Tribunal de Contas abrange:	
13.1.1	a previsão de atividades do controle concomitante no plano global de fiscalização e auditoria;	<i>Accountability</i>
13.1.2	o acompanhamento dos limites e demonstrativos da Lei de Responsabilidade Fiscal, com a expedição de alertas durante o exercício;	<i>Accountability</i> , Integridade

13.1.3	o acompanhamento das licitações e contratos, incluindo aqueles realizados sob a égide da Lei nº 14.133/2021;	Integridade, <i>Accountability</i>
13.1.4	o acompanhamento de processos de privatizações, parcerias público-privadas e concessões;	<i>Accountability</i> , Integridade
13.1.5	o acompanhamento dos concursos públicos e processos seletivos simplificados;	Integridade, <i>Accountability</i>
13.1.6	o acompanhamento do tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações públicas;	Integridade, <i>Accountability</i>
13.1.7	o acompanhamento das denúncias e representações.	<i>Accountability</i>
13.2	Processo do controle externo concomitante	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
13.2.1	possui regulamento sobre o processo de planejamento e execução do controle externo concomitante;	<i>Accountability</i> , Integridade
13.2.2	observa critérios de relevância, materialidade e risco para a seleção dos objetos de controle, respaldados em técnicas e procedimentos de auditoria;	<i>Accountability</i> , Integridade
13.2.3	adota e monitora medidas cautelares;	<i>Accountability</i> , Integridade
13.2.4	adota e monitora os termos de ajustamento de gestão;	<i>Accountability</i> , Integridade
13.2.5	viabiliza o recebimento, o processamento e a análise de documentos e informações dos jurisdicionados, por meio de ferramentas eletrônicas.	Inovação, <i>Accountability</i>
QATC 14	MONITORAMENTO DAS DECISÕES	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
14.1	Valor e benefícios da atuação de controle	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
14.1.1	regulamentou a metodologia de identificação, caracterização e valoração dos benefícios quantitativos – financeiros e não-financeiros – e qualitativos das suas ações de controle;	<i>Accountability</i> , Transparência
14.1.2	aplica a metodologia de identificação, caracterização e valoração dos benefícios quantitativos – financeiros e não-financeiros – das suas ações de controle;	<i>Accountability</i> , Transparência
14.1.3	aplica a metodologia de identificação, caracterização e valoração dos benefícios qualitativos das suas ações de controle;	<i>Accountability</i> , Transparência
14.1.4	mantém banco de dados estruturado, contendo registros dos processos e das respectivas decisões, bem como dos achados, responsáveis, prazos e benefícios a eles vinculados.	<i>Accountability</i> , Transparência, Inovação
14.2	Abrangência do monitoramento das decisões	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O sistema de monitoramento das decisões do Tribunal de Contas abrange:	
14.2.1	os resultados do julgamento das contas de governo pelo Legislativo, levando em consideração os pareceres prévios emitidos;	<i>Accountability</i> , Transparência
14.2.2	os resultados dos monitoramentos realizados em face das determinações e recomendações aos jurisdicionados oriundas de seus julgados;	<i>Accountability</i> , Transparência
14.2.3	as imputações de ressarcimento ao erário e as aplicações de multas;	<i>Accountability</i>
14.2.4	as decisões que impliquem sanções restritivas de direitos aos jurisdicionados;	<i>Accountability</i>
14.2.5	a efetividade das medidas cautelares adotadas;	<i>Accountability</i> , Integridade
14.2.6	os processos judiciais ou extrajudiciais que tenham por objeto a cobrança de crédito decorrente de suas decisões.	<i>Accountability</i> , Integridade

14.3	Processo de monitoramento da aplicação de multas, débitos, determinações e recomendações	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
14.3.1	avalia suas decisões quanto às características estratégicas, tais como risco, materialidade e relevância, para subsidiar o planejamento das ações de acompanhamento;	<i>Accountability</i> , Inovação
14.3.2	estabelece a responsabilidade, a forma e a periodicidade do encaminhamento de informações e documentos pelas procuradorias dos órgãos e entidades, para comprovação do estágio da execução dos débitos e multas;	<i>Accountability</i> , Integridade
14.3.3	adota ações efetivas para cobrança administrativa visando ao ressarcimento dos débitos e à quitação das multas;	<i>Accountability</i> , Integridade
14.3.4	elabora, mantém atualizada e disponibiliza permanentemente, em seu sítio oficial e/ou portal da transparência, a lista de gestores inadimplentes e de gestores com contas julgadas irregulares.	Transparência, <i>Accountability</i>
QATC 15 INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O CONTROLE EXTERNO		
Item	Dimensões a serem avaliadas	
15.1	Marco legal da unidade de informações estratégicas	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
15.1.1	instituiu e implantou a unidade de informações estratégicas, independentemente de sua denominação, mediante instrumento normativo que contemple os requisitos previstos na Resolução Atricon 007/2014 e no regimento interno da Rede InfoContas;	Integridade, <i>Accountability</i>
15.1.2	confere à unidade de informações estratégicas autonomia e independência funcional, nos termos das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público, suficientes para desempenhar as atividades estabelecidas no Acordo de Cooperação Técnica e regimento interno da Rede Infocontas, garantindo que os dados obtidos, tratados, armazenados e consultados pelos servidores da unidade sejam utilizados apenas no âmbito das atribuições funcionais desse setor;	Integridade, <i>Accountability</i>
15.1.3	vincula a unidade de informações estratégicas à unidade superior de controle externo.	<i>Accountability</i> , Integridade
15.2	Infraestrutura da unidade de informações estratégicas	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
15.2.1	dota a unidade de informações estratégicas de estrutura que permita o pleno funcionamento de suas atividades e a garantia de suas prerrogativas;	<i>Accountability</i> , Integridade
15.2.2	assegura que as atividades de informações estratégicas sejam exercidas exclusivamente por servidor efetivo da carreira de controle externo com capacitação específica na área de inteligência, abrangendo no mínimo os fundamentos da doutrina;	Integridade, <i>Accountability</i>
15.2.3	garante aos servidores lotados na unidade de informações estratégicas, de forma continuada, a capacitação necessária ao desenvolvimento de suas atividades.	Inovação, <i>Accountability</i>
15.3	Processo de informações estratégicas	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	A unidade de informações estratégicas do Tribunal de Contas:	
15.3.1	realiza atividade especializada de produção de conhecimentos (processo de produção de conhecimentos) que permitam às autoridades competentes, nos níveis estratégico, tático e operacional, tomar decisões vinculadas ao controle externo;	<i>Accountability</i> , Inovação
15.3.2	realiza ações que exijam a utilização de métodos e técnicas de investigação de ilícitos administrativos, nos termos da cláusula segunda do Acordo de Cooperação Técnica da Rede Infocontas;	Integridade, <i>Accountability</i>

15.3.3	adota métodos, técnicas, procedimentos e formalidades inerentes à atividade de inteligência, inclusive classificação, reclassificação e desclassificação de informações sigilosas, bem como implementação de medidas de proteção para as que receber, em conformidade com as normas aplicáveis ao Sistema Brasileiro de Inteligência;	Integridade
15.3.4	adota estratégias e ações de inteligência, exclusivamente por meio da obtenção, sistematização e análise de dados, oriundos de base de dados própria ou custodiada, visando à produção de conhecimento para tomada de decisões;	Inovação, <i>Accountability</i>
15.3.5	adota medidas de segurança internas que visem à prevenção, detecção, obstrução e neutralização de ações adversas de qualquer natureza que ameacem a tramitação, segurança e salvaguarda dos dados e conhecimentos, das pessoas, dos materiais, das áreas e das instalações de interesse das unidades de informações estratégicas;	Integridade
15.3.6	interage com outros órgãos e entidades da Administração Pública com o objetivo de estabelecer o intercâmbio e o compartilhamento de informações e conhecimentos estratégicos que apoiem as ações de controle externo;	<i>Accountability</i> , Inovação
15.3.7	elabora e valida tipologias visando a identificar indícios de irregularidades administrativas com vistas à prevenção e ao combate à corrupção.	Integridade, <i>Accountability</i>
15.4	Resultados de informações estratégicas	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
15.4.1	utiliza efetivamente as informações estratégicas produzidas no planejamento das suas ações de fiscalização e auditoria (planos globais de fiscalização e auditorias ou instrumentos congêneres);	<i>Accountability</i> , Inovação
15.4.2	utiliza efetivamente as informações estratégicas produzidas na execução das suas ações de fiscalização e auditoria;	<i>Accountability</i> , Inovação
15.4.3	utiliza informações estratégicas compartilhadas por meio de procedimentos e/ou operações interinstitucionais no processo de produção de conhecimento para a tomada de decisões.	<i>Accountability</i> , Inovação
DOMÍNIO D	FISCALIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA E MEIO AMBIENTE	
QATC 16	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
16.1	Organização e fundamentos da fiscalização e auditoria de obras e serviços de engenharia	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
16.1.1	proporciona capacitação continuada às suas equipes técnicas específicas, com cursos relacionados às atividades de fiscalização e auditoria de obras e serviços de engenharia;	<i>Accountability</i> , Integridade
16.1.2	possui manuais e procedimentos de fiscalização e auditoria de obras e serviços de engenharia, contendo orientações sobre as etapas de planejamento, execução e elaboração de relatórios;	<i>Accountability</i> , Integridade
16.1.3	dispõe de sistema informatizado para o recebimento de informações sobre obras e serviços de engenharia dos jurisdicionados, inclusive as relativas ao andamento (em execução, paralisadas ou abandonadas) e à disponibilização dos dados para consulta pública;	Transparência, Inovação
16.1.4	disponibiliza equipamentos necessários e apropriados para a realização dos trabalhos de fiscalização e auditoria de obras e serviços de engenharia;	Integridade
16.1.5	seleciona as obras e serviços de engenharia a serem fiscalizados mediante critérios de relevância, materialidade e risco.	<i>Accountability</i> , Integridade
16.2	Fiscalização e auditoria das licitações de obras e serviços de engenharia	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas avalia:	

16.2.1	se o empreendimento foi planejado de forma adequada, contemplando, por exemplo, no caso de obras de infraestrutura, avaliações ambientais prévias, análises de alternativas, estudos de viabilidade, desapropriação, licenciamento ambiental, atendimento da legislação ou normas de acessibilidade, em conformidade com o programa de governo;	<i>Accountability, Integridade</i>
16.2.2	a consistência, a completude e a atualidade do anteprojeto, do projeto básico e do projeto executivo, conforme o caso; do orçamento; das especificações técnicas e dos demais documentos do empreendimento;	<i>Accountability, Integridade</i>
16.2.3	a origem e a economicidade dos preços praticados, se com base em sistemas referenciais ou compostos por metodologia apropriada, incluindo a composição do Benefício e Despesas Indiretas e as Leis Sociais;	<i>Accountability, Integridade</i>
16.2.4	a regularidade do edital e seus anexos, inclusive da minuta de contrato e dos demais atos do procedimento licitatório;	Integridade, Transparência
16.2.5	a prática de sobrepreço no orçamento básico;	Integridade
16.2.6	a competitividade do certame, por exemplo, quanto à devida e proporcional exigência de requisitos para habilitação técnica para execução da obra e quanto à presunção relativa de inexequibilidade de preços.	Integridade, <i>Accountability</i>
16.3	Fiscalização e auditoria de execução de obras e serviços de engenharia	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas avalia:	
16.3.1	a adoção dos controles necessários pela administração, a exemplo de memórias de cálculos, medições, justificativas para aditamentos e para revisões de projetos, confecção do <i>as built</i> (como construído), controle de prazos e recebimento da obra;	<i>Accountability, Integridade</i>
16.3.2	a formalização das responsabilidades técnicas (ART ou RRT) dos profissionais, referentes a cada função (projetos, orçamento, execução, fiscalização) e compatíveis com as características do empreendimento;	<i>Accountability, Integridade</i>
16.3.3	o cumprimento dos cronogramas das etapas de execução do empreendimento;	<i>Accountability</i>
16.3.4	a adequação dos quantitativos dos serviços contratados e pagos às medições e das memórias de cálculo;	<i>Accountability, Integridade</i>
16.3.5	a prática de superfaturamento, inclusive decorrente de serviços não executados, executados em menor quantidade que a prevista ou em qualidade inferior ao especificado;	Integridade, <i>Accountability</i>
16.3.6	a prática de sobrepreço em itens não previstos inicialmente no contrato, por meio de aditivos;	Integridade, <i>Accountability</i>
16.3.7	a manutenção da diferença percentual entre o valor global do contrato e o preço global de referência em decorrência de aditamentos que modifiquem a planilha orçamentária, bem como da prática do "jogo de cronograma" e/ou do "jogo de planilha";	Integridade, <i>Accountability</i>
16.3.8	a pertinência da execução dos serviços, em observância às especificações técnicas, memoriais descritivos e normas técnicas pertinentes;	<i>Accountability</i>
16.3.9	se os aditivos atendem quantitativa e qualitativamente aos parâmetros legais, bem como a pertinência técnica para a inclusão e exclusão de itens previstos na planilha orçamentária.	Integridade, <i>Accountability</i>
16.4	Resultados da fiscalização e auditoria de obras e serviços de engenharia	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
16.4.1	fiscaliza e/ou audita obras e serviços de engenharia, a exemplo de (a) obras rodoviárias ou vias públicas asfaltadas, (b) obras de edificações públicas e/ou de construção de equipamentos urbanos, como praças, parques e outros, (c) obras hídricas, (d) obras de saneamento básico e (e) obras de geração e distribuição de energia elétrica;	<i>Accountability, Transparência</i>

16.4.2	acompanha as obras inacabadas, paralisadas e abandonadas, bem como as medidas adotadas pelos jurisdicionados para retomar/concluir e/ou dar utilidade a esses empreendimentos;	<i>Accountability</i> , Transparência
16.4.3	verifica a existência e o cumprimento do plano de manutenção dos empreendimentos que se encontram dentro do prazo de vida útil estabelecida em norma (para garantia da solidez e segurança);	<i>Accountability</i> , Transparência
16.4.4	acompanha se, durante o prazo de garantia, os jurisdicionados adotam as medidas para exigir a correção dos problemas verificados nas obras públicas.	<i>Accountability</i> , Transparência
QATC 17	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DE PRIVATIZAÇÕES, PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS E CONCESSÕES	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
17.1	Fiscalização e auditoria de privatizações, parcerias público-privadas e concessões	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas avalia:	
17.1.1	a existência de lei autorizativa ou de autorização da autoridade competente, fundamentada em estudo técnico, que fixe os termos das privatizações, parcerias público-privadas e concessões;	Integridade, <i>Accountability</i>
17.1.2	a regularidade do edital de concessão;	Integridade, Transparência
17.1.3	se a concessão de serviço público contempla a prestação de serviço adequado e atual;	<i>Accountability</i> , Integridade
17.1.4	a metodologia técnica adotada no cálculo da tarifa ou da remuneração de capital do serviço público (por meio de fluxo de caixa) e os mecanismos de revisão;	<i>Accountability</i> , Integridade
17.1.5	se o poder concedente fiscaliza permanentemente a concessão;	<i>Accountability</i> , Integridade
17.1.6	se, na parceria público-privada, foram observados os requisitos legais.	Integridade, <i>Accountability</i>
17.2	Resultado da fiscalização e auditoria de privatizações, parcerias público-privadas e concessões	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
17.2.1	fiscaliza e/ou audita privatizações, parcerias público-privadas e concessões, contemplando, por exemplo: (a) rodovias, (b) sistemas de mobilidade urbana, (c) sistemas de transporte urbano e rural e de estacionamento público (Zona Azul), (d) sistemas de saneamento básico (água, esgoto, resíduos sólidos e drenagem urbana) e (e) edificações e instrumentos urbanos (prédios, estádios etc.);	<i>Accountability</i> , Integridade
17.2.2	acompanha o plano de manutenção e o seu cumprimento nas concessões e nas parcerias público-privadas;	<i>Accountability</i> , Integridade
17.2.3	avalia a etapa de planejamento das privatizações, parcerias público-privadas e concessões;	<i>Accountability</i> , Integridade
17.2.4	fiscaliza a instituição e a atuação de agências reguladoras na fiscalização de privatizações, parcerias público-privadas e concessões.	<i>Accountability</i> , Integridade
QATC 18	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DE SUSTENTABILIDADE E CIDADES	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
18.1	Fiscalização e auditoria de saneamento básico	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita:	
18.1.1	a adequação dos planos de saneamento básico aos requisitos da legislação;	Integridade, <i>Accountability</i>
18.1.2	os projetos e termos de referência relacionados aos serviços de saneamento básico;	Integridade, <i>Accountability</i>
18.1.3	a prestação dos serviços de saneamento básico, ou a adequação do controle, da fiscalização e da regulação da prestação destes serviços;	<i>Accountability</i> , Integridade

18.1.4	se o jurisdicionado adota programas e ações de educação ambiental, nos termos da Política Nacional de Educação Ambiental.	<i>Accountability</i>
18.2	Fiscalização e auditoria de recursos naturais	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
18.2	O Tribunal de Contas:	
18.2.1	assegura que os processos de fiscalização e auditoria dos atos de gestão relativos a recursos naturais sejam instruídos por servidores efetivos que detêm conhecimento técnico especializado;	Integridade, <i>Accountability</i>
18.2.2	proporciona capacitação continuada às suas equipes técnicas específicas, com cursos relacionados às atividades de fiscalização e auditoria de recursos naturais;	Integridade, Inovação
18.2.3	fiscaliza e/ou audita, por exemplo, (a) a existência de marco regulatório que trate da política de recursos hídricos, (b) a atuação do conselho de recursos hídricos e (c) a atuação do órgão de controle ambiental responsável pelo gerenciamento dos recursos hídricos;	<i>Accountability</i> , Integridade
18.2.4	fiscaliza e/ou audita, por exemplo, (a) a área de conservação, (b) a atuação dos órgãos de controle ambiental, (c) o licenciamento ambiental, (d) a gestão florestal e (e) o uso de solo.	<i>Accountability</i> , Integridade
18.3	Fiscalização e auditoria das cidades	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita:	
18.3.1	os planos de mobilidade urbana, contemplando, por exemplo, (a) a regularidade e compatibilidade com os planos diretores, (b) a instituição/implantação de procedimentos específicos para avaliação de serviço de transporte público, (c) as ações de integração de transporte público nas regiões metropolitanas e em regiões conurbadas, entre os entes federados e (d) as exigências de realização do Estudo de Impacto de Vizinhança (EIV) dos empreendimentos;	Integridade, <i>Accountability</i>
18.3.2	os estudos de soluções de mobilidade urbana, contemplando, por exemplo, os procedimentos preliminares, a análise dos estudos de viabilidade jurídica, técnica e econômico-financeira, os demonstrativos dos impactos orçamentários, financeiros e socioambientais, além da participação social;	<i>Accountability</i> , Participação Social
18.3.3	a estrutura e a atuação da Administração Pública em relação ao planejamento, à gestão financeira e à fiscalização da implantação e operação dos serviços e infraestrutura da mobilidade urbana;	<i>Accountability</i> , Integridade
18.3.4	se, no projeto e na execução de obras públicas de edificações, vias e logradouros – nas modalidades de construção, ampliação, adaptação e reforma – (a) são cumpridas as normas legais e regulamentares relativas à acessibilidade ou (b) se o jurisdicionado vem cumprindo adequadamente o seu papel de fiscalização.	Integridade, <i>Accountability</i>
DOMÍNIO E	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIAIS	
QATC 19	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
19.1	Planejamento da fiscalização e auditoria da educação	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
19.1.1	prioriza, em seu plano global de fiscalização e auditoria, o controle externo da gestão dos recursos públicos destinados à educação, especialmente quanto à verificação do cumprimento tempestivo das metas e estratégias fixadas no Plano Nacional de Educação, no Plano Estadual de Educação e nos Planos Municipais de Educação;	<i>Accountability</i> , Transparência
19.1.2	promove levantamentos periódicos acerca da qualidade e demais indicadores educacionais, bem como dos dados sobre a execução orçamentária e financeira dos recursos destinados à educação, para subsidiar o planejamento de sua atuação;	Transparência, <i>Accountability</i>

19.1.3	adota critérios de relevância, materialidade e risco para a seleção dos objetos a serem fiscalizados e/ou auditados na área da educação, com base em indicadores oficiais;	<i>Accountability</i> , Integridade
19.1.4	utiliza ferramentas eletrônicas que viabilizam o planejamento e a análise de dados oficiais ou de caráter público da educação.	Inovação, Transparência
19.2	Fiscalização e auditoria da educação	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
19.2.1	examina os planos de educação, o plano plurianual, as leis de diretrizes orçamentárias e as leis orçamentárias anuais com a finalidade de verificar (a) a compatibilidade entre eles e (b) se estão sendo consignadas dotações orçamentárias que permitam executar as metas e estratégias da educação, inclusive aquelas relacionadas à consecução da Política Nacional de Educação Ambiental e Educação Antirracista;	<i>Accountability</i> , Integridade
19.2.2	fiscaliza e/ou audita o cumprimento dos percentuais de gastos mínimos com ensino, como, por exemplo, na manutenção e desenvolvimento do ensino, no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação e no salário-educação;	<i>Accountability</i>
19.2.3	fiscaliza e/ou audita, a partir de análises de risco, programas relacionados, por exemplo, (a) à conservação e manutenção de infraestrutura, (b) aos recursos pedagógicos, (c) à educação ambiental e (d) à educação antirracista;	<i>Accountability</i> , Integridade
19.2.4	realiza análise comparativa entre os gastos com educação e os resultados efetivos, como por exemplo, a qualidade do ensino - Ideb - e dos serviços - alimentação escolar, estrutura física, transporte escolar;	<i>Accountability</i> , Transparência
19.2.5	adota ações de controle para assegurar o funcionamento regular e autônomo dos conselhos de acompanhamento e controle social da área de educação;	<i>Accountability</i> , Participação Social
19.2.6	exerce o controle concomitante dos recursos da educação, abrangendo o acompanhamento e o monitoramento do cumprimento das metas e estratégias parciais e finais dos planos de educação;	<i>Accountability</i> , Transparência
19.2.7	fiscaliza e exige a correta e tempestiva alimentação das informações no Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação pelos jurisdicionados;	Transparência, <i>Accountability</i>
19.2.8	operacionaliza regularmente o Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação para validação automática de dados constante do seu Módulo Controle Externo;	Inovação, Transparência
19.2.9	realiza ações de fiscalização e/ou auditorias em rede, inclusive de âmbito nacional, sobre temas relevantes da educação.	Inovação, <i>Accountability</i>
19.3	Fiscalização dos planos de educação	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
19.3.1	fiscaliza e/ou audita a garantia do direito à educação básica, especialmente quanto ao acesso, à universalização da alfabetização e à ampliação da escolaridade e das oportunidades educacionais;	<i>Accountability</i> , Transparência
19.3.2	fiscaliza e/ou audita as ações relacionadas às metas voltadas à valorização e formação continuada dos profissionais de educação, inclusive no que tange à Política Nacional de Educação Ambiental e Educação Antirracista;	<i>Accountability</i> , Integridade
19.3.3	executa medidas visando induzir os jurisdicionados a promoverem a busca ativa de crianças, adolescentes, jovens e adultos fora da escola;	<i>Accountability</i>
19.3.4	expede alertas regularmente aos jurisdicionados nos casos de descumprimentos de metas ou diante do risco de não alcance daquelas previstas nos planos de educação.	<i>Accountability</i> , Transparência
19.4	Publicação e disseminação das ações de controle na educação	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	

19.4.1	divulga os resultados das suas fiscalizações e auditorias relacionadas ao Plano Nacional de Educação, ao Plano Estadual de Educação e aos Planos Municipais de Educação em publicações especializadas, no seu sítio oficial e/ou portal da transparência;	Transparência, <i>Accountability</i>
19.4.2	disponibiliza dados e informações da educação em seu sítio oficial e/ou portal da transparência, relacionados, por exemplo, (a) aos gastos com educação, (b) às ações e programas de governo, (c) aos resultados das metas e estratégias do Plano Nacional de Educação, do Plano Estadual de Educação e dos Planos Municipais de Educação e (d) aos indicadores oficiais;	Transparência
19.4.3	promove outras ações de controle voltadas à educação, como por exemplo, (a) a divulgação de ações de entidades parceiras, (b) a realização de pesquisas e diagnósticos, (c) os mecanismos de articulação em rede, (d) os encontros nas escolas, (e) o estímulo ao controle social, (f) a formação dos alunos e professores, (g) o fomento à colaboração das comunidades escolares para que sejam parceiras no processo de melhoria do ensino e fiscais da boa gestão;	Transparência, Participação Social
19.4.4	fomenta encontros de formação técnica destinados a membros de Conselhos de Educação e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação e a gestores escolares, visando à melhoria dos gastos e da prestação de contas dos recursos transferidos às escolas;	Participação Social, <i>Accountability</i>
19.4.5	participa de ações de compartilhamento de conhecimento e experiência entre os Tribunais de Contas, visando à melhoria dos métodos de fiscalização e auditoria na área da educação (e também boas práticas de gestão do jurisdicionado);	Inovação, Integridade
19.4.6	promove, participa, ou articula ações com temas voltados aos currículos escolares e à vida cotidiana, como por exemplo, sobre (a) a história e cultura afro-brasileira e indígena, (b) a educação ambiental e (c) a Base Nacional Comum Curricular.	Participação Social, Inovação
QATC 20	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DA GESTÃO DA SAÚDE	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
20.1	Planejamento da fiscalização e auditoria da gestão da saúde	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
20.1.1	prioriza, em seu plano global de fiscalização e auditoria, o controle externo da gestão dos recursos públicos destinados à saúde;	<i>Accountability</i> , Integridade
20.1.2	desenvolve, de forma continuada, competência técnica para analisar a governança das políticas públicas da saúde e a qualidade do planejamento e dos aspectos operacionais da gestão e da organização regionalizada e hierarquizada do Sistema Único de Saúde;	<i>Accountability</i> , Integridade
20.1.3	utiliza ferramentas eletrônicas que viabilizam o acompanhamento das receitas e das despesas e a análise de dados da saúde pública.	Transparência, Inovação
20.2	Fiscalização orçamentária e financeira dos recursos da saúde	Qual(is) o(s) Princípio(s) do Controle Aberto relacionados ao critério da linha
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita:	
20.2.1	a compatibilidade do planejamento em saúde com as leis orçamentárias (planos plurianuais, leis de diretrizes orçamentárias e leis orçamentárias anuais);	<i>Accountability</i> , Integridade
20.2.2	a observância das normas e vinculações de gastos do Sistema Único de Saúde;	<i>Accountability</i> , Integridade
20.2.3	o controle das transferências constitucionais da União e dos Estados aos municípios, das transferências fundo a fundo e das transferências voluntárias;	<i>Accountability</i> , Integridade

20.2.4	a contabilização no Fundo de Saúde de todas as receitas e despesas consideradas como gasto em saúde;	Transparência, <i>Accountability</i>
20.2.5	os limites de gastos com saúde.	<i>Accountability</i> , Integridade
20.3	Fiscalização operacional e programática dos recursos da saúde	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
20.3.1	fiscaliza e/ou audita os principais programas relativos à saúde, como por exemplo, (a) a atenção básica, a média e a alta complexidade, (b) a vigilância sanitária, (c) a vigilância ambiental e (d) a assistência farmacêutica;	<i>Accountability</i>
20.3.2	acompanha e monitora o cumprimento das metas e estratégias parciais e finais dos planos de saúde;	<i>Accountability</i>
20.3.3	fiscaliza e/ou audita a produção de indicadores de saúde, sob os aspectos da confiabilidade, da regular divulgação e do fornecimento de informações pelos gestores;	Transparência, Integridade
20.3.4	dá ampla divulgação aos resultados das fiscalizações em programas relacionados à saúde;	Transparência
20.3.5	realiza ações de fiscalização e/ou auditoria em rede, inclusive no âmbito nacional, sobre temas relevantes da saúde;	Inovação, <i>Accountability</i>
20.3.6	fiscaliza e/ou audita os termos de parceria, os contratos de gestão e os convênios cujos objetos sejam a terceirização da gestão hospitalar da rede do Sistema Único de Saúde, inclusive quanto às normas que regem a despesa pública;	Integridade, <i>Accountability</i>
20.3.7	fiscaliza e/ou audita as licitações, os contratos e os convênios relevantes custeados com recursos do Sistema Único de Saúde;	Integridade, <i>Accountability</i>
20.3.8	desenvolve ações de controle visando aprimorar o acesso da população a serviços médicos na rede pública de saúde.	Participação Social, <i>Accountability</i>
QATC 21	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DA GESTÃO DA PREVIDÊNCIA PRÓPRIA	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
21.1	Estrutura e normas gerais	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
21.1.1	regulamenta diretrizes e procedimentos de fiscalização e auditoria dos regimes próprios de previdência social;	<i>Accountability</i> , Integridade
21.1.2	oferta formação continuada às suas equipes técnicas, aos jurisdicionados, aos conselhos e demais envolvidos, direta ou indiretamente, na fiscalização e gestão dos regimes próprios de previdência social;	Inovação, Integridade
21.1.3	possui unidade organizacional ou equipe específica composta por corpo técnico especializado em previdência própria;	Integridade
21.1.4	fiscaliza a adimplência (a) das contribuições previdenciárias dos servidores ativos/inativos e dos pensionistas, (b) das contribuições previdenciárias a cargo do ente federativo (contribuição normal e suplementar) e (c) dos parcelamentos;	<i>Accountability</i> , Integridade
21.1.5	fiscaliza a existência de apenas um regime próprio de previdência social para os servidores titulares de cargos efetivos e de somente uma unidade gestora do respectivo regime em cada ente federativo, exceto para os membros das Forças Armadas;	<i>Accountability</i> , Integridade
21.1.6	fiscaliza se o ente federativo possui o Certificado de Regularidade Previdenciária;	<i>Accountability</i> , Transparência
21.1.7	fiscaliza e/ou audita se o regime próprio de previdência social cumpriu o limite de gastos com despesas administrativas;	<i>Accountability</i>
21.1.8	fiscaliza e/ou audita se os parcelamentos de contribuições previdenciárias devidas aos regimes próprios de previdência social foram celebrados e executados em consonância com requisitos e	<i>Accountability</i> , Integridade

	critérios normativos estabelecidos, garantindo o pagamento dos benefícios;	
21.1.9	fiscaliza e/ou audita se os regimes próprios de previdência social têm realizado a compensação financeira;	<i>Accountability</i>
21.1.10	fiscaliza e/ou audita se o ente federativo efetuou o censo previdenciário, o cadastramento e a prova de vida.	<i>Accountability, Transparência</i>
21.2	Gestão atuarial	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita:	
21.2.1	se há avaliação atuarial anual, devidamente assinada por atuário habilitado;	Integridade, <i>Accountability</i>
21.2.2	se há consistência nos parâmetros indicados na nota técnica atuarial e nas premissas utilizadas no cálculo atuarial dos últimos cinco anos;	Integridade, <i>Accountability</i>
21.2.3	se os bens, direitos e demais ativos considerados na apuração do resultado atuarial estão avaliados a valor de mercado, apresentando liquidez compatível com as obrigações do plano de benefícios, viabilidade financeira e atuarial, bem como se a incorporação foi aprovada pelos conselhos deliberativos;	Integridade, <i>Accountability</i>
21.2.4	se há consistência, fidedignidade, atualização e completude das informações constantes na base cadastral do ente federativo;	Integridade, Transparência
21.2.5	a implementação e efetividade do Plano de Amortização do Déficit Atuarial.	<i>Accountability, Integridade</i>
21.3	Contabilidade previdenciária	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita:	
21.3.1	se os valores das provisões matemáticas previdenciárias constantes na avaliação atuarial e se os fundos atuariais eventualmente instituídos (Fundo Garantidor de Benefícios e Fundo de Oscilação de Riscos) estão devidamente contabilizados no Balanço Patrimonial dos regimes previdenciários e do ente instituidor, quando da consolidação;	<i>Accountability, Integridade</i>
21.3.2	se há o registro dos direitos a receber, por competência e com a devida atualização;	<i>Accountability</i>
21.3.3	se as valorizações e desvalorizações dos investimentos são registradas conforme legislação vigente;	Integridade, <i>Accountability</i>
21.3.4	se o aporte financeiro para cobertura do déficit atuarial é depositado em conta distinta, observando o prazo de duração mínima de cinco anos.	Integridade, <i>Accountability</i>
21.4	Aplicações financeiras	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita:	
21.4.1	a instituição, composição e organização do Comitê de Investimentos;	Integridade, <i>Accountability</i>
21.4.2	a atuação do Comitê de Investimentos quanto ao seu funcionamento e efetividade nas deliberações;	Integridade, <i>Accountability</i>
21.4.3	se houve o atendimento aos critérios legais quando da formulação e execução da Política Anual de Investimentos;	Integridade, <i>Accountability</i>
21.4.4	se a carteira de investimentos está dentro dos limites normativos;	Integridade
21.4.5	se houve o atendimento às condições de proteção e prudência nas operações realizadas.	Integridade
QATC 22	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DA GESTÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
22.1	Fiscalização e auditoria do planejamento e articulação interinstitucional	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita:	
22.1.1	o planejamento da política de segurança pública e sua aderência ao Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social;	<i>Accountability, Integridade</i>

22.1.2	a articulação e a coordenação dos órgãos da gestão da segurança pública, bem como o compartilhamento dos sistemas de controle e de informações;	Inovação; <i>Accountability</i>
22.1.3	a aderência aos indicadores nacionais de violência definidos e padronizados pelos órgãos nacionais de segurança pública;	Integridade; <i>Accountability</i>
22.1.4	o compartilhamento de informações entre entes federativos;	Inovação; <i>Accountability</i>
22.1.5	a ressocialização de presos e egressos do sistema prisional, incluindo a realização da política de educação, capacitação e profissionalização.	<i>Accountability</i>
22.2	Fiscalização e auditoria da gestão e transparência	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita:	
22.2.1	a gestão de materiais, veículos, equipamentos, armamentos e suprimentos (logística);	<i>Accountability</i> ; Integridade
22.2.2	a política de reposição, dimensionamento e distribuição da força de trabalho, bem como eficiência das escalas de serviço e cessão de pessoal;	<i>Accountability</i> ; Integridade
22.2.3	a gestão da infraestrutura, manutenção predial e instalações, construção/ampliação de unidades;	<i>Accountability</i> ; Integridade
22.2.4	a gestão dos recursos orçamentários e financeiros segregados na função segurança pública, destacando as transferências da União, incluindo pessoal, aquisições e contratações;	<i>Accountability</i> ; Integridade
22.2.5	a transparência e publicidade da política de segurança pública;	Transparência
22.2.6	a divulgação de estatísticas, informações e/ou serviços úteis à população;	Transparência
22.2.7	políticas e programas de segurança pública, sob o enfoque de sua eficácia e efetividade;	<i>Accountability</i>
22.2.8	fiscalizou e/ou auditou, nos últimos três anos, pelo menos três dos seguintes temas relacionados a políticas e programas de enfrentamento (a) da violência contra a mulher, (b) da violência nas escolas, (c) aos crimes violentos, (d) de combate às drogas, (e) da corrupção e lavagem de dinheiro, (f) da violência na primeira infância, (g) ao trabalho análogo à escravidão, (h) aos crimes cibernéticos, (i) aos crimes ambientais e (j) ao racismo.	Integridade; <i>Accountability</i>
DOMÍNIO F	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DA GESTÃO FISCAL, CONTROLE INTERNO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E OUVIDORIA	
QATC 23	FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DA GESTÃO FISCAL E DA RENÚNCIA DE RECEITA	
Item	Dimensões a serem avaliadas	
23.1	Fiscalização e auditoria da gestão fiscal	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita:	
23.1.1	se o Anexo de Metas Fiscais da Lei de Diretrizes Orçamentárias estabelece metas anuais, em valores correntes e constantes, relativas a receitas, despesas, resultados nominal e primário e montante da dívida pública, para o exercício a que se referirem e para os dois seguintes e se foi elaborado em consonância com o Manual de Demonstrativos Fiscais da Secretaria do Tesouro Nacional;	<i>Accountability</i> ; Integridade
23.1.2	se as metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias estão sendo atingidas;	<i>Accountability</i>
23.1.3	se há despesa e/ou pagamento sem prévio empenho;	Integridade; <i>Accountability</i>
23.1.4	se há limitação de empenho e movimentação financeira nos casos em que a realização da receita possa não comportar o cumprimento das metas de resultado primário ou nominal estabelecidas no Anexo de Metas Fiscais;	Integridade; <i>Accountability</i>
23.1.5	se é observada a ordem cronológica nos pagamentos públicos, inclusive as despesas de exercícios encerrados;	Integridade

23.1.6	se as condições para a inscrição em Restos a Pagar, seu pagamento e cancelamento dos não processados estão sendo cumpridas;	Integridade
23.1.7	se o titular de Poder ou órgão referido no art. 20 da Lei de Responsabilidade Fiscal, nos últimos dois quadrimestres do seu mandato, contraiu obrigação de despesa que não possa ser cumprida integralmente dentro dele, ou que tenha parcelas a serem pagas no exercício seguinte sem que haja suficiente disponibilidade de caixa para este efeito;	Integridade
23.1.8	se não foi expedido ato de que resulte aumento da despesa com pessoal nos 180 dias anteriores ao final do mandato do titular do Poder ou órgão;	Integridade
23.1.9	se a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não excedeu os percentuais da receita corrente líquida;	Integridade; <i>Accountability</i>
23.1.10	se as medidas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite estão sendo adotadas;	Integridade; <i>Accountability</i>
23.1.11	se os gastos com inativos e pensionistas atendem às disposições legais;	Integridade
23.1.12	se o limite de gastos totais dos legislativos foram cumpridos;	Integridade
23.1.13	se as destinações de recursos obtidos com a alienação de ativos atendem às restrições constitucionais e da Lei de Responsabilidade Fiscal;	Integridade
23.1.14	se o ente da Federação cumpriu a determinação contida no texto constitucional e na Lei de Responsabilidade Fiscal que veda a realização de receitas de operações de crédito maiores que as despesas de capital (Regra do Ouro);	Integridade
23.1.15	se os limites e condições para contratação de dívida consolidada ou fundada e das operações de crédito estão sendo respeitados;	Integridade; <i>Accountability</i>
23.1.16	se estão sendo tomadas providências para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;	Integridade; <i>Accountability</i>
23.1.17	se os limites para a concessão de garantias estão sendo respeitados.	Integridade
	O Tribunal de Contas:	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
23.1.18	emite alertas estabelecidos na Lei de Responsabilidade Fiscal;	<i>Accountability</i>
23.1.19	emite parecer prévio contrário à aprovação das contas de governo em caso de não atendimento das regras e/ou limites constantes dos critérios desta dimensão.	<i>Accountability</i> ; Integridade
23.2	Fiscalização e auditoria da receita e da renúncia de receita	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
23.2.1	fiscaliza e/ou audita a receita e a renúncia de receita segundo os critérios de relevância, materialidade e risco e com respaldo nas Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público;	Integridade; <i>Accountability</i>
23.2.2	possui manuais e/ou procedimentos de fiscalização e auditoria de receita e de renúncia de receitas;	Integridade
23.2.3	regulamenta o envio de documentos e informações pelos jurisdicionados, inclusive das protegidas por sigilo fiscal, com prazos e regras definidos, de forma a possibilitar o exercício pleno e tempestivo da fiscalização e auditoria de receita e de renúncia de receita;	Integridade; <i>Accountability</i>
23.2.4	orienta-se, nas fiscalizações e auditorias de receita e de renúncia de receita, pela aplicação de pelo menos 20 pontos de controle dentre os 64 elencados no Item 16 da Resolução 06/2016 da Atricon.	Integridade

QATC 24 FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DO CONTROLE INTERNO E DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DOS JURISDICIONADOS		
Item	Dimensões a serem avaliadas	
24.1	Fiscalização e auditoria do controle interno dos jurisdicionados	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
24.1.1	fomenta a implantação e o efetivo funcionamento do sistema de controle interno dos jurisdicionados, inclusive por meio de orientações;	Accountability, Integridade
24.1.2	normatiza os requisitos para implantação do sistema de controle interno dos jurisdicionados;	Integridade
24.1.3	promove ações destinadas a estreitar o relacionamento com as unidades de controle interno dos jurisdicionados;	Accountability
24.1.4	define regras para a responsabilização dos agentes públicos em face de irregularidades relativas ao sistema de controle interno dos jurisdicionados;	Integridade
24.1.5	avalia o sistema de controle interno dos jurisdicionados.	Accountability
24.2	Fiscalização da tecnologia da informação dos jurisdicionados	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
24.2.1	realiza fiscalizações e/ou auditorias da tecnologia da informação baseadas na avaliação de riscos;	Inovação, Integridade
24.2.2	possui manuais e procedimentos de fiscalização e auditoria da tecnologia da informação;	Integridade
24.2.3	aprimora conhecimentos, habilidades e competências das equipes de fiscalização e auditoria da tecnologia da informação por meio de treinamento, seleção de servidores e contratação de recursos externos;	Inovação, Integridade
24.2.4	designa equipe com experiência e habilidade em fiscalização e auditoria da tecnologia da informação;	Integridade
24.2.5	disponibiliza ferramentas adequadas à fiscalização e auditoria da tecnologia da informação;	Inovação
24.2.6	utiliza técnicas de auditoria assistidas por computador (CAAT) na realização de fiscalizações e auditorias da tecnologia da informação.	Inovação
QATC 25 FISCALIZAÇÃO E AUDITORIA DA TRANSPARÊNCIA E DA OUVIDORIA DOS JURISDICIONADOS		
Item	Dimensões a serem avaliadas	
25.1	Fiscalização e auditoria da transparência dos jurisdicionados	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas:	
25.1.1	fiscaliza a transparência do seu próprio sítio oficial e seu portal de transparência, preferencialmente, no âmbito do Programa Nacional de Transparência Pública;	Transparência
25.1.2	prevê em seu plano global de fiscalização e auditoria a avaliação da transparência dos jurisdicionados;	Transparência
25.1.3	fiscaliza e/ou audita a transparência dos jurisdicionados, preferencialmente, no âmbito do Programa Nacional de Transparência Pública;	Transparência, Accountability
25.1.4	fiscaliza se o jurisdicionado disponibiliza seus dados em formato aberto (processáveis por máquina, em formato não proprietário, atualizados e de forma tempestiva);	Transparência
25.1.5	divulga orientações ou oferta capacitação aos jurisdicionados sobre o tema transparência.	Transparência, Accountability
25.2	Fiscalização e auditoria da Ouvidoria dos jurisdicionados	Princípio(s) do Controle Aberto relacionados
	O Tribunal de Contas fiscaliza e/ou audita se a Ouvidoria dos jurisdicionados:	

25.2.1	é dirigida por ouvidor <i>designado</i> pelo dirigente máximo do Poder ou órgão;	<i>Accountability</i>
25.2.2	possui estrutura física e de pessoal própria;	<i>Accountability</i>
25.2.3	possui planejamento anual de suas atividades e rotinas internas padronizadas;	<i>Accountability</i>
25.2.4	disponibiliza canal de comunicação de denúncias, reclamações, sugestões, solicitações de informações e outras demandas;	Participação Social, Transparência
25.2.5	disponibiliza canais de acompanhamento das demandas pelos cidadãos;	Participação Social
25.2.6	avalia o resultado de metas e indicadores de desempenho quanto ao prazo de atendimento das demandas;	<i>Accountability</i>
25.2.7	avalia o resultado de metas e indicadores de desempenho quanto à satisfação dos usuários;	<i>Accountability</i>
25.2.8	divulga e mantém atualizada a Carta de Serviços ao Usuário.	Transparência

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO (AMBIENTES VIRTUAIS)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”. Esta pesquisa será conduzida com o objetivo de desenvolver uma abordagem teórico-aplicada de Controle Aberto, fundamentada em princípios de Estado Aberto e de governança pública, destinada a avaliar e induzir processos de aprimoramento do desempenho e da legitimidade institucional dos TCBs.

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: **a) Construir referencial teórico da abordagem de Controle Aberto**, a partir da articulação entre fundamentos de Estado Aberto e princípios da governança pública, propondo uma abordagem inédita aplicável aos TCBs; **b) Identificar e analisar os critérios e métricas do MMD-TC relacionados aos princípios do Controle Aberto**: transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade; **c) Estruturar critérios e métricas identificados em uma matriz avaliativa e complementar ao MMD-TC**, visando a mensuração e o monitoramento do grau de implementação dos princípios de Controle Aberto nas dimensões internas e externas dos TCBs; **d) Desenvolver e validar empiricamente a proposta de avaliação do Controle Aberto**, por meio da aplicação de instrumentos de coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos junto aos Tribunais de Contas, com o propósito de analisar percepções, práticas institucionais e desafios enfrentados no aprimoramento dos princípios de transparência, *accountability*, participação social, inovação e integridade nessas instituições; **e) Analisar os resultados empíricos à luz do referencial teórico e das práticas institucionais, propondo ajustes metodológicos e interpretações quanto à maturidade dos TCBs em relação aos princípios do Controle Aberto**, considerando a aplicação prática das recomendações, a viabilidade institucional e as contribuições para o fortalecimento da governança pública democrática.

Esta pesquisa envolve a aplicação de instrumentos de validade/questionários, bem como entrevistas semiestruturadas, em ambientes virtuais, conforme a necessidade identificada na análise preliminar dos dados coletados. Antes de participar, é necessário que o(a) senhor(a) leia e concorde com os termos deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**, que será apresentado junto ao formulário/questionário. Este documento será fornecido em duas vias: uma cópia ficará com o(a) senhor(a), via *e-mail*, e a outra será arquivada pelo pesquisador.

A coleta de dados será realizada de maneira virtual. Os dados coletados serão armazenados de maneira segura no computador pessoal do pesquisador e analisados com o auxílio de *softwares* específicos para tratamento qualitativo de dados, se for o caso. Informações pessoais [como nome completo, cargo/função pública, e-mail institucional e número de telefone] serão de conhecimento exclusivo do pesquisador e não serão divulgadas publicamente. Esses dados serão utilizados apenas com o propósito de, se necessário, contatá-lo(a) para uma entrevista posterior.

Os dados coletados são confidenciais e serão utilizados unicamente para fins de pesquisa. Todas as informações serão armazenadas por um período de 02 (dois) anos, e, após esse prazo, serão completamente excluídas. O(a) senhor(a) terá direito de acessar os resultados da pesquisa a qualquer momento e será enviada uma cópia do arquivo da tese final, que também estará disponível digitalmente na Biblioteca da Udesc, além de uma versão impressa que será arquivada na Secretaria do Programa de Pós-graduação em Administração da Udesc.

A participação do(a) senhor(a) é voluntária e não implica qualquer custo ou remuneração. Em caso de eventuais danos causados pelo processo de pesquisa, será garantida indenização. É importante destacar que os riscos envolvidos são mínimos, pois os participantes são pessoas

experientes em suas áreas de atuação e as informações e percepções se referem a informações públicas e organizações públicas.

O(a) senhor(a) poderá retirar seu consentimento e interromper a participação a qualquer momento, sem sofrer nenhum tipo de constrangimento ou prejuízo.

O(a) senhor(a) também terá a oportunidade de autorizar o uso dos dados fornecidos para a produção de artigos técnicos e científicos, assegurando que sua identidade será preservada por meio da não identificação direta em qualquer publicação. Todos os cuidados serão tomados para garantir sua privacidade.

Caso deseje acompanhar o andamento da pesquisa ou solicitar informações, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com o pesquisador, doutorando em Administração na Udesc Esag, Renato Costa, ou sua orientadora, Profa. Dra. Paula Chies Schommer, da Udesc Esag.

Por fim, é recomendável que o(a) senhor(a) guarde uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para futuras consultas.

NOME DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PARA CONTATO: Renato Costa

NÚMERO DO TELEFONE: (48) 99963-0176

ENDEREÇO ELETRÔNICO: renatocosta76@gmail.com

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado(a) sobre todos os procedimentos da pesquisa, recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto de pesquisa, e compreendo que todos os dados a meu respeito serão mantidos em sigilo. Estou ciente de que, neste estudo, as avaliações e procedimentos serão realizados comigo e que, a qualquer momento, posso retirar meu consentimento e deixar de participar da pesquisa, sem sofrer qualquer tipo de constrangimento ou prejuízo.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE O MMD-TC

Prezado(a) participante,

Esta entrevista semiestruturada integra a pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida no âmbito do **Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina** (Udesc Esag) e do **Grupo de Pesquisa Politeia** da Udesc Esag.

O objetivo desta etapa é **reunir informações e reflexões qualificadas sobre o Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC)** e sua incorporação como instrumento de avaliação institucional dos Tribunais de Contas brasileiros (TCBs).

A entrevista é **direcionada a, pelo menos, um(a) membro(a) e um(a) servidor(a) de algum TCB que integre a Comissão de Coordenação-Geral do MMD-TC da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon).**

Cabe ressaltar que esta entrevista possui caráter estritamente acadêmico e científico, sendo utilizada exclusivamente para fins de pesquisa. Todas as respostas serão analisadas de forma sistemática, garantindo-se integralmente a confidencialidade e o sigilo das informações, bem como a proteção da identidade dos participantes, em conformidade com os princípios éticos de pesquisa.

Dessa forma, o(a) entrevistado(a) é convidado(a) a compartilhar sua experiência pessoal e institucional, refletindo criticamente sobre a trajetória histórica do MMD-TC, seus avanços, limitações, potencialidades e perspectivas de aprimoramento.

ABERTURA – TRAJETÓRIA PESSOAL E PRIMEIRO CONTATO

1. Gostaria que o(a) senhor(a) começasse contando: desde quando tem contato com o MMD-TC e como foi esse primeiro contato?
2. Ao longo desse período, em que papéis ou funções esteve envolvido(a) com o MMD-TC?
3. Como foi acompanhar a evolução do instrumento ao longo dos diferentes ciclos? Quais mudanças mais chamaram sua atenção?
4. Pensando em sua trajetória, como eram suas percepções iniciais sobre o MMD-TC e como elas se transformaram até os dias atuais?

BLOCO 1 – EXPERIÊNCIA NA CRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO

5. Em sua memória e vivência, quais fatores motivaram a criação do MMD-TC?
6. Que resistências ou dificuldades recorda dos primeiros anos de implementação?
7. Houve pessoas ou instituições que desempenharam papel decisivo nesse processo? Quais?
8. Como a sua própria trajetória profissional se cruzou com a construção e a consolidação do MMD-TC, especialmente nos primeiros ciclos?

BLOCO 2 – ESTRUTURA, OBJETIVOS E LÓGICA DE FUNCIONAMENTO

9. Do seu ponto de vista, como os objetivos centrais do MMD-TC foram se consolidando ao longo do tempo?
10. Que avanços o(a) senhor(a) percebeu na forma como o instrumento foi sendo operacionalizado nos diferentes ciclos de avaliação?

11. Quais dificuldades práticas ainda persistem na coleta, validação e devolutiva dos resultados?
12. Uma crítica recorrente é que o MMD-TC avalia principalmente a existência ou não de mecanismos (ter/não ter), em vez de mensurar o nível de maturidade e efetividade dessas práticas. O(a) senhor(a) concorda com essa crítica? Como enxerga essa questão e a importância de revisar os critérios?
13. Há discussões em curso sobre a reformulação do MMD-TC. Como o(a) senhor(a) percebeu a necessidade dessa reformulação? Que pontos já foram debatidos e que mudanças considera mais relevantes para o futuro do instrumento?
14. Poderia citar algum exemplo concreto em que o MMD-TC tenha servido para induzir melhorias reais em um Tribunal de Contas?

BLOCO 3 – POTENCIALIDADES, LIMITES E PERSPECTIVAS

15. Na sua vivência, quais foram as maiores contribuições do MMD-TC para os Tribunais de Contas ao longo do tempo?
16. E, por outro lado, quais limitações ou fragilidades o(a) senhor(a) percebeu na prática?
17. Atualmente, os resultados do MMD-TC são divulgados apenas para cada Tribunal, sem abertura pública que permita comparabilidade entre eles. Como o(a) senhor(a) avalia essa escolha, considerando que o Manual do MMD-TC veda o ranqueamento e a divulgação pública geral dos resultados?
18. Na sua visão, essa forma restrita de divulgação impacta a legitimidade e a efetividade do MMD-TC como instrumento de avaliação e de *accountability* pública?
19. O MMD-TC tem, de fato, ajudado os Tribunais de Contas a avançar em áreas como transparência, *accountability*, inovação, participação social e integridade? Até que ponto?
20. O(a) senhor(a) acredita que o MMD-TC pode induzir mudanças culturais mais profundas nos Tribunais de Contas ou ainda se mantém predominantemente como uma exigência formal?
21. Se pudesse sugerir melhorias para o próximo ciclo do MMD-TC, quais recomendações faria a partir de sua experiência acumulada?
22. O(a) senhor(a) entende que a sociedade civil – de forma individual, por meio do cidadão, ou organizada, por meio de entidades e associações – poderia participar mais ativamente da avaliação dos Tribunais de Contas no âmbito do MMD-TC?

ENCERRAMENTO

23. Para finalizar: há alguma lembrança, percepção ou aprendizado marcante sobre o MMD-TC que não tenhamos abordado e que o(a) senhor(a) gostaria de compartilhar?

APÊNDICE E – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

Prezado(a) participante,

Este formulário integra a pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc Esag) e do Grupo de Pesquisa Politeia da Udesc Esag.

O presente instrumento tem por finalidade **submeter à validação científica um questionário estruturado**, destinado a aplicação-piloto junto aos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs). O referido questionário é composto por um **conjunto de critérios propositivos elaborados para mensurar a dimensão “transparência”**, com vistas à sua potencial incorporação ao Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC).

O MMD-TC é uma metodologia nacional coordenada pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), aplicada bienalmente para aferir o desempenho e a qualidade institucional dos TCBs. A ferramenta avalia pontos fortes e oportunidades de melhoria a partir de parâmetros técnicos, boas práticas de governança e fiscalização, alinhando-se às diretrizes internacionais e às recomendações das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP), notadamente a NBASP 12, que incentiva a busca pela excelência e qualidade por meio de avaliações periódicas, e a NBASP 20, que recomenda a utilização de avaliações externas independentes sobre as operações e a conformidade dos Tribunais com as normas.

A presente etapa é **direcionada exclusivamente a representantes de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e/ou a especialistas que atuam na área de transparência na administração pública**, independentemente de vínculo direto com os Tribunais de Contas. A validação fundamenta-se, portanto, nas percepções críticas e nos conhecimentos técnico-experienciais acumulados por esse público, reconhecendo sua legitimidade e competência para contribuir com o aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação institucional voltados ao controle externo.

O formulário em validação contempla **questões fechadas (objetivas)**, com escalas de avaliação, **bem como questões abertas**, destinadas à coleta de sugestões, percepções qualificadas e propostas de aprimoramento. Embora o foco das questões recaia sobre os TCBs, é plenamente aceitável – e até desejável – que o(a) participante mobilize experiências análogas vivenciadas em outros contextos institucionais, desde que guardem pertinência com a temática abordada.

Cada item do formulário será acompanhado de um **conjunto padronizado de subperguntas** (de “a” a “d”), conforme detalhamento a seguir:

a) Clareza da redação da questão: analisa-se a redação da questão com base na sua clareza linguística, objetividade conceitual e inteligibilidade comunicacional, ou seja, a facilidade com que o conteúdo é compreendido pelo público-alvo. Utilize a escala ordinal de 1 (muito baixa clareza) a 5 (muito alta clareza), conforme a definição descritiva a seguir:

- 1 – *Muito baixa*: redação confusa, ambígua ou excessivamente técnica, dificultando a compreensão; necessita de reformulação completa
- 2 – *Baixa*: linguagem inadequada ou mal estruturada, com erros de terminologia, ordem frasal ou uso excessivo de jargões; requer revisão substancial
- 3 – *Moderada*: compreensível, mas apresenta termos técnicos, estruturas frasais extensas ou passagens que dificultam a interpretação direta; precisa de ajustes específicos

4 – *Alta*: redação clara e acessível, com linguagem compatível ao público-alvo; pode demandar apenas correções pontuais ou de estilo

5 – *Muito alta*: formulação precisa, direta e inteligível; linguagem adequada, objetiva e isenta de ambiguidade, respeitando princípios de linguagem cidadã

b) Relevância da questão: avalia-se o grau de importância teórica e prática da questão em relação à dimensão da transparência pública. Utilize a escala ordinal de 1 a 5 para classificar o grau de relevância do item, conforme a descrição a seguir:

1 – *Muito baixa*: o item não apresenta relação direta com a dimensão de transparência pública, sendo teoricamente irrelevante ou empiricamente inexpressivo

2 – *Baixa*: a relação com a transparência pública é tangencial ou pouco significativa, com baixa aplicabilidade prática e fraca sustentação conceitual

3 – *Moderada*: o item guarda relação parcial ou indireta com a dimensão, apresentando potencial de contribuição, mas carecendo de maior alinhamento teórico ou aprimoramento prático

4 – *Alta*: o item é relevante e consistente com a dimensão, tendo fundamentação teórica adequada e aplicabilidade prática clara; pode demandar ajustes pontuais

5 – *Muito alta*: o item é altamente relevante e indispensável à mensuração da dimensão de transparência pública, apresentando sólida base conceitual, alta aplicabilidade e alinhamento com normas, diretrizes e boas práticas reconhecidas

c) Pertinência da questão: avalia-se o grau de adequação contextual e alinhamento prático da questão ao universo empírico de aplicação do instrumento, considerando as especificidades institucionais, normativas e funcionais dos TCBs, bem como o perfil dos respondentes (servidores e/ou membros). Classifique o item quanto à sua pertinência, utilizando a escala de 1 a 5 conforme os critérios descritos a seguir:

1 – *Muito baixa*: a questão está completamente descontextualizada, sem relação com a realidade institucional dos TCBs ou com as atribuições dos respondentes. Pode gerar interpretações equivocadas e respostas inválidas

2 – *Baixa*: a questão possui alguma relação com o tema, mas apresenta baixa adequação ao contexto empírico, linguagem distante da prática ou conteúdo que foge às atribuições dos respondentes

3 – *Moderada*: a questão é parcialmente pertinente, mas exige ajustes para melhorar sua aplicabilidade e contextualização. Pode conter termos vagos ou generalizações excessivas

4 – *Alta*: a questão é bem adaptada ao contexto dos TCBs, apresenta linguagem adequada e trata de conteúdos reconhecidos pelos respondentes como relevantes e aplicáveis

5 – *Muito alta*: a questão está perfeitamente ajustada ao contexto institucional e ao perfil dos respondentes. É clara, apropriada e diretamente relacionada à prática organizacional dos TCBs, refletindo aspectos centrais da realidade empírica

d) Sugestões de melhoria da questão: caso identifique aspectos que possam ser aperfeiçoados no item avaliado, especialmente quando a pontuação atribuída à clareza, relevância e/ou pertinência for inferior a 4, solicita-se que apresente sugestões objetivas e fundamentadas para o aprimoramento do conteúdo.

Sua contribuição, enquanto representante da sociedade civil organizada ou especialista atuante na temática da transparência, é **fundamental para a construção de um modelo avaliativo institucional técnico e coerente com os princípios estruturantes do Controle Aberto**.

1) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau da política institucional formal, vigente e sistematizada que estabeleça diretrizes específicas para o acesso à informação e a divulgação

ativa de dados públicos, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação (LAI – Lei nº 12.527/2011) e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018).
(Escolha uma única opção)

0	Inexistente: a instituição não possui política formal nem diretrizes claras sobre acesso à informação ou proteção de dados pessoais
1	Incipiente: há menções genéricas à transparência e à LGPD em documentos institucionais, mas sem sistematização, ato normativo específico ou mecanismos operacionais definidos
2	Inicial: existe política institucional aprovada, mas com escopo limitado ou sem integrar de forma articulada as exigências da LAI e da LGPD, ou ainda com baixa efetividade na prática
3	Moderado: a política institucional está vigente, contempla diretrizes específicas sobre acesso à informação e proteção de dados, e possui instrumentos de implementação parcial (ex.: manuais, fluxos, orientações internas)
4	Avançado: a política institucional está formalmente aprovada, vigente e amplamente implementada. Integra de forma articulada as exigências da LAI e da LGPD, define responsabilidades, instrumentos operacionais, processos sistematizados, monitoramento contínuo e mecanismos de atualização periódica”

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 2) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível a política formal e a prática institucional asseguram a atualização periódica dos conteúdos divulgados nos canais de transparência pública do órgão? (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: não há qualquer mecanismo formal ou prático que assegure a atualização periódica das informações divulgadas. Conteúdos permanecem desatualizados por longos períodos
1	Incipiente: existem ações esporádicas e não sistematizadas de atualização de conteúdos, sem política definida, cronograma ou responsabilização institucional
2	Inicial: a instituição possui diretrizes internas ou prática recorrente de atualização de alguns conteúdos (como contratos, receitas e despesas), mas de forma limitada, com lacunas frequentes em informações relevantes
3	Moderado: há política ou procedimento formal que orienta a atualização periódica dos conteúdos. A maioria das informações é atualizada com frequência adequada, porém sem cobertura integral ou sem monitoramento sistemático
4	Avançado: existe política formal vigente e plenamente implementada, com cronograma de atualização, definição de responsáveis, mecanismos automatizados ou fluxos validados, cobertura integral dos conteúdos exigidos por lei e monitoramento contínuo da atualização”

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 3) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de adoção de medidas concretas, formais e sistematizadas para assegurar a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018), abrangendo nomeação de encarregado(a) pelo tratamento de dados pessoais (DPO), mapeamento e inventário de dados, revisão de contratos e adequação de sistemas e políticas internas. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: não há qualquer ação identificável ou medida institucional voltada à adequação à LGPD. O órgão desconhece ou ignora as exigências legais sobre proteção de dados
1	Incipiente: existem menções genéricas à LGPD em documentos institucionais ou ações isoladas, sem planejamento estruturado, sem DPO <i>designado</i> e sem procedimentos práticos de conformidade
2	Inicial: o órgão iniciou o processo de adequação com a nomeação do DPO e/ou ações pontuais (como eventos de sensibilização ou revisão parcial de contratos), mas ainda sem mapeamento completo dos dados ou políticas formais
3	Moderado: há medidas formais em andamento: encarregado <i>designado</i> , mapeamento parcial dos dados, revisão de contratos e políticas internas em fase de implementação, mas ainda sem cobertura plena ou com lacunas estruturais
4	Avançado: a instituição possui política formal de proteção de dados aprovada e em vigor, DPO <i>designado</i> , mapeamento e inventário de dados concluídos, revisão contratual abrangente, políticas adequadas, sistemas adaptados e ações de capacitação contínua. Há evidência de monitoramento e revisão periódica das medidas adotadas”

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 4) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível as metas institucionais específicas voltadas à promoção da transparência pública estão formalmente definidas em documentos oficiais, acompanhadas de indicadores mensuráveis e mecanismos de avaliação de resultados? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não possui qualquer meta relacionada à transparência pública em seus documentos oficiais, planos institucionais ou instrumentos de gestão
1	Incipiente: existem menções genéricas à transparência como valor ou princípio institucional, mas sem metas definidas, indicadores ou formas de acompanhamento
2	Inicial: o órgão estabeleceu metas relacionadas à transparência em documentos oficiais, porém sem detalhamento de prazos, indicadores de desempenho ou mecanismos de monitoramento sistemático
3	Formalizada sem mensuração: possui metas formais de transparência, devidamente registradas em documentos oficiais, mas que não estão acompanhadas de indicadores mensuráveis ou critérios de monitoramento quantitativo e qualitativo.
4	Intermediário: a instituição possui metas específicas de transparência com prazos definidos e indicadores básicos, sendo objeto de monitoramento parcial ou sem avaliação de efetividade”

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):

- b) Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 5) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau em que o órgão mantém e publica estatísticas atualizadas sobre os pedidos de acesso à informação (LAI), contemplando volume, tipo de solicitação, prazos de resposta e recursos administrativos.

0	Inexistente: o órgão não coleta nem publica qualquer dado ou estatística sobre pedidos de acesso à informação realizados com base na LAI
1	Incipiente: há publicação ocasional ou parcial de estatísticas sobre pedidos de informação, sem regularidade, abrangência ou atualização sistemática
2	Inicial: as estatísticas são publicadas regularmente, porém apresentam informações limitadas (ex.: apenas número total de pedidos ou respostas), sem detalhamento por tipo, prazo ou recursos
3	Intermediário: o órgão publica periodicamente estatísticas com dados desagregados sobre volume, tipo de solicitação, prazos de resposta e existência de recursos administrativos, mas sem visualizações analíticas ou série histórica
4	Avançado: as estatísticas de pedidos LAI são amplamente publicadas em local de fácil acesso, com dados atualizados, detalhamento por tipo, prazo, recursos e desfecho, incluindo séries históricas, visualizações analíticas (ex.: dashboards) e metadados para reutilização”

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- a) Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 6) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível o órgão publica e mantém atualizados, em seu portal institucional, os seus resultados do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), com abrangência, regularidade, contextualização e inteligibilidade? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não publica os resultados do MMD-TC em seu portal institucional, nem há referência ou link para outras fontes oficiais
1	Incipiente: a divulgação é limitada a menções genéricas ou documentos isolados, sem atualização periódica nem contextualização dos resultados
2	Inicial: os resultados do MMD-TC são publicados no site institucional de forma pontual, mas sem regularidade ou esforço de tradução dos dados técnicos para o público leigo
3	Intermediário: o órgão publica os resultados do MMD-TC em local acessível e atualizado, com alguma contextualização e explicações, mas sem detalhamento por dimensão ou série histórica
4	Avançado: os resultados do MMD-TC são amplamente divulgados, atualizados regularmente, com linguagem cidadã, contextualização interpretativa, séries históricas e formatos acessíveis (textual e visual), favorecendo o entendimento amplo pela sociedade”

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- a) Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) Relevância da questão** (de 1 a 5):

c) Pertinência da questão (de 1 a 5):

d) Sugestões de melhoria da questão (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 7) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau em que o portal da transparência do órgão disponibiliza, de forma ativa, dados abertos, atualizados e reutilizáveis sobre sua atuação finalística (ex.: auditorias, fiscalizações, julgamentos, decisões, recomendações e alertas).
(Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o portal da transparência não disponibiliza qualquer dado sobre a atuação finalística ou o faz apenas de forma indireta, sem qualquer estruturação ou atualização
1	Incipiente: os dados sobre a atuação finalística são publicados apenas em relatórios ou páginas estáticas, em formatos não abertos (ex.: PDF, imagem) e sem regularidade de atualização
2	Inicial: existem bases de dados sobre a atuação finalística com algum grau de estruturação, mas não seguem padrões de dados abertos, nem são atualizadas ou documentadas adequadamente
3	Intermediário: o portal disponibiliza dados sobre auditorias, fiscalizações e julgamentos em formatos abertos e parcialmente reutilizáveis, com atualização periódica, ainda que limitada
4	Avançado: o órgão disponibiliza regularmente, em seu portal da transparência, conjuntos de dados abertos (em formatos CSV, JSON, XLSX), atualizados, completos, com dicionário de dados, APIs públicas e cobertura ampla de sua atuação finalística, em conformidade com os princípios da LAI e da Política Nacional de Dados Abertos”

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

a) Clareza da redação da questão (de 1 a 5):

b) Relevância da questão (de 1 a 5):

c) Pertinência da questão (de 1 a 5):

d) Sugestões de melhoria da questão (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 8) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível o órgão dispõe de sistema informatizado próprio ou integrado à plataforma nacional (*e-SIC*) para recebimento, processamento, acompanhamento e resposta aos pedidos de acesso à informação, nos termos da LAI?
(Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer sistema informatizado para tratamento dos pedidos de acesso à informação, realizando o processo de forma informal ou sem rastreabilidade
1	Incipiente: o atendimento à LAI é realizado apenas por meio de e-mails institucionais ou formulários genéricos no site, sem plataforma específica nem controle sistematizado
2	Inicial: existe um canal eletrônico básico para recebimento dos pedidos, mas sem funcionalidades de acompanhamento, transparência ativa ou controle processual dos prazos e respostas
3	Intermediário: o órgão utiliza sistema próprio ou adaptado, com registro de pedidos, prazos e respostas, permitindo o acompanhamento interno parcial e com limitações na gestão das solicitações
4	Avançado: o órgão está integrado ao sistema e-SIC ou possui sistema informatizado próprio com funcionalidades completas para registro, tramitação, resposta, transparência das estatísticas, controle de prazos e possibilidade de recursos, em conformidade com a LAI”

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 9) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau dos normativos internos formais, aprovados e vigentes que estabeleçam critérios para a classificação, reclassificação e desclassificação de informações sigilosas, em conformidade com a LAI? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer normativo interno sobre classificação de informações sigilosas, reclassificação ou desclassificação, operando de forma informal ou sem regulamentação própria
1	Incipiente: existe apenas referência genérica à necessidade de sigilo em documentos internos, sem norma específica que regulamente os procedimentos exigidos pela LAI
2	Inicial: há normativo interno em elaboração ou não aprovado formalmente, ou documento parcial que trata da classificação de informações sem contemplar os demais procedimentos (reclassificação e desclassificação)
3	Intermediário: o órgão possui normativo interno formalmente aprovado e vigente, contemplando critérios de classificação, reclassificação e desclassificação, mas sua aplicação ainda é limitada ou desconhecida pelas áreas finalísticas
4	Avançado: o órgão possui normativo interno completo, aprovado e vigente, que regulamenta de forma clara e aplicável a classificação, reclassificação e desclassificação de informações sigilosas, com base na LAI, incluindo prazos, níveis de sigilo, instâncias decisórias, registros e revisão periódica. O normativo é de conhecimento institucional, amplamente divulgado e aplicado”

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 10) *Proposta de quesito avaliativo*: “Qual é o nível de abertura no acesso direto a informações públicas por meio do portal da transparência do órgão, especialmente quanto a dados como remuneração de membros e servidores, subsídios, licitações e contratos, considerando a exigência (ou não) de cadastro prévio, justificativa ou envio de documentação adicional? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente ou restritivo: o acesso a informações públicas exige, de forma generalizada, cadastro prévio, justificativa do pedido e/ou envio de documentos pessoais, inclusive para dados que deveriam estar disponíveis de forma ativa e imediata. Prática contrária aos princípios da transparência e à LAI
1	Acesso condicionado em ampla escala: a maior parte das informações disponíveis no portal exige algum tipo de barreira de acesso (cadastro, justificativa ou envio de documentos), ainda que parcialmente mitigadas por respostas posteriores via e-SIC
2	Acesso misto e com limitações: algumas informações estão disponíveis de forma direta e irrestrita, mas ainda há dados relevantes (ex.: remuneração, contratos ou licitações) que requerem cadastro ou outras barreiras, sem justificativa legal ou sem amparo em regra clara e pública

3	Acesso direto predominante, com exceções justificadas: a maioria das informações está disponível de forma aberta e imediata, com poucas exceções devidamente justificadas (ex.: dados sensíveis ou protegidos por sigilo legal), mediante regulamentação interna e transparência sobre os critérios de restrição
4	Acesso direto, universal e conforme a LAI: todo conteúdo de transparência ativa (ex.: remunerações, subsídios, contratos, licitações, julgamentos, decisões) é amplamente acessível sem qualquer exigência de cadastro, justificativa ou envio de documentação. O órgão adota política clara contra barreiras de acesso, promove usabilidade e divulga em linguagem acessível, em conformidade com os arts. 7º, 8º e 10 da LAI e com os princípios da publicidade, ampla divulgação e máxima transparência”

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 11) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau em que o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as seguintes informações funcionais:

- a) Nome completo, cargo, função, unidade de lotação e situação funcional de cada membro do Tribunal (Ministros/Conselheiros e Substitutos);
- b) Nome completo, cargo, função, tipo de vínculo e unidade de lotação dos servidores efetivos do Tribunal;
- c) Nome completo, cargo, função, tipo de vínculo e unidade de lotação dos servidores comissionados do Tribunal;
- d) Relação nominal e dados funcionais de servidores cedidos ao Tribunal por outros órgãos/entidades, com indicação da origem, função desempenhada e unidade de lotação atual;
- e) Relação nominal e dados funcionais de servidores cedidos pelo Tribunal a outros órgãos/entidades públicas, com indicação do órgão de destino, função desempenhada e unidade de lotação original.

Assinale o grau de atendimento do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Transparência funcional inexistente: nenhuma das categorias de informações listadas nas letras “a” a “e” está disponível ao público no portal institucional
1	Transparência funcional mínima: apenas as informações dos membros do Tribunal (letra “a”) e dos servidores efetivos (letra “b”) estão disponíveis, com limitações na atualização, formato ou navegabilidade
2	Transparência funcional intermediária: as informações das letras “a”, “b” e “c” estão disponíveis ao público, mas não há dados sobre cessões (letras “d” e “e”), ou estão incompletos ou desatualizado
3	Transparência funcional avançada (sem cessões externas): as informações das letras “a” a “d” estão publicadas, atualizadas e organizadas, mas não há divulgação clara e regular dos dados sobre servidores cedidos pelo Tribunal a outros órgãos públicos (letra “e”)
4	Transparência funcional plena e atualizada: todas as informações das letras “a” a “e” estão publicadas, atualizadas periodicamente, em linguagem acessível, estruturadas de forma intuitiva no portal institucional, e em conformidade com a LAI e com os parâmetros da jurisprudência do STF”

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 12) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por Ministros/Conselheiros e respectivos Substitutos? Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Ausência total de transparência: nenhuma informação sobre subsídio ou indenizações de Ministros/Conselheiros e seus Substitutos é disponibilizada ao público
1	Transparência agregada e genérica: divulgam-se apenas valores globais ou totais da folha de pagamento, sem individualização por agente público e sem distinção entre verbas remuneratórias e indenizatórias
2	Transparência mínima individualizada: divulga-se o valor bruto total percebido por cada agente, sem detalhamento das parcelas que compõem as parcelas remuneratórias ou os benefícios indenizatórios
3	Transparência parcial qualificada: divulga-se o valor total individualizado de cada agente, com detalhamento parcial das parcelas remuneratórias e indenizatórias, mas com lacunas relevantes (ex.: ausência de verbas eventuais ou benefícios específicos) ou sem atualização periódica adequada
4	Transparência plena e atualizada: divulga-se o valor individualizado de cada agente, com detalhamento nominal de todas as parcelas remuneratórias e indenizatórias (inclusive as eventuais), em conformidade com a legislação vigente, com atualização regular, em formato acessível, estruturado, legível e com linguagem cidadã”

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 13) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por servidores efetivos? Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Ausência total de transparência: nenhuma informação sobre subsídio ou indenizações de servidores efetivos é disponibilizada ao público

1	Transparência agregada e genérica: divulgam-se apenas valores globais ou totais da folha de pagamento, sem individualização por agente público e sem distinção entre verbas remuneratórias e indenizatórias
2	Transparência mínima individualizada: divulga-se o valor bruto total percebido por cada agente, sem detalhamento das parcelas que compõem as parcelas remuneratórias ou os benefícios indenizatórios
3	Transparência parcial qualificada: divulga-se o valor total individualizado de cada agente, com detalhamento parcial das parcelas remuneratórias e indenizatórias, mas com lacunas relevantes (ex.: ausência de verbas eventuais ou benefícios específicos) ou sem atualização periódica adequada
4	Transparência plena e atualizada: divulga-se o valor individualizado de cada agente, com detalhamento nominal de todas as parcelas remuneratórias e indenizatórias (inclusive as eventuais), em conformidade com a legislação vigente, com atualização regular, em formato acessível, estruturado, legível e com linguagem cidadã”

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 14) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por servidores comissionados puros (sem vínculo efetivo com a instituição)? Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Ausência total de transparência: nenhuma informação sobre subsídio ou indenizações de servidores comissionados puros é disponibilizada ao público
1	Transparência agregada e genérica: divulgam-se apenas valores globais ou totais da folha de pagamento, sem individualização por agente público e sem distinção entre verbas remuneratórias e indenizatórias
2	Transparência mínima individualizada: divulga-se o valor bruto total percebido por cada agente, sem detalhamento das parcelas que compõem as parcelas remuneratórias ou os benefícios indenizatórios
3	Transparência parcial qualificada: divulga-se o valor total individualizado de cada agente, com detalhamento parcial das parcelas remuneratórias e indenizatórias, mas com lacunas relevantes (ex.: ausência de verbas eventuais ou benefícios específicos) ou sem atualização periódica adequada
4	Transparência plena e atualizada: divulga-se o valor individualizado de cada agente, com detalhamento nominal de todas as parcelas remuneratórias e indenizatórias (inclusive as eventuais), em conformidade com a legislação vigente, com atualização regular, em formato acessível, estruturado, legível e com linguagem cidadã”

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):

c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):

d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 15) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por servidores cedidos ao órgão por outros órgãos/entidades públicas (temporariamente deslocados para exercer suas funções em outro órgão ou entidade pública)? Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Ausência total de transparência: nenhuma informação sobre subsídio ou indenizações de servidores cedidos ao órgão é disponibilizada ao público
1	Transparência agregada e genérica: divulgam-se apenas valores globais ou totais da folha de pagamento, sem individualização por agente público e sem distinção entre verbas remuneratórias e indenizatórias
2	Transparência mínima individualizada: divulga-se o valor bruto total percebido por cada agente, sem detalhamento das parcelas que compõem as parcelas remuneratórias ou os benefícios indenizatórios
3	Transparência parcial qualificada: divulga-se o valor total individualizado de cada agente, com detalhamento parcial das parcelas remuneratórias e indenizatórias, mas com lacunas relevantes (ex.: ausência de verbas eventuais ou benefícios específicos) ou sem atualização periódica adequada
4	Transparência plena e atualizada: divulga-se o valor individualizado de cada agente, com detalhamento nominal de todas as parcelas remuneratórias e indenizatórias (inclusive as eventuais), em conformidade com a legislação vigente, com atualização regular, em formato acessível, estruturado, legível e com linguagem cidadã”

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):

b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):

c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):

d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 16) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau em que o órgão disponibiliza e divulga, de forma sistematizada e ampla, mecanismos de orientação aos seus jurisdicionados, tais como manuais, notas técnicas, decisões normativas, jurisprudência selecionada e pareceres orientativos.

Para fins desta questão, consideram-se mecanismos sistematizados de orientação aqueles conteúdos formalmente elaborados com o propósito de esclarecer, uniformizar e orientar a atuação dos jurisdicionados, especialmente em temas como: cumprimento das competências legais do órgão; prestação de contas; boas práticas administrativas; regularidade de atos de gestão; e políticas públicas e serviços públicos sob fiscalização do controle externo.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui nem disponibiliza mecanismos de orientação sistematizados voltados aos jurisdicionados

1	Em elaboração ou de forma incipiente: possui apenas iniciativas pontuais, dispersas ou informais, ainda não consolidadas em produtos sistemáticos e amplamente divulgados
2	Mecanismos disponíveis, mas restritos: disponibiliza alguns materiais orientativos formais (ex.: um ou dois manuais ou notas técnicas), com divulgação limitada e sem atualização periódica
3	Orientações consolidadas com alcance intermediário: mantém um conjunto razoável de mecanismos sistematizados de orientação (manuais, pareceres, decisões consolidadas, notas técnicas), com linguagem técnica acessível, periodicidade de atualização irregular e divulgação parcial
4	Orientação ampla, acessível e estruturada: disponibiliza publicamente, em canais de fácil acesso, conjunto abrangente e atualizado de materiais orientativos (incluindo manuais temáticos, jurisprudência selecionada, pareceres técnicos, notas explicativas e decisões normativas), com linguagem cidadã, estrutura lógica de navegação e foco na padronização e qualificação da atuação dos jurisdicionados. Os materiais são atualizados periodicamente e articulados com ações formativas promovidas pelo Tribunal”

Com base na leitura da **Questão 16**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 17) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível a Escola de Contas do órgão (ou estrutura equivalente) promove ações sistemáticas de capacitação voltadas aos jurisdicionados e demais públicos de interesse, com acesso público, sobre temas recorrentes das decisões, normas aplicáveis e áreas sensíveis da gestão pública?

Considera-se capacitação periódica e sistematizada o conjunto de ações educacionais planejadas, continuadas e abertas ao público externo (presenciais, remotas ou híbridas), com foco em: interpretação e aplicação da jurisprudência do órgão; orientação sobre atos de gestão e prestação de contas; temas recorrentes em auditorias e decisões (licitações, contratos, controle interno, políticas públicas, transparência, dentre outros); e áreas sensíveis da administração pública conforme diretrizes normativas e práticas consolidadas de controle externo.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não promove capacitações voltadas aos jurisdicionados, nem possui estrutura responsável por essa finalidade
1	Práticas esporádicas e não sistematizadas: realiza ações pontuais e sem regularidade, com temas isolados e sem planejamento estratégico da capacitação. O acesso público é limitado ou inexistente
2	Capacitações sistemáticas restritas: oferece capacitações periódicas e planejadas, mas com alcance limitado, poucos temas abordados e baixa divulgação ao público externo. A estrutura responsável atua de forma reativa
3	Capacitação regular com abrangência intermediária: mantém plano de capacitação regular e estruturado, com temas relevantes, acesso parcial ao público externo e estrutura atuante, porém com fragilidades em alcance, atualização ou integração com as decisões e normas do Tribunal

4	Capacitação ampla, estratégica e orientadora: desenvolve ações sistemáticas e planejadas por meio da Escola de Contas (ou estrutura equivalente), com oferta pública regular, conteúdo vinculado à jurisprudência e às normas do Tribunal, ampla divulgação, acessibilidade, diversidade temática e atualização periódica, cumprindo efetivamente o papel orientador e educativo junto aos jurisdicionados e à sociedade”

Com base na leitura da **Questão 17**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 18) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau em que as transmissões das sessões plenárias do Tribunal são arquivadas, disponibilizadas ao público e acompanhadas de mecanismos de busca que facilitem sua consulta por número de processo, tema, palavra-chave, relator ou data.

Consideram-se boas práticas, nesse quesito, a publicação sistemática e permanente das sessões plenárias (julgamentos, sustentações orais, deliberações etc.), com facilidade de acesso, organização cronológica e ferramentas de busca que permitam ao cidadão localizar o conteúdo de forma eficiente, segura e inteligível, conforme os princípios da publicidade, transparência ativa e *accountability* institucional.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não arquivar nem disponibiliza ao público as gravações de suas sessões plenárias
1	Disponibilidade limitada e sem sistematização: as sessões são eventualmente transmitidas ao vivo, mas não são arquivadas ou disponibilizadas ao público após a transmissão
2	Arquivamento parcial sem recursos de busca: as gravações são arquivadas e disponibilizadas ao público, mas com acesso difícil, desorganizado e sem mecanismos estruturados de busca por processo, tema ou data
3	Arquivamento regular com mecanismos limitados de busca: as sessões são regularmente gravadas e publicadas, com possibilidade de busca por data ou relator, mas sem filtros avançados ou indexação por temas, palavras-chave ou número de processo
4	Arquivamento integral e com recursos avançados de busca: todas as sessões plenárias são gravadas, arquivadas e disponibilizadas em ambiente digital de fácil acesso ao público, com ferramentas de busca por número de processo, tema, relator, palavra-chave e data, com estrutura organizada, indexação, linguagem acessível e atualização periódica”

Com base na leitura da **Questão 18**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 19) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível os dados dos processos eletrônicos tramitados no órgão estão disponíveis para consulta pública, com possibilidade de acesso integral e em formato aberto e reutilizável?

Consideram-se dados de processos eletrônicos as informações relacionadas à tramitação processual no âmbito do controle externo, incluindo número do processo, partes envolvidas, relatoria, movimentações processuais, documentos juntados, decisões, votos e acórdãos. A disponibilidade em formato aberto e reutilizável refere-se à acessibilidade em formatos não proprietários (ex.: CSV, JSON, XML) e estruturados para análise por terceiros, conforme os princípios da transparência ativa, dados abertos governamentais e reuso legítimo da informação pública.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer forma de disponibilização pública dos dados dos processos eletrônicos. O acesso está restrito ao ambiente interno ou mediante solicitação específica
1	Acesso mínimo e não sistemático: há acesso público apenas a algumas informações básicas dos processos (ex.: número e título), sem detalhamento da tramitação ou documentos, e em formato fechado ou de difícil extração
2	Consulta básica disponível: o órgão permite a consulta pública de dados dos processos eletrônicos com algum detalhamento, mas sem acesso integral aos documentos e sem formatos abertos ou reutilizáveis
3	Acesso público integral com formato limitado: os dados e documentos processuais estão disponíveis para consulta pública com bom nível de detalhamento e atualização, mas os formatos são fechados, não estruturados (ex.: PDF) e de difícil reutilização
4	Transparência processual plena e em formato aberto: o órgão disponibiliza integralmente os dados e documentos dos processos eletrônicos em seu portal ou sistema próprio, com atualização regular, em linguagem acessível e formatos abertos e estruturados, que permitem análise, cruzamento e reutilização por cidadãos, pesquisadores, jornalistas e demais interessados

Com base na leitura da **Questão 19**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 20) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de disponibilização de painéis interativos de dados sobre o desempenho institucional do órgão, com recursos de visualização acessível, filtros temáticos e possibilidade de exportação ou reuso dos dados.

Consideram-se painéis interativos de desempenho os instrumentos digitais de visualização que apresentam, de forma dinâmica, dados consolidados sobre a atuação institucional (ex.: auditorias realizadas, tempo médio de tramitação, produtividade, decisões, julgamentos, indicadores estratégicos etc.). Esses painéis devem permitir a interação com o usuário, por meio de filtros, séries históricas, segmentações temáticas e opções de download ou exportação dos dados em formatos abertos (ex.: CSV, JSON, XLSX), conforme os princípios da transparência, dados abertos e governança responsiva.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não disponibiliza nenhum painel ou ambiente digital interativo com dados sobre seu desempenho institucional

1	Disponibilização mínima e estática: há apenas apresentação estática de dados agregados em relatórios PDF ou imagens, sem filtros, sem atualização automatizada e sem possibilidade de exportação
2	Painel básico com recursos limitados: disponibiliza painel com alguns dados institucionais, porém com recursos restritos de visualização, filtros limitados e sem opção de exportação dos dados
3	Painel interativo com acesso ampliado: oferece painéis interativos atualizados, com visualização acessível, filtros temáticos relevantes e algumas funcionalidades de exportação de dados, ainda que restritas ou em formatos fechados
4	Transparência analítica plena e em formato aberto: o órgão mantém painéis interativos modernos, responsivos e acessíveis, com dados atualizados periodicamente, visualizações amigáveis, ampla variedade de filtros temáticos, funcionalidades de exportação em formatos abertos, e conteúdos compatíveis com os princípios de transparência ativa, controle social e dados abertos governamentais”

Com base na leitura da **Questão 20**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 21) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível os julgamentos realizados pelo órgão são acompanhados de painéis, relatórios ou documentos explicativos que contextualizam os fundamentos, objetivos e potenciais efeitos das decisões, com linguagem acessível ao público?

Consideram-se documentos explicativos ou painéis de contextualização os materiais elaborados com o objetivo de traduzir tecnicamente, de forma clara e acessível, os fundamentos jurídicos, técnicos e operacionais das decisões do órgão. Esses documentos devem auxiliar a compreensão dos resultados esperados, impactos potenciais, recomendações, alertas, votos orientadores, ou outros elementos que permitam à sociedade, aos jurisdicionados e aos órgãos parceiros compreenderem o sentido e a relevância das decisões adotadas.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não produz nem divulga qualquer material explicativo ou contextualizador das decisões tomadas em julgamento
1	Disponibilização genérica e esporádica: há eventuais publicações sobre julgamentos relevantes, mas sem regularidade, sem padronização e sem linguagem acessível ao público geral
2	Relatórios pontuais com conteúdo técnico: são elaborados documentos com informações complementares sobre decisões relevantes, mas com linguagem técnica restritiva e pouca ênfase na explicabilidade pública
3	Relatórios regulares e com algum grau de acessibilidade: o órgão divulga, com frequência razoável, relatórios, boletins ou painéis que contextualizam decisões, com linguagem parcialmente acessível, estrutura padronizada e indicação de fundamentos, efeitos ou orientações práticas

4	Comunicação institucional plena, acessível e orientadora: o órgão adota estratégia institucional consolidada para comunicar os julgamentos ao público, com documentos explicativos regulares, linguagem cidadã, painéis ou boletins interativos, contextualização dos fundamentos, explicitação dos efeitos esperados, conexões com políticas públicas e recomendações para gestores e sociedade, de modo a promover transparência ativa, <i>accountability</i> substantiva e coprodução do controle”

Com base na leitura da **Questão 21**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 22) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau em que o órgão mantém parcerias institucionais formais com outras organizações públicas de controle (como CGU, TCU, CGEs, Ministérios Públicos, Defensorias, Controladorias municipais ou estaduais, entre outras), com o objetivo de intercâmbio de dados, normativos, experiências e boas práticas voltadas ao fortalecimento da transparência e da governança pública. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não mantém qualquer parceria formal com outras instituições públicas de controle com foco em transparência ou governança
1	Parcerias esporádicas e pouco estruturadas: existem apenas iniciativas pontuais ou informais, sem formalização jurídica, objetivos definidos ou continuidade das ações
2	Parcerias formais limitadas: o órgão possui instrumentos de cooperação formais, mas com escopo restrito, baixa efetividade prática ou sem monitoramento dos resultados
3	Parcerias formais relevantes e parcialmente integradas: mantém parcerias institucionais formalizadas com múltiplas organizações, com ações conjuntas periódicas, mas com limitações quanto à integração de sistemas, compartilhamento de dados ou alcance estratégico
4	Cooperação estruturada, estratégica e interorganizacional: o órgão desenvolve e mantém rede de cooperação institucional estável, com acordos formais amplamente divulgados, objetivos estratégicos claros, interoperabilidade de sistemas, boas práticas compartilhadas, projetos conjuntos de inovação e transparência, e monitoramento dos resultados pactuados, em sintonia com os princípios do Estado Aberto e da <i>accountability</i> colaborativa”

Com base na leitura da **Questão 22**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 23) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o órgão participa de redes de controle, conselhos ou comitês interinstitucionais voltados à fiscalização e à promoção da boa governança, com registro público das atas, decisões e ações conjuntas realizadas? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não participa de nenhuma rede, conselho ou comitê interinstitucional voltado ao controle ou à governança

1	Participação eventual e não documentada: participa apenas de forma esporádica ou informal, sem representação institucional definida, sem compromissos permanentes e sem registros públicos das ações ou decisões
2	Participação formal, porém pouco transparente ou efetiva: está formalmente vinculado a alguma rede ou comitê, mas com baixa regularidade, sem atas divulgadas, sem evidências públicas das ações conjuntas ou sem integração às estratégias institucionais
3	Participação ativa, com transparência parcial: participa ativamente de redes, conselhos ou comitês, com ações conjuntas registradas internamente, divulgação parcial das atas ou decisões, e alinhamento parcial aos objetivos estratégicos da organização
4	Participação qualificada, transparente e estratégica: o órgão participa de múltiplas instâncias interinstitucionais relevantes, com representação formal definida, atua de maneira contínua e coordenada, publica regularmente atas, decisões e relatórios das ações conjuntas, e integra essa atuação aos seus instrumentos de planejamento, avaliação e governança institucional”

Com base na leitura da **Questão 23**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 24) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de utilização e publicação de indicadores de desempenho compartilhados com outras instituições de controle em ações conjuntas de fiscalização, monitoramento ou avaliação de políticas públicas. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não utiliza nem publica quaisquer indicadores de desempenho compartilhados com outras instituições em ações conjuntas de fiscalização, monitoramento ou avaliação
1	Prática incipiente e pontual: há experiências isoladas e não sistematizadas de uso de indicadores em ações interinstitucionais, sem metodologia comum formalizada, sem publicação regular ou sem continuidade institucional
2	Iniciativas com metodologia parcial ou divulgação restrita: existem indicadores construídos em parceria com outras instituições, aplicados em algumas ações de fiscalização ou avaliação, mas sem padronização plena, com divulgação limitada ou com baixo alinhamento aos planos estratégicos ou às metas de políticas públicas
3	Prática regular com padronização parcial e divulgação moderada: o órgão mantém práticas regulares de uso de indicadores interinstitucionais com algum grau de padronização metodológica, parcerias formalizadas e divulgação periódica parcial, ainda com margem para avanços em transparência e integração
4	Prática consolidada, padronizada e transparente: o órgão participa de ações conjuntas estruturadas com instituições de controle, utilizando indicadores de desempenho consensuados, com métodos compartilhados, acompanhamento sistemático, publicação transparente dos resultados e uso efetivo para subsidiar decisões, promover <i>accountability</i> e orientar a melhoria de políticas públicas”

Com base na leitura da **Questão 24**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

25) Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos no fortalecimento da cultura da transparência?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional transparente. *(Inserção de texto livre)*

26) Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de transparência, ativa e/ou passiva, de órgãos públicos que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

27) Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da transparência no âmbito dos órgãos públicos? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

APÊNDICE F – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE *ACCOUNTABILITY*

Prezado(a) participante,

Este formulário integra a pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc Esag) e do Grupo de Pesquisa Politeia da Udesc Esag.

O presente instrumento tem por finalidade **submeter à validação científica um questionário estruturado**, destinado a aplicação-piloto junto aos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs). O referido questionário é composto por um **conjunto de critérios propositivos elaborados para mensurar a dimensão “accountability”**, com vistas à sua potencial incorporação ao Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC).

O MMD-TC é uma metodologia nacional coordenada pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), aplicada bienalmente para aferir o desempenho e a qualidade institucional dos TCBs. A ferramenta avalia pontos fortes e oportunidades de melhoria a partir de parâmetros técnicos, boas práticas de governança e fiscalização, alinhando-se às diretrizes internacionais e às recomendações das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP), notadamente a NBASP 12, que incentiva a busca pela excelência e qualidade por meio de avaliações periódicas, e a NBASP 20, que recomenda a utilização de avaliações externas independentes sobre as operações e a conformidade dos Tribunais com as normas.

A presente etapa é **direcionada exclusivamente a representantes de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e/ou a especialistas que atuam na área de accountability na administração pública**, independentemente de vínculo direto com os Tribunais de Contas. A validação fundamenta-se, portanto, nas percepções críticas e nos conhecimentos técnico-experienciais acumulados por esse público, reconhecendo sua legitimidade e competência para contribuir com o aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação institucional voltados ao controle externo.

O formulário em validação contempla **questões fechadas (objetivas)**, com escalas de avaliação, **bem como questões abertas**, destinadas à coleta de sugestões, percepções qualificadas e propostas de aprimoramento. Embora o foco das questões recaia sobre os TCBs, é plenamente aceitável – e até desejável – que o(a) participante mobilize experiências análogas vivenciadas em outros contextos institucionais, desde que guardem pertinência com a temática abordada.

Cada item do formulário será acompanhado de um **conjunto padronizado de subperguntas** (de “a” a “d”), conforme detalhamento a seguir:

a) Clareza da redação da questão: analisa-se a redação da questão com base na sua clareza linguística, objetividade conceitual e inteligibilidade comunicacional, ou seja, a facilidade com que o conteúdo é compreendido pelo público-alvo. Utilize a escala ordinal de 1 (muito baixa clareza) a 5 (muito alta clareza), conforme a definição descritiva a seguir:

- 1 – *Muito baixa*: redação confusa, ambígua ou excessivamente técnica, dificultando a compreensão; necessita de reformulação completa
- 2 – *Baixa*: linguagem inadequada ou mal estruturada, com erros de terminologia, ordem frasal ou uso excessivo de jargões; requer revisão substancial
- 3 – *Moderada*: compreensível, mas apresenta termos técnicos, estruturas frasais extensas ou passagens que dificultam a interpretação direta; precisa de ajustes específicos

- 4 – *Alta*: redação clara e acessível, com linguagem compatível ao público-alvo; pode demandar apenas correções pontuais ou de estilo
- 5 – *Muito alta*: formulação precisa, direta e inteligível; linguagem adequada, objetiva e isenta de ambiguidade, respeitando princípios de linguagem cidadã

b) Relevância da questão: avalia-se o grau de importância teórica e prática da questão em relação à dimensão da *accountability*. Utilize a escala ordinal de 1 a 5 para classificar o grau de relevância do item, conforme a descrição a seguir:

- 1 – *Muito baixa*: o item não apresenta relação direta com a dimensão de *accountability*, sendo teoricamente irrelevante ou empiricamente inexpressivo
- 2 – *Baixa*: a relação com a *accountability* é tangencial ou pouco significativa, com baixa aplicabilidade prática e fraca sustentação conceitual
- 3 – *Moderada*: o item guarda relação parcial ou indireta com a dimensão, apresentando potencial de contribuição, mas carecendo de maior alinhamento teórico ou aprimoramento prático
- 4 – *Alta*: o item é relevante e consistente com a dimensão, tendo fundamentação teórica adequada e aplicabilidade prática clara; pode demandar ajustes pontuais
- 5 – *Muito alta*: o item é altamente relevante e indispensável à mensuração da dimensão de *accountability*, apresentando sólida base conceitual, alta aplicabilidade e alinhamento com normas, diretrizes e boas práticas reconhecidas

c) Pertinência da questão: avalia-se o grau de adequação contextual e alinhamento prático da questão ao universo empírico de aplicação do instrumento, considerando as especificidades institucionais, normativas e funcionais dos TCBs, bem como o perfil dos respondentes (servidores e/ou membros). Classifique o item quanto à sua pertinência, utilizando a escala de 1 a 5 conforme os critérios descritos a seguir:

- 1 – *Muito baixa*: a questão está completamente descontextualizada, sem relação com a realidade institucional dos TCBs ou com as atribuições dos respondentes. Pode gerar interpretações equivocadas e respostas inválidas
- 2 – *Baixa*: a questão possui alguma relação com o tema, mas apresenta baixa adequação ao contexto empírico, linguagem distante da prática ou conteúdo que foge às atribuições dos respondentes
- 3 – *Moderada*: a questão é parcialmente pertinente, mas exige ajustes para melhorar sua aplicabilidade e contextualização. Pode conter termos vagos ou generalizações excessivas
- 4 – *Alta*: a questão é bem adaptada ao contexto dos TCBs, apresenta linguagem adequada e trata de conteúdos reconhecidos pelos respondentes como relevantes e aplicáveis
- 5 – *Muito alta*: a questão está perfeitamente ajustada ao contexto institucional e ao perfil dos respondentes. É clara, apropriada e diretamente relacionada à prática organizacional dos TCBs, refletindo aspectos centrais da realidade empírica

d) Sugestões de melhoria da questão: caso identifique aspectos que possam ser aperfeiçoados no item avaliado, especialmente quando a pontuação atribuída à clareza, relevância e/ou pertinência for inferior a 4, solicita-se que apresente sugestões objetivas e fundamentadas para o aprimoramento do conteúdo.

Sua contribuição, enquanto representante da sociedade civil organizada ou especialista atuante na temática da *accountability*, é fundamental para a construção de um modelo avaliativo institucional técnico e coerente com os princípios estruturantes do Controle Aberto.

- 1) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau em que o órgão publica regularmente relatórios institucionais de prestação de contas à sociedade, com linguagem acessível e

estrutura padronizada, contendo dados objetivos, indicadores de desempenho e análise crítica dos resultados alcançados em suas atividades finalísticas. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não publica relatórios institucionais de prestação de contas à sociedade, nem possui práticas sistematizadas de divulgação dos resultados de sua atuação
1	Publicação esporádica e não padronizada: há relatórios ou comunicados isolados, com conteúdo genérico, sem padronização formal, sem periodicidade definida e sem uso de indicadores claros ou linguagem acessível ao público externo
2	Relatórios formais com conteúdo limitado: o órgão publica relatórios institucionais com alguma regularidade, com estrutura básica e dados objetivos restritos, sem análise crítica aprofundada, sem contextualização dos resultados ou com baixa inteligibilidade para o público leigo
3	Relatórios com estrutura padronizada e indicadores parciais: os relatórios são publicados periodicamente, com estrutura definida, contendo indicadores de desempenho e dados relevantes, mas ainda carecem de linguagem acessível, análise crítica de resultados, ou de abordagem orientada à melhoria institucional
4	Prestação de contas qualificada, transparente e responsiva: o órgão publica relatórios institucionais de prestação de contas regularmente, com estrutura padronizada, dados objetivos, indicadores claros, análise crítica dos resultados, reflexão sobre desafios e lições aprendidas, em linguagem acessível, com formato atrativo, promovendo transparência, diálogo e aprendizado público”

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 2) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível os relatórios de auditoria, pareceres técnicos e decisões do órgão são divulgados de forma tempestiva, padronizada, acessível e rastreável, permitindo o acompanhamento contínuo e qualificado pela sociedade?

Consideram-se relatórios de auditoria, pareceres técnicos e decisões colegiadas os documentos oficiais resultantes da atuação finalística do órgão de controle, especialmente nas atividades de fiscalização, julgamento, emissão de alertas, recomendações ou sanções. A divulgação qualificada desses conteúdos envolve: tempestividade (publicação em prazo razoável após sua emissão), padronização (formato e estrutura uniformes), acessibilidade (linguagem compreensível e navegação facilitada), e rastreabilidade (possibilidade de localizar documentos por filtros como número do processo, tema, relator, área auditada, tipo de decisão, data, etc.).

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do órgão: *(Escolha uma única opção)*

0	Ausência de divulgação sistemática: os relatórios, pareceres e decisões não são publicados em meio eletrônico ou são divulgados de forma pontual, desorganizada e sem previsibilidade, dificultando o acesso pela sociedade
1	Divulgação esporádica e despadronizada: os documentos são parcialmente divulgados, sem regularidade definida, sem formato padronizado ou sem critérios claros de atualização e classificação, limitando a transparência e o rastreio
2	Divulgação regular, porém limitada: os documentos são divulgados regularmente, com padronização parcial e navegação limitada, sem filtros eficientes ou com lacunas na tempestividade e na estrutura dos conteúdos

3	Divulgação estruturada com boa navegabilidade: há divulgação sistemática e padronizada, com filtros básicos de busca (ex.: por data ou número de processo), mas com limitações quanto à linguagem acessível, ausência de sumários, ou falta de visualizações interativas
4	Divulgação tempestiva, padronizada, acessível e rastreável: os documentos são divulgados de forma tempestiva, padronizada e completa, com acesso facilitado, linguagem compreensível, filtros múltiplos de busca, sistemas de rastreamento, e funcionalidades de exportação e leitura, promovendo transparência ativa qualificada e o acompanhamento social contínuo”

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 3) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que momento do processo fiscalizatório o órgão disponibiliza publicamente os documentos e informações produzidos, respeitados os limites legais de sigilo e proteção de dados? *(Escolha uma única opção)*”

0	Disponibilização tardia e opaca: os documentos do processo são tornados públicos apenas após o trânsito em julgado, sem atualizações posteriores, sem sistema de consulta pública nem histórico da tramitação. Não há evidência institucional de transparência ao longo do fluxo processual.
1	Pós-julgamento com atualizações limitadas: os documentos são publicados apenas após o trânsito em julgado, com inserção posterior de peças complementares, mas sem estrutura de acesso contínuo à tramitação, ausência de vinculação entre fases e baixa navegabilidade no portal.
2	Após decisão colegiada final: a publicação ocorre somente após a decisão do colegiado, com documentos acessíveis ao público, mas sem disponibilização prévia de etapas anteriores (ex: relatório técnico inicial ou parecer do MPC), nem mecanismo estruturado de rastreamento das fases processuais.
3	A partir do relatório técnico inicial: os documentos passam a ser divulgados a partir da juntada do relatório técnico inicial, com alguma regularidade nas atualizações, mas sem disponibilização das peças anteriores (como plano de auditoria, notificações ou despachos preliminares) e sem plena rastreabilidade pública do processo.
4	Desde a autuação, com transparência progressiva e estruturada: a partir da autuação, o processo fiscalizatório passa a ser publicamente acessível, com atualizações sistemáticas em todas as fases (planejamento, execução, relatório, contraditório, parecer, decisão). As informações são organizadas em ambiente eletrônico acessível, com preservação de sigilo legal e histórico completo de tramitação, rastreável por número de processo, tipo de fiscalização, tema, órgão fiscalizado ou área temática.”

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 4) *Proposta de quesito avaliativo*: “Qual é o nível de desenvolvimento e efetividade da política institucional de prestação de contas à sociedade, formalmente estabelecida, com integração ao planejamento estratégico, definição de metas, indicadores de desempenho e mecanismos

sistemáticos de monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados alcançados? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há política institucional formalizada voltada à prestação de contas à sociedade, tampouco iniciativas estruturadas com esse objetivo
1	Início da formulação: há apenas menções genéricas à prestação de contas em documentos institucionais, sem política específica, metas definidas ou mecanismos de monitoramento e avaliação
2	Política formal aprovada, com aplicação limitada: a política institucional está formalizada, com previsão de metas e indicadores, porém apresenta baixa articulação com o planejamento estratégico e carece de monitoramento e avaliação sistemáticos dos resultados
3	Política em implementação avançada: a política institucional está vigente, com integração ao planejamento estratégico, metas e indicadores parcialmente implementados, e mecanismos de avaliação ainda pouco consolidados ou sem divulgação periódica
4	Política plenamente implementada e eficaz: a política institucional de prestação de contas está formalmente aprovada, articulada ao planejamento estratégico, com metas claras e indicadores definidos; há mecanismos regulares de monitoramento e avaliação de resultados, com divulgação pública acessível, padronizada e sistemática das informações, em linguagem cidadã”

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 5) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de realização de ações sistemáticas e regulares voltadas à prestação de contas à sociedade, incluindo mecanismos de escuta qualificada e devolutivas públicas sobre a atuação institucional. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza ações de escuta da sociedade nem devolutivas públicas sobre sua atuação; não há prática estruturada de prestação de contas ativa à população
1	Iniciativas pontuais e sem sistematização: realiza-se, de forma esporádica, alguma ação de divulgação ou comunicação com o público, sem metodologias de escuta qualificada nem rotina de devolutivas públicas
2	Práticas incipientes e pouco articuladas: há iniciativas de escuta ou devolutivas sobre temas específicos, ainda sem metodologia definida, planejamento regular ou vinculação direta à prestação de contas institucional
3	Práticas recorrentes com sistematização parcial: o órgão promove ações regulares de escuta qualificada e devolutivas públicas sobre suas atividades, com metodologia definida em parte, porém sem plena integração à política de comunicação e à gestão institucional
4	Práticas consolidadas e integradas: o órgão realiza ações sistemáticas, periódicas e metodologicamente estruturadas de escuta qualificada da sociedade e de devolutivas públicas sobre sua atuação (ex.: audiências, relatórios dialogados, reuniões públicas temáticas); essas ações estão integradas à política de prestação de contas, com planejamento, registro, análise de contribuições e retorno efetivo à sociedade”

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):

d) Sugestões de melhoria da questão (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 6) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível o órgão realiza auditorias internas com foco na avaliação da *accountability* institucional, abrangendo aspectos como governança, ética, integridade, transparência, comunicação e prestação de contas? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não realiza auditorias internas com foco na <i>accountability</i> institucional, tampouco há previsão normativa, planejamento específico ou registro de iniciativas nesse sentido
1	Iniciativas iniciais e não sistematizadas: existem registros pontuais de auditorias internas ou ações de controle que tangenciam aspectos da <i>accountability</i> institucional, mas sem foco estruturado, metodologia definida ou recorrência
2	Práticas parciais ou incipientes: há realização de auditorias internas com foco em alguns elementos da <i>accountability</i> (ex.: governança ou transparência), mas sem abordagem integrada dos demais aspectos, sem planejamento recorrente e com escassa utilização dos resultados para fins de melhoria institucional
3	Prática recorrente com cobertura parcial: o órgão realiza auditorias internas regulares que incluem múltiplos aspectos da <i>accountability</i> institucional, com metodologia definida e relatórios documentados, mas ainda sem plena cobertura temática ou integração com os mecanismos de planejamento e governança
4	Prática institucionalizada, integrada e abrangente: auditorias internas com foco específico na <i>accountability</i> institucional são conduzidas periodicamente, com planejamento formal, escopo temático abrangente (governança, ética, integridade, transparência, comunicação e prestação de contas), uso sistemático de indicadores, envolvimento da alta gestão, e os resultados são utilizados para subsidiar a melhoria contínua da governança e da prestação de contas à sociedade”

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 7) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de adoção de indicadores formais e validados para mensurar a *accountability* institucional, com resultados periodicamente divulgados à sociedade. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer indicador formalizado para avaliar a <i>accountability</i> institucional, nem realiza mensurações relacionadas a esse princípio
1	Iniciativas preliminares: há iniciativas isoladas ou experimentais de definição de indicadores relacionados à <i>accountability</i> , mas sem validação formal, abrangência temática, padronização metodológica ou divulgação sistemática dos resultados
2	Indicadores parciais e com limitações: existem indicadores formalizados para avaliar aspectos da <i>accountability</i> (ex.: transparência ou governança), mas não contemplam de forma integrada os diversos elementos constitutivos do conceito. Os dados são usados internamente, com divulgação esporádica ou pouco acessível à sociedade
3	Indicadores abrangentes e com divulgação parcial: o órgão adota um conjunto de indicadores formais que abrangem múltiplos componentes da <i>accountability</i> institucional (ética, governança, integridade, comunicação, prestação de contas etc.), com validação metodológica parcial e divulgação dos resultados de maneira não sistemática ou com limitações de acesso, linguagem e periodicidade
4	Indicadores validados, integrados e com transparência ativa: há um sistema formal de mensuração da <i>accountability</i> institucional, com indicadores validados, metodologias

	claras, abrangência temática, integração aos processos decisórios e estratégicos do órgão. Os resultados são divulgados periodicamente à sociedade de forma acessível, compreensível e útil, com uso efetivo para monitoramento, prestação de contas e melhoria institucional”

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 8) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível o órgão promove capacitações sistemáticas e regulares sobre *accountability*, ética, transparência, integridade e comunicação institucional, destinadas ao público interno (membros, servidores e colaboradores)? (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o órgão não realiza qualquer capacitação voltada a <i>accountability</i> , ética, transparência, integridade ou comunicação institucional para o público interno
1	Iniciativas esporádicas ou não estruturadas: realiza ações pontuais ou eventuais sobre algum dos temas, sem planejamento regular, abordagem integrada ou alinhamento às diretrizes institucionais
2	Capacitações estruturadas, porém parciais: há capacitações regulares sobre alguns dos temas (por exemplo, apenas ética ou transparência), com estrutura básica, mas sem abordagem integrada, metodologia sistemática ou avaliação de impacto
3	Capacitações regulares e parcialmente integradas: promove ações formativas com frequência, envolvendo a maioria dos temas propostos (<i>accountability</i> , ética, integridade, transparência e comunicação), com planejamento pedagógico, mas com cobertura ainda parcial do público interno ou sem avaliação sistemática de resultados
4	Capacitação institucionalizada, integrada e com avaliação: mantém programa estruturado e contínuo de capacitação sobre os cinco temas, com abordagens atualizadas, metodologias participativas, ampla cobertura de membros, servidores e colaboradores, e mecanismos de avaliação de aprendizagem e impacto organizacional. As capacitações estão integradas à política de gestão de pessoas e à estratégia institucional”

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 9) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de prestação de contas à sociedade sobre a própria atuação administrativa do órgão, incluindo informações sobre execução orçamentária e financeira, atos de pessoal, contratações e licitações, capacitações financiadas (internas e externas), bem como a atuação de unidades como Escola de Contas, Ouvidoria e Corregedoria. (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: não há prestação de contas específica à sociedade sobre a atuação administrativa interna. As informações são ausentes ou extremamente genéricas, dificultando qualquer forma de controle social
1	Prestação de contas fragmentada e pouco acessível: há divulgação parcial e dispersa de algumas informações administrativas (ex.: execução orçamentária agregada ou dados genéricos sobre pessoal), sem estrutura padronizada, linguagem acessível ou centralização das informações em canal institucional claro

2	Divulgação mínima estruturada: o órgão publica relatórios ou informações sobre alguns dos itens (ex.: orçamento, licitações e atos de pessoal), com estrutura mínima e alguma regularidade, mas sem incluir unidades internas (Escola de Contas, Ouvidoria, Corregedoria) ou ações formativas, e sem análise crítica ou consolidação integrada
3	Prestação de contas ampla, porém com lacunas: há prestação de contas regular, com estrutura definida, contemplando a maioria dos aspectos administrativos citados. No entanto, ainda há lacunas significativas (ex.: ausência de dados sobre capacitações, atuação da Corregedoria, indicadores de eficiência), ou limitação na linguagem cidadã e na usabilidade da informação
4	Prestação de contas administrativa plena, integrada e acessível: divulga regularmente relatórios completos e integrados sobre todos os aspectos da atuação administrativa mencionados, com linguagem clara, estrutura acessível e formatos reutilizáveis. Inclui dados sobre orçamento, finanças, pessoal, capacitações, licitações, contratos e desempenho de unidades como Escola de Contas, Ouvidoria e Corregedoria. Utiliza indicadores, promove contextualização analítica e disponibiliza as informações em local de fácil acesso no portal institucional”

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 10) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o órgão desenvolve ações estruturadas para fortalecer a confiança da sociedade, por meio de instrumentos formais de escuta social, aplicação de pesquisas de opinião, uso de painéis interativos e realização de devolutivas públicas baseadas nos resultados obtidos? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não realiza ações estruturadas voltadas à escuta social ou à construção de confiança com a sociedade. Inexistem pesquisas, painéis ou devolutivas públicas
1	Ações pontuais e informais: há ações isoladas ou esporádicas de escuta social ou consulta pública, sem metodologia definida, periodicidade ou integração aos processos institucionais. Ausência de devolutivas sistematizadas ou baseadas em dados
2	Ações iniciais estruturadas, mas com baixa articulação: o órgão já aplica pesquisas de opinião ou mecanismos de escuta com metodologia mínima, mas sem periodicidade regular ou sem conexão direta com a formulação de políticas e devolutivas. Os dados não são plenamente utilizados para fins de transparência ou fortalecimento da confiança
3	Ações estruturadas com devolutivas parciais: há aplicação sistemática de pesquisas de opinião, escutas e painéis com dados sobre a percepção social. Algumas devolutivas públicas são realizadas, mas com limitações quanto à abrangência, regularidade, acessibilidade ou utilização efetiva dos dados colhidos
4	Ações institucionais consolidadas e orientadas à confiança pública: o órgão implementa de forma sistemática e metodologicamente robusta instrumentos de escuta social (pesquisas, consultas, audiências públicas, canais de participação), painéis de dados interativos sobre resultados institucionais e realiza devolutivas públicas regulares com base nas informações obtidas. Os dados são analisados e utilizados para orientar a tomada de decisão, com ampla divulgação dos resultados em linguagem acessível, reforçando a transparência e a legitimidade institucional”

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):

c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):

d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 11) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o órgão possui uma estratégia institucional formalizada de comunicação voltada à *accountability*, com ações e conteúdos acessíveis ao público geral, tais como relatórios em linguagem cidadã, vídeos explicativos, podcasts, mídias sociais, infográficos, entre outros meios multimodais? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: não há qualquer estratégia formalizada de comunicação institucional voltada à prestação de contas. As ações de divulgação são eventuais, desarticuladas e não acessíveis ao público em geral
1	Estratégia incipiente ou não formalizada: existem ações pontuais de comunicação com foco em prestação de contas, mas sem diretrizes formais, planejamento estruturado ou preocupação com linguagem acessível. Inexistência de uso consistente de mídias acessíveis ao público
2	Estratégia básica formalizada, com ações limitadas: possui uma política ou diretriz institucional formal de comunicação voltada à <i>accountability</i> , com ações mínimas estruturadas (ex.: relatórios em linguagem técnica), mas com uso restrito de formatos acessíveis ao cidadão comum e baixa diversificação de meios
3	Estratégia institucional em desenvolvimento, com boa variedade de conteúdos: possui estratégia formalizada de comunicação voltada à prestação de contas, com produção de conteúdos periódicos e acessíveis em diferentes formatos (ex.: vídeos, infográficos, redes sociais), mas ainda sem ampla integração com a governança institucional e sem avaliação do impacto comunicacional
4	Estratégia institucional consolidada e cidadã: a instituição possui uma política de comunicação robusta, formalizada e amplamente implementada, voltada à <i>accountability</i> e à transparência pública. Realiza regularmente ações de divulgação por diferentes canais e formatos multimodais, com linguagem acessível, foco no cidadão, presença ativa em mídias digitais e produção de relatórios, vídeos, podcasts, infográficos e outros conteúdos voltados à compreensão e ao engajamento público. A estratégia é integrada ao planejamento institucional e avaliada com base em métricas de alcance e impacto comunicacional”

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):

b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):

c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):

d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 12) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de adoção de mecanismos formais e efetivos de responsabilização institucional quando identificadas falhas na prestação de contas à sociedade – como omissões, atrasos, descumprimento de prazos legais, inconformidades normativas, publicações incompletas ou ausência de devolutivas públicas. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não possui mecanismos formais, nem adota medidas corretivas ou responsabilizatórias em caso de falhas ou omissões na prestação de contas à sociedade
1	Mecanismos previstos, porém inoperantes: há previsão genérica de responsabilização em normas internas, mas inexistem registros de aplicação prática, procedimentos definidos ou medidas corretivas adotadas em situações de descumprimento das obrigações de prestação de contas
2	Procedimentos básicos de responsabilização: existem mecanismos formais e procedimentos operacionais mínimos para lidar com falhas na prestação de contas, com

	aplicação ocasional ou limitada, e sem transparência nos resultados das medidas adotadas
3	Mecanismos aplicados com regularidade e transparência parcial: os mecanismos de responsabilização são aplicados com frequência, com procedimentos definidos, análise das causas das falhas, registros de medidas corretivas e adoção de providências internas. No entanto, ainda não há divulgação pública sistemática dos resultados das ações corretivas ou das sanções eventualmente aplicadas
4	Responsabilização institucional efetiva e transparente: a instituição possui mecanismos formais e efetivos para identificar, tratar e responsabilizar interna e externamente falhas na prestação de contas. Aplica rotineiramente medidas corretivas e sancionatórias, divulga os resultados dessas ações de forma transparente e acessível, promove a melhoria contínua dos processos e reforça a cultura da <i>accountability</i> institucional e da responsabilidade pública”

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 13) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível o órgão utiliza, de forma sistemática e estruturada, dados e evidências (quantitativas e qualitativas) para subsidiar suas prestações de contas à sociedade, demonstrando os impactos concretos de sua atuação na administração pública e no controle externo? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: não há uso de dados ou evidências, quantitativos ou qualitativos, nas prestações de contas realizadas à sociedade. Os conteúdos apresentados são descritivos, genéricos ou meramente formais, sem vinculação com resultados concretos
1	Prática incipiente e pontual: há uso esporádico de dados ou indicadores, sem metodologia definida, sem sistematização das evidências e sem conexão clara com os impactos institucionais ou com os objetivos estratégicos do órgão
2	Uso parcial e limitado de dados e evidências: o órgão utiliza algumas evidências em suas prestações de contas, com base em fontes internas, mas sem regularidade, sem estrutura metodológica consolidada ou sem foco claro em resultados ou impactos
3	Uso estruturado e consistente com foco em resultados: dados e evidências são coletados e analisados com metodologia definida, utilizados regularmente nas prestações de contas e vinculados aos resultados institucionais, ainda que com lacunas na demonstração do impacto final das ações públicas
4	Utilização sistemática e orientada ao impacto público: a instituição adota de forma sistemática e estruturada dados quantitativos e qualitativos, com metodologia validada, integrando-os às prestações de contas públicas. Há clareza na demonstração dos resultados alcançados e dos impactos concretos gerados na administração pública e na sociedade, com transparência, inteligibilidade e alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição”

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 14) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de adoção de procedimentos formais, sistemáticos e institucionalizados de devolutiva às manifestações da sociedade, oriundas da

ouvidoria, consultas públicas, audiências, redes sociais ou outros canais de interação com o cidadão. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza devolutivas às manifestações da sociedade ou não possui procedimentos formais e identificáveis para retorno às demandas recebidas
1	Práticas pontuais e não padronizadas: há registro de algumas devolutivas, mas são realizadas de forma esporádica, reativas e sem metodologia definida, sem padronização ou sistematização institucional
2	Procedimentos em desenvolvimento: a instituição dispõe de iniciativas em andamento para organizar e institucionalizar as devolutivas, com registros parciais, fluxos ainda não consolidados e cobertura limitada dos canais de participação social
3	Procedimentos formais e em aplicação regular: existem procedimentos formais para devolutiva às manifestações da sociedade, aplicados com regularidade, abrangendo os principais canais de interação (ouvidoria, audiências, redes sociais etc.), ainda que com lacunas na transparência, nos prazos ou na retroalimentação pública
4	Procedimentos formalizados, sistemáticos e transparentes: o órgão adota procedimentos formalizados, amplamente divulgados e institucionalizados de devolutiva às manifestações sociais, com prazos definidos, canais diversos, registro público das respostas, análise sistemática das demandas e uso das informações para aprimoramento de políticas e práticas institucionais. A devolutiva é transparente, acessível e ocorre de forma contínua e responsiva”

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 15) *Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o órgão realiza avaliações sistemáticas sobre os impactos das auditorias externas realizadas na gestão pública e divulga os resultados dessas avaliações à sociedade? (Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza qualquer avaliação sistemática dos impactos decorrentes das auditorias externas realizadas, nem publica informações sobre os resultados obtidos
1	Iniciativas esporádicas e não estruturadas: há registros pontuais de análises de impacto ou de menção a efeitos das auditorias, mas sem metodologia definida, sem periodicidade e sem divulgação sistemática à sociedade
2	Avaliações incipientes e com baixa transparência: o órgão iniciou esforços para estruturar avaliações de impacto, com aplicação limitada, metodologias em construção e ausência de ampla divulgação pública dos achados
3	Avaliações sistemáticas com divulgação parcial: as auditorias externas são acompanhadas de avaliações sistemáticas de impacto, com aplicação de metodologia definida e registro interno dos resultados. A divulgação ao público ocorre, mas com limitações quanto à abrangência, periodicidade ou linguagem acessível
4	Avaliações formalizadas, periódicas e com ampla divulgação: o órgão realiza avaliações sistemáticas e formalizadas sobre os impactos das auditorias externas, com metodologia validada, periodicidade definida, integração aos processos de planejamento estratégico e divulgação pública em formatos acessíveis (ex.: relatórios, dashboards, infográficos). Os resultados são utilizados para retroalimentar a gestão e fortalecer a <i>accountability</i> perante a sociedade”

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):

b) Relevância da questão (de 1 a 5):

c) Pertinência da questão (de 1 a 5):

d) Sugestões de melhoria da questão (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 16)** Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos no fortalecimento da cultura da *accountability*?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional *accountable*. *(Inserção de texto livre)*

- 17)** Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de *accountability* de órgãos públicos que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

- 18)** Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da *accountability* no âmbito dos órgãos públicos? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

APÊNDICE G – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE PARTICIPAÇÃO SOCIAL

Prezado(a) participante,

Este formulário integra a pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc Esag) e do Grupo de Pesquisa Politeia da Udesc Esag.

O presente instrumento tem por finalidade **submeter à validação científica um questionário estruturado**, destinado a aplicação-piloto junto aos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs). O referido questionário é composto por um **conjunto de critérios propositivos elaborados para mensurar a dimensão “participação social”**, com vistas à sua potencial incorporação ao Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC).

O MMD-TC é uma metodologia nacional coordenada pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), aplicada bienalmente para aferir o desempenho e a qualidade institucional dos TCBs. A ferramenta avalia pontos fortes e oportunidades de melhoria a partir de parâmetros técnicos, boas práticas de governança e fiscalização, alinhando-se às diretrizes internacionais e às recomendações das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP), notadamente a NBASP 12, que incentiva a busca pela excelência e qualidade por meio de avaliações periódicas, e a NBASP 20, que recomenda a utilização de avaliações externas independentes sobre as operações e a conformidade dos Tribunais com as normas.

A presente etapa é **direcionada exclusivamente a representantes de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e/ou a especialistas que atuam na área de participação social na administração pública**, independentemente de vínculo direto com os Tribunais de Contas. A validação fundamenta-se, portanto, nas percepções críticas e nos conhecimentos técnico-experienciais acumulados por esse público, reconhecendo sua legitimidade e competência para contribuir com o aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação institucional voltados ao controle externo.

O formulário em validação contempla **questões fechadas (objetivas)**, com escalas de avaliação, **bem como questões abertas**, destinadas à coleta de sugestões, percepções qualificadas e propostas de aprimoramento. Embora o foco das questões recaia sobre os TCBs, é plenamente aceitável – e até desejável – que o(a) participante mobilize experiências análogas vivenciadas em outros contextos institucionais, desde que guardem pertinência com a temática abordada.

Cada item do formulário será acompanhado de um **conjunto padronizado de subperguntas** (de “a” a “d”), conforme detalhamento a seguir:

a) Clareza da redação da questão: analisa-se a redação da questão com base na sua clareza linguística, objetividade conceitual e inteligibilidade comunicacional, ou seja, a facilidade com que o conteúdo é compreendido pelo público-alvo. Utilize a escala ordinal de 1 (muito baixa clareza) a 5 (muito alta clareza), conforme a definição descritiva a seguir:

- 1 – *Muito baixa*: redação confusa, ambígua ou excessivamente técnica, dificultando a compreensão; necessita de reformulação completa
- 2 – *Baixa*: linguagem inadequada ou mal estruturada, com erros de terminologia, ordem frasal ou uso excessivo de jargões; requer revisão substancial
- 3 – *Moderada*: compreensível, mas apresenta termos técnicos, estruturas frasais extensas ou passagens que dificultam a interpretação direta; precisa de ajustes específicos

- 4 – *Alta*: redação clara e acessível, com linguagem compatível ao público-alvo; pode demandar apenas correções pontuais ou de estilo
- 5 – *Muito alta*: formulação precisa, direta e inteligível; linguagem adequada, objetiva e isenta de ambiguidade, respeitando princípios de linguagem cidadã

b) Relevância da questão: avalia-se o grau de importância teórica e prática da questão em relação à dimensão da participação social. Utilize a escala ordinal de 1 a 5 para classificar o grau de relevância do item, conforme a descrição a seguir:

- 1 – *Muito baixa*: o item não apresenta relação direta com a dimensão de participação social, sendo teoricamente irrelevante ou empiricamente inexpressivo
- 2 – *Baixa*: a relação com a participação social é tangencial ou pouco significativa, com baixa aplicabilidade prática e fraca sustentação conceitual
- 3 – *Moderada*: o item guarda relação parcial ou indireta com a dimensão, apresentando potencial de contribuição, mas carecendo de maior alinhamento teórico ou aprimoramento prático
- 4 – *Alta*: o item é relevante e consistente com a dimensão, tendo fundamentação teórica adequada e aplicabilidade prática clara; pode demandar ajustes pontuais
- 5 – *Muito alta*: o item é altamente relevante e indispensável à mensuração da dimensão de participação social, apresentando sólida base conceitual, alta aplicabilidade e alinhamento com normas, diretrizes e boas práticas reconhecidas

c) Pertinência da questão: avalia-se o grau de adequação contextual e alinhamento prático da questão ao universo empírico de aplicação do instrumento, considerando as especificidades institucionais, normativas e funcionais dos TCBs, bem como o perfil dos respondentes (servidores e/ou membros). Classifique o item quanto à sua pertinência, utilizando a escala de 1 a 5 conforme os critérios descritos a seguir:

- 1 – *Muito baixa*: a questão está completamente descontextualizada, sem relação com a realidade institucional dos TCBs ou com as atribuições dos respondentes. Pode gerar interpretações equivocadas e respostas inválidas
- 2 – *Baixa*: a questão possui alguma relação com o tema, mas apresenta baixa adequação ao contexto empírico, linguagem distante da prática ou conteúdo que foge às atribuições dos respondentes
- 3 – *Moderada*: a questão é parcialmente pertinente, mas exige ajustes para melhorar sua aplicabilidade e contextualização. Pode conter termos vagos ou generalizações excessivas
- 4 – *Alta*: a questão é bem adaptada ao contexto dos TCBs, apresenta linguagem adequada e trata de conteúdos reconhecidos pelos respondentes como relevantes e aplicáveis
- 5 – *Muito alta*: a questão está perfeitamente ajustada ao contexto institucional e ao perfil dos respondentes. É clara, apropriada e diretamente relacionada à prática organizacional dos TCBs, refletindo aspectos centrais da realidade empírica

d) Sugestões de melhoria da questão: caso identifique aspectos que possam ser aperfeiçoados no item avaliado, especialmente quando a pontuação atribuída à clareza, relevância e/ou pertinência for inferior a 4, solicita-se que apresente sugestões objetivas e fundamentadas para o aprimoramento do conteúdo.

Sua contribuição, enquanto representante da sociedade civil organizada ou especialista atuante na temática da participação social, **é fundamental para a construção de um modelo avaliativo institucional técnico e coerente com os princípios estruturantes do Controle Aberto.**

- 1) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o nível de formalização da política institucional sobre participação social, considerando a existência de ato normativo aprovado, diretrizes

explícitas, metas definidas e responsabilidades formalmente atribuídas. (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: não há qualquer instrumento normativo, diretriz ou documento institucional que trate da participação social, seja de forma direta ou indireta, demonstrando a ausência total de política institucional sobre o tema
1	Inicial: a participação social é mencionada apenas de forma genérica em documentos institucionais (como regimentos internos, planos estratégicos ou códigos de ética), sem detalhamento normativo, objetivos definidos, metas claras ou <i>designação</i> de responsabilidades
2	Em elaboração: há uma proposta de política institucional em fase de construção, como minuta, esboço, consulta interna ou debate preliminar, porém sem aprovação formal, vigência normativa ou aplicação prática observável
3	Formalizada parcialmente implementada: a política institucional de participação social foi formalmente aprovada por ato normativo, contendo diretrizes e objetivos definidos, mas sua implementação é parcial, restrita a algumas áreas ou ações pontuais, e sem monitoramento sistemático, metas operacionais ou instância coordenadora consolidada
4	Institucionalizada: a política de participação social está plenamente formalizada e institucionalizada, com ato normativo aprovado, diretrizes claras, metas definidas, unidades responsáveis <i>designadas</i> , e mecanismos de acompanhamento, avaliação e prestação de contas pública das ações implementadas, promovendo alinhamento estratégico e participação cidadã qualificada”

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 2) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que grau a participação social está incorporada ao plano estratégico institucional vigente? (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o plano estratégico vigente não apresenta qualquer menção, direta ou indireta, à participação social como valor, princípio, diretriz, objetivo ou meta institucional
1	Inicial: a participação social aparece apenas como valor genérico ou princípio normativo, sem qualquer vinculação a eixos estratégicos, objetivos específicos, metas, indicadores ou ações concretas no plano estratégico
2	Reconhecimento conceitual: a participação social está incluída como um dos objetivos estratégicos, porém sem detalhamento em ações estruturadas, metas operacionais ou indicadores, limitando sua efetividade e a capacidade de monitoramento
3	Inserção parcial e estruturada: a participação social consta como eixo estratégico ou componente transversal do plano, com previsão de ações específicas, ainda que com escopo limitado ou sem instrumentos consolidados de avaliação e retroalimentação institucional
4	Integração plena e institucionalizada: a participação social está plenamente incorporada ao plano estratégico, como eixo prioritário ou transversal, com ações programadas, metas definidas, indicadores mensuráveis, responsáveis <i>designados</i> e mecanismos formais de monitoramento, avaliação e devolutiva social”

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):

d) Sugestões de melhoria da questão (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

3) Proposta de quesito avaliativo: “Qual é o nível de coordenação institucional das ações de participação social?”

0	Inexistente: não há qualquer instância, setor ou responsável formalmente <i>designado</i> para coordenar, articular ou acompanhar as ações de participação social, que ocorrem, quando existentes, de forma isolada, eventual ou desarticulada
1	Inicial: existem iniciativas esporádicas de participação social, mas sem coordenação institucionalizada, sendo executadas de forma fragmentada por diferentes áreas, sem diretrizes comuns, articulação intersetorial ou supervisão centralizada
2	Em estruturação: há um servidor ou ponto focal informalmente reconhecido como referência para a temática, mas sem <i>designação</i> formal, atribuições definidas, estrutura de apoio ou vínculo com processos institucionais permanentes
3	Parcialmente estruturado: a instituição conta com equipe, setor ou unidade com <i>designação</i> formal e atribuições específicas relacionadas à participação social, com articulação intersetorial em construção, mas ainda com atuação limitada, não exclusiva ou com fragilidades operacionais
4	Coordenação plenamente institucionalizada: a instituição dispõe de unidade organizacional formalmente constituída, com competências normativas específicas, equipe técnica <i>designada</i> , recursos mínimos assegurados, articulação transversal consolidada com outras áreas e autonomia funcional para coordenar, planejar, monitorar e avaliar as ações de participação social”

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

a) Clareza da redação da questão (de 1 a 5):

b) Relevância da questão (de 1 a 5):

c) Pertinência da questão (de 1 a 5):

d) Sugestões de melhoria da questão (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

4) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de oferta de formações internas sobre participação cidadã destinadas a membros e servidores da instituição. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não realiza ações de capacitação ou formação interna sobre participação cidadã, nem apresenta planos, diretrizes ou iniciativas previstas para esse fim
1	Inicial: a instituição promoveu ações formativas pontuais ou isoladas, sem continuidade, foco específico na temática ou articulação com programas institucionais de desenvolvimento de pessoal
2	Em estruturação: a instituição oferece ações esporádicas sobre participação cidadã, integradas a eventos gerais (ex: seminários, ciclos de debates, semanas institucionais), com algum conteúdo relevante, mas sem metodologia definida, regularidade ou avaliação sistemática
3	Estruturado parcialmente: a instituição mantém ações de capacitação interna com conteúdo específico sobre participação cidadã, voltadas a públicos definidos (membros e/ou servidores), com planejamento mínimo, periodicidade moderada e metodologias aplicadas, ainda sem plena integração a uma política institucional de formação continuada
4	Maturidade avançada: a instituição possui programa institucionalizado e contínuo de formação sobre participação cidadã, com oferta regular de cursos, trilhas formativas, materiais pedagógicos próprios, metodologias participativas, avaliação de impacto e

	integração plena ao plano de desenvolvimento institucional de pessoas (PDIP ou equivalente)”

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 5) *Proposta de quesito avaliativo*: “Qual é o nível de realização de escutas públicas, consultas sociais ou audiências públicas ao longo do processo de auditoria? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não realiza escutas públicas, consultas sociais ou audiências públicas em nenhuma etapa do processo de auditoria. A participação da sociedade não é considerada componente do ciclo auditorial
1	Inicial A instituição realizou iniciativas pontuais de escuta ou consulta social, sem metodologia definida, sem relação clara com o ciclo de auditoria e sem registro sistemático dos resultados ou retorno à sociedade
2	Em estruturação: a instituição realiza ações de escuta ou consulta em auditorias específicas, geralmente vinculadas a temas sensíveis ou com impacto social, com uso limitado de metodologias participativas, e sem previsão normativa ou regularidade definida
3	Estruturado parcialmente: a instituição realiza escutas públicas, audiências ou consultas sociais com frequência moderada, vinculadas a etapas definidas do processo de auditoria (ex.: planejamento ou devolutiva), com metodologias mínimas, registro das contribuições e articulação institucional, ainda sem aplicação sistemática em todo o ciclo de auditoria
4	Maturidade avançada: a escuta da sociedade está formalmente incorporada ao processo de auditoria, com previsão normativa, metodologias participativas padronizadas, ampla divulgação, aplicação recorrente e sistemática em auditorias estratégicas ou de políticas públicas, com registro público das contribuições, análise técnica e devolutiva social estruturada”

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 6) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que grau são realizados painéis de referência, oficinas participativas ou escutas estruturadas com a sociedade civil no contexto das auditorias operacionais? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não realiza qualquer tipo de escuta estruturada com a sociedade civil em auditorias operacionais, e não há previsão institucional, metodológica ou normativa para esse tipo de prática
1	Inicial: já ocorreram ações pontuais de escuta ou diálogo com a sociedade civil em auditorias operacionais, porém sem planejamento, sem metodologia definida, sem registro sistemático e sem integração ao processo auditorial formal
2	Em estruturação: a instituição realiza oficinas participativas, grupos focais ou painéis de referência de forma ocasional em auditorias específicas, com algum grau de planejamento e registro, porém sem padronização metodológica nem previsão normativa regular

3	Estruturado parcialmente: as escutas estruturadas com a sociedade civil são realizadas de forma recorrente em auditorias operacionais relevantes, com metodologia mínima definida, registro formal e vínculo com etapas do processo auditorial, embora ainda restritas a determinadas áreas temáticas ou unidades organizacionais
4	Maturidade avançada: a instituição realiza escutas estruturadas, oficinas participativas e painéis de referência de forma sistemática e institucionalizada no âmbito das auditorias operacionais, com metodologias participativas consolidadas, previsão normativa, ampla divulgação, registro transparente, integração plena às etapas do processo de auditoria e retorno formal das contribuições à sociedade”

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 7) *Proposta de quesito avaliativo*: “Qual é o nível de abertura social por meio de canais digitais ativos e acessíveis à sociedade para o envio de sugestões, críticas, denúncias ou contribuições sobre a atuação do órgão? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: a instituição não possui canais digitais funcionais, ativos ou acessíveis para o envio de manifestações da sociedade. As ferramentas existentes, se houver, estão desatualizadas, inativas ou são de difícil localização e usabilidade
1	Inicial: existem canais digitais básicos ou genéricos (ex: e-mails, formulários simples), com baixa visibilidade, sem divulgação efetiva, sem padronização de resposta ou tratamento institucional das manifestações recebidas
2	Em estruturação: a instituição dispõe de canais digitais ativos e acessíveis, com estrutura mínima para recepção de sugestões, críticas, denúncias ou contribuições, mas sem fluxos internos consolidados para encaminhamento, resposta ou aproveitamento das informações recebidas
3	Parcialmente estruturado: os canais digitais são funcionais, visíveis e atualizados, com procedimentos definidos para recepção, triagem e resposta das manifestações, além de registro sistemático e produção de relatórios periódicos, embora ainda sem estratégias ativas de estímulo à participação digital ou retorno público ampliado
4	Maturidade avançada: a instituição adota canais digitais amplamente acessíveis, responsivos, bem divulgados e integrados aos fluxos institucionais, com sistemas de escuta contínua, triagem técnica, resposta estruturada, retorno público qualificado e uso das contribuições recebidas como insumos para o planejamento, auditoria e aprimoramento institucional”

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 8) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de desenvolvimento e/ou participação do órgão em ações de coprodução do controle com cidadãos ou organizações da sociedade civil. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza nem participa de ações de coprodução do controle, e não reconhece o papel da sociedade civil como parceira legítima nos processos de fiscalização, auditoria ou avaliação de políticas públicas

1	Inicial: o órgão reconhece conceitualmente a importância da coprodução do controle, mas ainda não implementou ações práticas ou mantém apenas interações pontuais e informais, sem planejamento, metodologia ou registro sistemático
2	Em estruturação: existem ações pontuais ou experimentais de coprodução, com participação da sociedade civil em iniciativas específicas (ex: escutas temáticas, colaboração em diagnósticos), porém sem regularidade, previsão normativa ou metodologias participativas consolidadas
3	Parcialmente estruturado: o órgão desenvolve ações recorrentes de coprodução do controle, com envolvimento ativo de cidadãos ou organizações da sociedade civil em etapas como planejamento de auditorias, construção de indicadores ou validação de achados, com registro das contribuições, embora sem institucionalização plena ou avaliação dos impactos gerados
4	Maturidade avançada: a coprodução do controle está institucionalizada como prática estratégica, com previsão normativa, metodologias participativas estruturadas, parcerias regulares com a sociedade civil, instâncias de governança colaborativa e mecanismos de monitoramento, retorno público e aprendizagem institucional a partir das contribuições sociais”

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 9) *Proposta de quesito avaliativo*: “Qual é o nível de aplicação concreta das diretrizes da Nota Recomendatória nº 05/2023 da Atricon sobre a participação da sociedade na atuação do órgão? (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o órgão não adota, divulga ou reconhece as diretrizes da Nota Recomendatória nº 05/2023 da Atricon, e não executa qualquer ação prática ou normativa voltada à participação da sociedade em sua atuação institucional
1	Inicial: o órgão tem conhecimento da Nota Recomendatória e reconhece sua importância, mas a aplicação ainda se limita a menções genéricas, intenções declaradas ou planejamento inicial, sem ações práticas implementadas
2	Em estruturação: algumas diretrizes da Nota nº 05/2023 começam a ser aplicadas de forma pontual, com ações esparsas ou projetos piloto, ainda sem abordagem integrada, sem previsão normativa consolidada e sem sistematização das práticas adotadas
3	Parcialmente estruturado: o órgão implementa diversas diretrizes da Nota Recomendatória em ações estruturadas, com previsão parcial em normativos, iniciativas de participação recorrentes e integração parcial ao planejamento institucional, embora sem institucionalização plena ou avaliação contínua dos resultados
4	Maturidade avançada: as diretrizes da Nota Recomendatória nº 05/2023 estão plenamente aplicadas de forma concreta e institucionalizada, com previsão normativa formal, articulação com planejamento estratégico, execução sistemática de ações de participação social, mecanismos de escuta qualificada, retorno público e monitoramento contínuo dos impactos das contribuições recebidas”

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 10) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de aplicação dos princípios de linguagem simples e direito visual nos instrumentos de comunicação e nos relatórios institucionais, conforme as orientações da Nota Recomendatória nº 04/2023 da Atricon. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não adota os princípios de linguagem simples nem de direito visual em seus instrumentos de comunicação ou relatórios. As peças informativas permanecem excessivamente técnicas, jurídicas ou burocráticas, com baixa acessibilidade ao público geral
1	Inicial: a instituição demonstra intenção de tornar a linguagem mais acessível, com ações pontuais ou menções conceituais à linguagem simples ou ao direito visual, mas sem padronização, metodologia definida ou aplicação recorrente
2	Em estruturação: há uso parcial de elementos de linguagem simples e direito visual em determinados documentos (ex: cartilhas, relatórios especiais), com algum grau de esforço de simplificação ou visualização, mas sem diretrizes institucionais consolidadas, sem equipe capacitada e sem aplicação uniforme
3	Parcialmente estruturado: a instituição aplica os princípios de linguagem simples e direito visual de forma recorrente e estruturada em algumas áreas, com materiais institucionais mais acessíveis, uso de recursos gráficos, fluxogramas e resumos executivos, ainda sem institucionalização plena, nem integração sistemática a todos os produtos técnicos e comunicacionais
4	Maturidade avançada: a instituição aplica de forma sistemática e institucionalizada os princípios de linguagem simples e direito visual, com normativos ou guias editoriais internos, capacitação das equipes, uso de metodologias acessíveis, recursos visuais padronizados (infográficos, ícones, estruturas visuais claras) e integração plena em relatórios, portais, decisões, pareceres e comunicações ao público externo, promovendo efetiva acessibilidade, engajamento e compreensão cidadã”

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 11) *Proposta de quesito avaliativo:* “Qual é o nível de desenvolvimento de ações educativas voltadas à formação cidadã e ao fortalecimento do controle social, especialmente junto à sociedade civil? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não desenvolve nem participa de ações educativas com foco na formação cidadã ou no fortalecimento do controle social, e não possui planejamento, política ou diretriz institucional voltada a esse eixo
1	Inicial: a instituição realizou ações pontuais, isoladas ou não recorrentes, com conteúdo educativo genérico, sem foco claro na formação cidadã, sem articulação com a sociedade civil e sem vinculação a um plano ou programa estruturado
2	Em estruturação: a instituição desenvolve ações educativas com foco no controle social de forma parcial, voltadas a públicos específicos (como estudantes, lideranças comunitárias ou conselhos), com conteúdos relevantes, mas sem regularidade, sem avaliação e sem integração a uma política institucional de educação cidadã
3	Parcialmente estruturado: a instituição executa programas ou projetos recorrentes de formação cidadã, com metodologias participativas, materiais próprios, parcerias com organizações da sociedade civil, e foco na compreensão do papel social do controle

	externo, embora ainda sem institucionalização plena ou articulação com o planejamento estratégico e orçamentário
4	Maturidade avançada: a instituição mantém programa estruturado, permanente e institucionalizado de educação para o controle social, com oferta regular de cursos, oficinas, materiais didáticos, metodologia participativa, indicadores de desempenho, avaliação de impacto e integração ao planejamento estratégico institucional, além de parcerias consolidadas com a sociedade civil e entes educadores”

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 12) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de participação estruturada da sociedade civil nos ciclos de planejamento institucional do órgão (ex.: plano estratégico, plano de fiscalização, plano de educação para o controle social). *(Escolha uma única opção)*

0	Não há qualquer mecanismo institucional que permita a participação da sociedade civil nos ciclos de planejamento institucional do Tribunal
1	A participação social é informal ou genérica, sem vinculação com processos de planejamento estratégico ou operacional, nem metodologia de coleta ou uso das contribuições recebidas
2	A participação ocorre pontualmente, por meio de escutas ou manifestações abertas, sem critérios de representatividade, sem sistematização metodológica nem integração efetiva das contribuições nos documentos de planejamento
3	Existem mecanismos que preveem a participação da sociedade civil em determinadas etapas ou setores do planejamento institucional, com aplicação parcial de metodologias participativas e análise das contribuições recebidas
4	A participação da sociedade civil está institucionalizada nos ciclos de planejamento, com previsão normativa, metodologias participativas aplicadas (consultas, oficinas, coavaliações), presença de representantes sociais, incorporação das sugestões nos planos institucionais e devolutiva formal dos resultados”

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 13) *Proposta de quesito avaliativo:* “Qual é o nível de adoção de mecanismos que permitem à sociedade civil contribuir com a avaliação institucional, tais como coindicadores, *feedback* estruturado ou participação em comissões avaliadoras mistas? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não existem mecanismos formais ou práticas identificáveis que possibilitem a participação da sociedade civil nos processos de avaliação institucional. A avaliação é realizada exclusivamente por agentes internos, sem qualquer consulta ou retroalimentação externa
1	Incipiente: a sociedade civil é eventualmente ouvida de forma não estruturada e sem metodologia definida, por meio de manifestações esporádicas, enquetes simples ou eventos pontuais, sem garantia de análise, sistematização ou impacto avaliativo concreto
2	Em estruturação: a instituição adota algum mecanismo inicial de consulta estruturada à sociedade, como formulários de feedback, audiências públicas de avaliação ou

	enquetes institucionais, porém sem regularidade, sem vínculo com ciclos avaliativos formais ou sem impacto comprovado nos processos decisórios internos
3	Parcialmente estruturado: existem instrumentos sistemáticos e metodologicamente definidos para a coleta de percepções da sociedade civil sobre o desempenho institucional, com retorno público parcial, ainda que sem caráter vinculante ou representação formal nos colegiados avaliativos
4	Maturidade avançada: a organização dispõe de mecanismos formalizados, recorrentes e integrados de participação da sociedade na avaliação institucional, como coindicadores, avaliações participativas, comissões mistas (formadas por sociedade civil e corpo técnico), ou auditorias cidadãs, com resultados sistematizados, divulgados publicamente e incorporados aos processos de melhoria contínua”

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 14) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que grau as manifestações da sociedade civil são incorporadas, analisadas e registradas nos relatórios de auditoria e pareceres técnicos/procedimentais do órgão? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: as manifestações da sociedade civil não são consideradas em nenhuma etapa do processo de auditoria ou elaboração de pareceres. Não há canal formal de recepção, nem qualquer menção, registro ou análise nos produtos técnico-institucionais
1	Incipiente: há registro pontual e desarticulado de manifestações da sociedade civil, sem sistematização, sem análise técnica formal e sem reflexo nos achados, conclusões ou recomendações dos relatórios ou pareceres
2	Em estruturação: as manifestações da sociedade civil são acolhidas e registradas formalmente, com algum nível de análise técnica, mas sem metodologia definida e sem impacto regular nas conclusões dos documentos técnicos
3	Parcialmente estruturado: existe procedimento definido para análise das manifestações recebidas, com registro nos relatórios de auditoria ou pareceres técnicos, ainda que com baixa frequência, abrangência limitada ou sem retorno sistemático à sociedade civil
4	Maturidade avançada: as manifestações da sociedade civil são incorporadas de forma estruturada, documentada e metodologicamente analisada, com registro explícito nos relatórios de auditoria e pareceres técnicos, além de retorno público das deliberações e justificativas quanto ao acolhimento (ou não) das contribuições, evidenciando compromisso com o controle social e com a <i>accountability</i> pública”

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 15) *Proposta de quesito avaliativo:* “Qual é o nível de consideração dos critérios de equidade territorial, acessibilidade, inclusão digital e diversidade sociocultural nas ações de participação social promovidas pelo órgão? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer preocupação ou referência institucional à inclusão de critérios de equidade territorial, acessibilidade, inclusão digital ou diversidade sociocultural nas ações de participação social. As iniciativas são pontuais e descoladas das realidades diversas do público

1	Incipiente: há reconhecimento genérico da importância da inclusão, mas sem critérios definidos, estratégias aplicadas ou ações direcionadas a públicos em situação de vulnerabilidade, territórios periféricos ou grupos historicamente sub-representados
2	Em estruturação: o órgão adota práticas pontuais ou experimentais para ampliar a equidade e a acessibilidade em suas ações participativas, como uso de plataformas digitais acessíveis ou eventos em locais diversos, sem, contudo, institucionalizar diretrizes ou metas de inclusão efetiva
3	Parcialmente estruturado: existem critérios definidos e aplicados com regularidade para promover maior diversidade e acessibilidade nas iniciativas de participação social, ainda que de forma limitada a algumas regiões, públicos ou ciclos participativos específicos
4	Maturidade avançada: o órgão possui diretrizes normativas, procedimentos sistemáticos e metas definidas para assegurar a equidade territorial, acessibilidade, inclusão digital e respeito à diversidade sociocultural em todas as suas ações participativas, com monitoramento de alcance, indicadores de inclusão e retroalimentação institucional sobre os resultados alcançados

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 16) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de retorno estruturado às manifestações, sugestões ou críticas recebidas da sociedade civil. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: não há qualquer canal ou procedimento para retorno à sociedade civil, sendo inexistente o envio de respostas, justificativas ou informações sobre o tratamento dado às manifestações recebidas
1	Incipiente: as manifestações são eventualmente respondidas, de forma não sistemática, sem critérios claros ou registro formal. O retorno ocorre de maneira reativa, individualizada ou informal, quando solicitado
2	Em estruturação: existem alguns mecanismos de retorno implementados, como respostas padronizadas ou publicações pontuais, sem política institucional ou garantia de transparência quanto ao encaminhamento das manifestações recebidas
3	Parcialmente estruturado: há procedimentos institucionais definidos para retorno estruturado à sociedade civil, com respostas organizadas, registro dos encaminhamentos e transparência parcial dos resultados, embora ainda sem cobertura abrangente ou regularidade plena
4	Maturidade avançada: o órgão possui política e práticas institucionalizadas de retorno estruturado, com respostas públicas e fundamentadas, mecanismos de devolutiva nos próprios canais de participação, sistematização de resultados, e integração das manifestações da sociedade aos ciclos de decisão, planejamento ou correção de rumos institucionais

Com base na leitura da **Questão 16**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 17) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o órgão realiza avaliação sistemática da efetividade das ações participativas, com base em indicadores e coavaliação com cidadãos? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer mecanismo ou prática de avaliação da efetividade das ações participativas. O órgão não realiza qualquer tipo de mensuração, acompanhamento ou reflexão institucional sobre os resultados obtidos com a participação social
1	Incipiente: a avaliação da participação social é pontual ou informal, sem uso de indicadores, critérios definidos ou envolvimento da sociedade civil. São observações internas e subjetivas, realizadas eventualmente e sem registro sistemático
2	Em estruturação: existem iniciativas isoladas de avaliação, com alguns indicadores experimentais ou feedback informal de participantes, mas ainda sem metodologia consolidada, regularidade, ou coavaliação institucionalizada
3	Parcialmente estruturado: o órgão adota práticas regulares de avaliação, com uso de indicadores qualitativos e/ou quantitativos, havendo mecanismos iniciais de escuta cidadã, ainda que sem articulação plena com os ciclos de gestão ou planejamento institucional
4	Maturidade avançada: o órgão possui sistema formal de avaliação da efetividade das ações participativas, com indicadores definidos, metas estabelecidas, coavaliação estruturada com cidadãos ou organizações da sociedade civil, e com resultados utilizados para retroalimentar as estratégias institucionais, revisando prioridades, metodologias e alocação de recursos”

Com base na leitura da **Questão 17**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 18) Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos no fortalecimento da cultura da participação social?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional da participação social. *(Inserção de texto livre)*

- 19) Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de participação social de órgãos públicos que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

- 20) Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da participação social no âmbito dos órgãos públicos? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

APÊNDICE H – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO PÚBLICA

Prezado(a) participante,

Este formulário integra a pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc Esag) e do Grupo de Pesquisa Politeia da Udesc Esag.

O presente instrumento tem por finalidade **submeter à validação científica um questionário estruturado**, destinado a aplicação-piloto junto aos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs). O referido questionário é composto por um **conjunto de critérios propositivos elaborados para mensurar a dimensão “inovação”**, com vistas à sua **potencial incorporação ao Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC)**.

O MMD-TC é uma metodologia nacional coordenada pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), aplicada bienalmente para aferir o desempenho e a qualidade institucional dos TCBs. A ferramenta avalia pontos fortes e oportunidades de melhoria a partir de parâmetros técnicos, boas práticas de governança e fiscalização, alinhando-se às diretrizes internacionais e às recomendações das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP), notadamente a NBASP 12, que incentiva a busca pela excelência e qualidade por meio de avaliações periódicas, e a NBASP 20, que recomenda a utilização de avaliações externas independentes sobre as operações e a conformidade dos Tribunais com as normas.

A presente etapa é **direcionada exclusivamente a representantes de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e/ou a especialistas que atuam na área de inovação na administração pública**, independentemente de vínculo direto com os Tribunais de Contas. A validação fundamenta-se, portanto, nas percepções críticas e nos conhecimentos técnico-experienciais acumulados por esse público, reconhecendo sua legitimidade e competência para contribuir com o aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação institucional voltados ao controle externo.

O formulário em validação contempla **questões fechadas (objetivas)**, com escalas de avaliação, **bem como questões abertas**, destinadas à coleta de sugestões, percepções qualificadas e propostas de aprimoramento. Embora o foco das questões recaia sobre os TCBs, é plenamente aceitável – e até desejável – que o(a) participante mobilize experiências análogas vivenciadas em outros contextos institucionais, desde que guardem pertinência com a temática abordada.

Cada item do formulário será acompanhado de um **conjunto padronizado de subperguntas** (de “a” a “d”), conforme detalhamento a seguir:

a) Clareza da redação da questão: analisa-se a redação da questão com base na sua clareza linguística, objetividade conceitual e inteligibilidade comunicacional, ou seja, a facilidade com que o conteúdo é compreendido pelo público-alvo. Utilize a escala ordinal de 1 (muito baixa clareza) a 5 (muito alta clareza), conforme a definição descritiva a seguir:

- 1 – *Muito baixa:* redação confusa, ambígua ou excessivamente técnica, dificultando a compreensão; necessita de reformulação completa
- 2 – *Baixa:* linguagem inadequada ou mal estruturada, com erros de terminologia, ordem frasal ou uso excessivo de jargões; requer revisão substancial
- 3 – *Moderada:* compreensível, mas apresenta termos técnicos, estruturas frasais extensas ou passagens que dificultam a interpretação direta; precisa de ajustes específicos
- 4 – *Alta:* redação clara e acessível, com linguagem compatível ao público-alvo; pode demandar apenas correções pontuais ou de estilo

5 – *Muito alta*: formulação precisa, direta e inteligível; linguagem adequada, objetiva e isenta de ambiguidade, respeitando princípios de linguagem cidadã

b) Relevância da questão: avalia-se o grau de importância teórica e prática da questão em relação à dimensão da inovação. Utilize a escala ordinal de 1 a 5 para classificar o grau de relevância do item, conforme a descrição a seguir:

1 – *Muito baixa*: o item não apresenta relação direta com a dimensão de inovação, sendo teoricamente irrelevante ou empiricamente inexpressivo

2 – *Baixa*: a relação com a inovação é tangencial ou pouco significativa, com baixa aplicabilidade prática e fraca sustentação conceitual

3 – *Moderada*: o item guarda relação parcial ou indireta com a dimensão, apresentando potencial de contribuição, mas carecendo de maior alinhamento teórico ou aprimoramento prático

4 – *Alta*: o item é relevante e consistente com a dimensão, tendo fundamentação teórica adequada e aplicabilidade prática clara; pode demandar ajustes pontuais

5 – *Muito alta*: o item é altamente relevante e indispensável à mensuração da dimensão de inovação, apresentando sólida base conceitual, alta aplicabilidade e alinhamento com normas, diretrizes e boas práticas reconhecidas

c) Pertinência da questão: avalia-se o grau de adequação contextual e alinhamento prático da questão ao universo empírico de aplicação do instrumento, considerando as especificidades institucionais, normativas e funcionais dos TCBs, bem como o perfil dos respondentes (servidores e/ou membros). Classifique o item quanto à sua pertinência, utilizando a escala de 1 a 5 conforme os critérios descritos a seguir:

1 – *Muito baixa*: a questão está completamente descontextualizada, sem relação com a realidade institucional dos TCBs ou com as atribuições dos respondentes. Pode gerar interpretações equivocadas e respostas inválidas

2 – *Baixa*: a questão possui alguma relação com o tema, mas apresenta baixa adequação ao contexto empírico, linguagem distante da prática ou conteúdo que foge às atribuições dos respondentes

3 – *Moderada*: a questão é parcialmente pertinente, mas exige ajustes para melhorar sua aplicabilidade e contextualização. Pode conter termos vagos ou generalizações excessivas

4 – *Alta*: a questão é bem adaptada ao contexto dos TCBs, apresenta linguagem adequada e trata de conteúdos reconhecidos pelos respondentes como relevantes e aplicáveis

5 – *Muito alta*: a questão está perfeitamente ajustada ao contexto institucional e ao perfil dos respondentes. É clara, apropriada e diretamente relacionada à prática organizacional dos TCBs, refletindo aspectos centrais da realidade empírica

d) Sugestões de melhoria da questão: caso identifique aspectos que possam ser aperfeiçoados no item avaliado, especialmente quando a pontuação atribuída à clareza, relevância e/ou pertinência for inferior a 4, solicita-se que apresente sugestões objetivas e fundamentadas para o aprimoramento do conteúdo.

Sua contribuição, enquanto representante da sociedade civil organizada ou especialista atuante na temática da inovação, **é fundamental para a construção de um modelo avaliativo institucional técnico e coerente com os princípios estruturantes do Controle Aberto**.

1) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de definição institucional formal – sob a forma de diretriz, política, plano estratégico ou instrumento equivalente – que oriente a atuação do órgão em matéria de inovação. (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: a instituição não possui qualquer documento normativo ou instrumento institucional que mencione ou direcione sua atuação em inovação, seja de forma direta ou indireta
1	Incipiente: a inovação é citada apenas de forma genérica ou acessória em documentos institucionais (como valores organizacionais ou missão), sem diretrizes, metas, estratégias ou unidades responsáveis definidas
2	Em formulação: há proposta de política, diretriz ou plano de inovação em fase de construção, como minuta ou consulta interna, mas sem aprovação formal ou aplicação efetiva observável
3	Parcialmente estruturado: existe diretriz, plano ou política formalmente aprovada que trata da inovação, com objetivos e ações definidos, porém sua implementação é parcial, restrita a áreas específicas ou carente de articulação institucional integrada
4	Maturidade avançada: o órgão possui diretriz, plano estratégico ou política institucional formalmente aprovada para a inovação, com objetivos claros, metas definidas, unidades responsáveis <i>designadas</i> , recursos alocados, e mecanismos de monitoramento, avaliação e revisão periódica das ações inovadoras”

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 2) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível a instituição dispõe de instância organizacional – como comitê, núcleo, laboratório, grupo de trabalho ou unidade equivalente – formalmente responsável por fomentar, coordenar ou institucionalizar práticas de inovação? (*Escolha uma única opção*)

0	Inexistente: não há qualquer instância organizacional ou estrutura formal, permanente ou temporária, voltada à coordenação ou fomento da inovação institucional
1	Informal ou não estruturado: a atuação em inovação ocorre por meio de ações esporádicas, promovidas por indivíduos ou grupos sem <i>designação</i> formal, previsão normativa ou articulação institucional
2	Em estruturação: existe grupo de trabalho, comitê ou iniciativa piloto voltada à inovação, com algum grau de reconhecimento institucional, porém sem formalização plena, recursos próprios ou autonomia funcional
3	Parcialmente institucionalizado: a instituição dispõe de instância formalmente <i>designada</i> (como núcleo, comitê ou laboratório), com competências atribuídas, atuação regular e articulação com outras unidades, embora com restrições quanto a pessoal, recursos, metodologias ou autonomia decisória
4	Altamente institucionalizado: a instituição conta com unidade organizacional ou laboratório de inovação formalmente constituído, com regulamentação própria, equipe multidisciplinar dedicada, orçamento próprio, atuação transversal, parcerias externas e metodologia sistematizada para experimentação e implementação de inovações”

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 3) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de adoção de ferramentas para digitalização de processos, automação de rotinas repetitivas ou robotização de tarefas administrativas e/ou técnicas. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não adota ferramentas digitais para automatizar ou robotizar processos e ainda realiza a maioria das atividades de forma manual ou analógica, sem iniciativas em curso voltadas à transformação digital
1	Inicial: existem iniciativas pontuais ou piloto de digitalização ou automação, sem cobertura abrangente nem integração entre sistemas, limitadas a setores ou processos específicos
2	Em consolidação: a instituição adota ferramentas de automação ou robotização em algumas áreas, com nível intermediário de integração e padronização, mas ainda sem estratégia institucional clara ou plano estruturado de transformação digital
3	Estruturado: a instituição conta com estratégia institucional formalizada de transformação digital, com processos automatizados em múltiplas áreas, uso de ferramentas como RPA (<i>Robotic Process Automation</i>) e integração entre sistemas internos, embora ainda com desafios de interoperabilidade e escalabilidade
4	Maturidade avançada: a instituição adota soluções avançadas e escaláveis de automação e robotização, com digitalização integral de processos-chave, uso de inteligência artificial ou aprendizado de máquina, interoperabilidade plena entre sistemas, monitoramento em tempo real e governança digital consolidada”

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 4) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível o órgão utiliza ferramentas de inteligência artificial (IA), aprendizado de máquina (*machine learning*) ou análise avançada de dados (*data analytics*) para apoiar atividades de auditoria, fiscalização, triagem de processos ou identificação de padrões relevantes? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não utiliza nenhuma ferramenta de IA, aprendizado de máquina ou análise avançada de dados em suas atividades, nem possui iniciativas em fase de planejamento voltadas à adoção dessas tecnologias
1	Inicial: há ações isoladas, estudos exploratórios ou pilotos experimentais em andamento, mas sem aplicação prática consolidada nas atividades de auditoria ou fiscalização, nem uso sistemático das tecnologias mencionadas
2	Em estruturação: a instituição já utiliza ferramentas de análise de dados estruturados e iniciou a aplicação de algoritmos preditivos ou modelos de machine learning em áreas específicas, ainda com alcance restrito ou dependência de consultorias externas
3	Consolidado: o órgão emprega soluções de IA, aprendizado de máquina e <i>analytics</i> em múltiplas frentes operacionais, como auditoria de conformidade, triagem de denúncias ou análise de risco, com infraestrutura própria, equipe especializada e integração com sistemas internos
4	Maturidade avançada: a instituição adota sistematicamente tecnologias avançadas em auditoria e fiscalização, com modelos preditivos validados, algoritmos explicáveis (<i>explainable AI</i>), infraestrutura tecnológica robusta, equipe interna capacitada e indicadores de desempenho monitorados. O uso das ferramentas é institucionalizado e sujeito a governança ética e técnica”

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):

- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 5) *Proposta de quesito avaliativo*: “Qual é o nível de desenvolvimento ou utilização *dashboards* interativos e painéis de *Business Intelligence* (BI) para fins de gestão, auditoria, planejamento ou comunicação institucional Qual é o nível de desenvolvimento ou utilização de *dashboards* interativos e painéis de *Business Intelligence* (BI) pelo órgão, com finalidades de gestão, auditoria, planejamento ou comunicação institucional? (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o órgão não utiliza <i>dashboards</i> interativos ou painéis de BI e não há qualquer iniciativa formal em curso voltada à sua implementação
1	Inicial: existem iniciativas pontuais, não institucionalizadas, como planilhas ou protótipos de painéis desenvolvidos por áreas isoladas, sem integração com os sistemas corporativos ou uso sistemático para tomada de decisão
2	Em estruturação: o órgão já desenvolveu <i>dashboards</i> ou painéis de BI para áreas específicas, com dados extraídos periodicamente, mas o uso ainda é restrito, sem atualização automática, com baixa interação intersetorial e sem padronização técnica
3	Consolidado: <i>dashboards</i> e painéis de BI são formalmente adotados por diferentes áreas do órgão, com atualização automatizada de dados, integração parcial com sistemas internos e uso efetivo em rotinas de gestão, auditoria ou planejamento
4	Maturidade avançada: o órgão possui ecossistema consolidado de BI e <i>analytics</i> , com <i>dashboards</i> integrados e interativos amplamente utilizados por todas as áreas. Os painéis são atualizados em tempo real, possuem governança de dados, são utilizados em processos decisórios estratégicos e contribuem para a transparência, comunicação com a sociedade e <i>accountability</i> institucional”

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 6) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de adoção de tecnologias digitais emergentes pelo órgão, tais como *blockchain*, interoperabilidade de sistemas, automação de decisões, *Internet das Coisas* (IoT), entre outras inovações equivalentes aplicáveis às funções de controle externo, gestão ou fiscalização. (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o órgão não utiliza nem possui estudos, projetos ou iniciativas conhecidas sobre o uso de tecnologias digitais emergentes em suas atividades
1	Inicial: existem debates exploratórios ou propostas incipientes, como oficinas ou documentos de referência, sem projeto estruturado ou aplicação prática
2	Em estruturação: há projetos piloto, parcerias ou testes em andamento envolvendo pelo menos uma tecnologia emergente, mas ainda sem aplicação institucionalizada, avaliação de impacto ou normativo específico
3	Parcialmente consolidado: o órgão já adota pelo menos uma tecnologia emergente (como <i>blockchain</i> para registro de atos ou interoperabilidade entre sistemas), com uso funcional e apoio institucional, ainda que limitado a determinadas áreas ou ações
4	Maturidade avançada: as tecnologias digitais emergentes estão amplamente incorporadas aos processos institucionais do órgão, com uso estratégico, sustentação normativa, integração intersetorial, resultados monitorados, e contribuição direta para a eficiência, transparência, segurança e inovação nos serviços prestados”

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

7) *Proposta de quesito avaliativo*: “Qual é o grau de adoção, pelo órgão, de estratégias inovadoras de comunicação pública voltadas à sociedade, tais como linguagem cidadã, *Visual Law*, *storytelling* ou *design* da informação, com vistas a ampliar a compreensão, o engajamento e a transparência institucional? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não utiliza qualquer estratégia inovadora de comunicação cidadã e mantém linguagem técnica e institucional tradicional em seus materiais e canais oficiais
1	Inicial: há iniciativas pontuais ou isoladas, ainda em caráter experimental, como o uso eventual de linguagem acessível ou recursos visuais simplificados, sem política institucional ou plano sistemático
2	Em estruturação: a instituição vem desenvolvendo diretrizes ou projetos-piloto sobre comunicação cidadã, com envolvimento de setores de comunicação e apoio de áreas técnicas, mas ainda sem alcance consolidado ou avaliação sistemática
3	Parcialmente consolidado: o órgão adota sistematicamente algumas estratégias inovadoras de comunicação pública, como o uso recorrente de <i>storytelling</i> , <i>Visual Law</i> ou linguagem cidadã, com aplicação em peças institucionais e conteúdos técnicos, embora ainda com alcance limitado ou sem institucionalização normativa
4	Maturidade avançada: as estratégias inovadoras de comunicação estão formalmente incorporadas à política institucional do órgão, com uso transversal e qualificado em relatórios, decisões, canais digitais e materiais de educação cidadã, embasadas em diretrizes normativas, equipes capacitadas e monitoramento dos resultados e da usabilidade social das informações”

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

8) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível o órgão oferece canais digitais de interação com o público, como *chatbots*, aplicativos móveis, ouvidorias digitais, *interfaces* responsivas ou serviços públicos digitais acessíveis por celular? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não oferece qualquer canal digital interativo voltado ao público externo, limitando-se à disponibilização passiva de informações institucionais. Não há meios digitais estruturados para recebimento de demandas, sugestões ou prestação de serviços
1	Inicial: há algum canal digital reativo (ex.: formulário eletrônico ou <i>e-mail</i> de contato), mas com resposta lenta, interface limitada e sem recursos de interatividade. Não há mecanismos automatizados de resposta, nem integração com serviços públicos
2	Em estruturação: o órgão disponibiliza um ou mais canais digitais com certo grau de interatividade, como ouvidorias eletrônicas, aplicativos ou portais adaptados ao celular, mas ainda sem integração sistêmica, monitoramento de uso ou canais responsivos automatizados (como <i>chatbots</i>)
3	Parcialmente consolidado: a instituição possui múltiplos canais digitais integrados e responsivos, como aplicativos móveis, portais otimizados para dispositivos móveis, <i>chatbots</i> ou atendimentos automatizados, com interface acessível e registros

	sistematizados das interações, mas ainda sem monitoramento estruturado da efetividade desses canais
4	Maturidade avançada: o órgão oferece e mantém canais digitais amplamente acessíveis, multicanais, responsivos, automatizados e integrados, com funcionalidades interativas, acompanhamento em tempo real, respostas padronizadas por inteligência artificial, usabilidade validada com usuários, métricas de avaliação contínua e articulação com serviços públicos digitais”

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 9) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de realização de auditorias com foco em resultados, impacto social ou alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não realiza auditorias com foco em resultados ou impacto social, nem considera os ODS como referência em suas práticas de controle
1	Incipiente: há referência genérica a resultados ou aos ODS em documentos institucionais, mas sem tradução prática nas metodologias de auditoria ou nos objetos fiscalizados
2	Em estruturação: o órgão desenvolve ou aplica metodologias pontuais de auditoria com foco em impacto, ou realiza ações esporádicas vinculadas aos ODS, ainda sem sistematização, indicadores de desempenho ou integração ao planejamento institucional
3	Parcialmente consolidado: a instituição realiza auditorias operacionais com foco em resultados e impactos, com métodos definidos, critérios de avaliação claros e alinhamento parcial a metas dos ODS, ainda que de forma limitada a determinadas áreas ou eixos temáticos
4	Maturidade avançada: o órgão incorpora sistematicamente o enfoque de resultados e impacto social em seu planejamento e execução de auditorias, com metodologias validadas, uso de indicadores e alinhamento explícito aos ODS. Há relatórios estruturados com recomendações orientadas ao aprimoramento de políticas públicas e ao desenvolvimento sustentável”

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 10) *Proposta de quesito avaliativo*: “Qual é o nível de aplicação de técnicas de auditoria assistida por computador (CAATs), mineração de dados ou inteligência de riscos nas atividades do órgão? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não utiliza ferramentas tecnológicas de apoio à auditoria, como CAATs, mineração de dados ou análise de risco baseada em dados, mantendo práticas analógicas e pouco sistematizadas
1	Incipiente: há conhecimento institucional sobre CAATs e técnicas de mineração de dados, mas sem aplicação prática estruturada. O uso, quando ocorre, é informal ou esporádico, sem padronização nem integração com os ciclos de auditoria

2	Em estruturação: o órgão iniciou a adoção de CAATs ou ferramentas básicas de análise de dados, aplicando-as em auditorias-piloto ou projetos específicos, ainda sem metodologia consolidada, equipe dedicada ou capacitação sistemática
3	Parcialmente consolidado: o uso de CAATs, mineração de dados e inteligência de riscos já está incorporado em algumas etapas do processo de auditoria, com metodologias estabelecidas, <i>softwares</i> implementados e pessoal parcialmente qualificado, embora o uso ainda não seja generalizado nem plenamente integrado ao planejamento das fiscalizações
4	Maturidade avançada: o órgão utiliza de forma sistemática e institucionalizada técnicas de auditoria assistida por computador, mineração de dados e modelos de inteligência de risco, integradas ao ciclo completo da auditoria, com equipe especializada, ferramentas tecnológicas atualizadas, base de dados interoperáveis e processos contínuos de capacitação e avaliação dos resultados”

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 11) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de realização de auditorias colaborativas com outros órgãos públicos ou com a sociedade civil. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não realiza auditorias colaborativas, tampouco mantém qualquer articulação institucional com outras entidades públicas ou com a sociedade civil nesse sentido
1	Incipiente: existem ações pontuais ou menções genéricas sobre auditorias colaborativas em documentos institucionais, mas sem aplicação prática, metodologia definida ou articulação concreta com outros atores
2	Em estruturação: o órgão já participou de experiências piloto ou articulações embrionárias de auditorias colaborativas com órgãos públicos ou sociedade civil, porém sem institucionalização, regularidade ou formalização normativa
3	Parcialmente consolidado: a instituição realiza auditorias colaborativas de forma ocasional, com metodologias parcialmente padronizadas, acordos de cooperação ou parcerias com entes públicos e/ou com organizações da sociedade civil, mas sem integração sistemática ao planejamento de auditoria
4	Maturidade avançada: o órgão incorpora regularmente auditorias colaborativas em sua estratégia institucional, com metodologias validadas, instrumentos normativos próprios, parcerias estruturadas, integração aos ciclos de planejamento e retorno público estruturado dos resultados, inclusive com participação cidadã qualificada e coavaliação dos impactos”

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 12) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que grau são adotadas práticas para incorporar a participação da sociedade civil nos processos de controle externo (ex.: definição de temas prioritários, fiscalização colaborativa, escutas públicas, coavaliação de resultados)? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não adota qualquer prática sistemática de participação da sociedade civil nos processos de controle externo, inexistindo canais ou metodologias voltadas à escuta ou ao engajamento cidadão
1	Incipiente: há menções genéricas ou ações isoladas de consulta pública ou interação social, sem planejamento, metodologia definida, continuidade ou sistematização dos resultados no processo de fiscalização
2	Em estruturação: o órgão desenvolve iniciativas experimentais ou parciais de participação social (como escutas temáticas ou convites abertos), mas ainda sem institucionalização, normas internas ou integração com as auditorias
3	Parcialmente consolidado: a participação da sociedade civil é prevista em normas internas ou planos operacionais, com ações regulares de escuta, priorização de temas e articulação com redes de controle, mas ainda com limitações quanto à diversidade, sistematização ou impacto efetivo nas decisões
4	Maturidade avançada: a instituição possui mecanismos consolidados de participação social nos ciclos de controle externo, como consultas públicas estruturadas, auditorias colaborativas, escutas sociais com retorno institucional, definição participativa de temas e coavaliação de impactos, com instrumentos normativos, canais permanentes e avaliação periódica da efetividade dessas ações”

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 13) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível o órgão mantém ambientes institucionais voltados à inovação cidadã ou à coprodução com usuários dos serviços públicos (tais como laboratórios de inovação, núcleos de cocriação, comitês participativos ou grupos de trabalho interativos)? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer iniciativa institucionalizada voltada à inovação cidadã, coprodução com usuários ou espaços participativos de cocriação
1	Incipiente: há mencionamentos pontuais ou iniciativas esporádicas de diálogo ou experimentação social, sem estrutura organizacional própria, metodologia definida ou regularidade nas ações
2	Em estruturação: o órgão iniciou a implementação de ambiente de inovação cidadã (ex.: laboratório ou grupo de cocriação), com escopo limitado, sem integração institucional plena ou normatização clara das atribuições
3	Parcialmente consolidado: o órgão mantém um ambiente institucional formalmente reconhecido (como laboratório de inovação ou comitê de cocriação), com equipe parcial, ações regulares, envolvimento da sociedade civil, porém ainda sem transversalidade plena nas políticas institucionais
4	Maturidade avançada: a instituição possui ambiente institucional consolidado voltado à inovação cidadã e coprodução, formalizado por ato normativo, com equipe dedicada, atuação transversal, metodologia própria, articulação com atores sociais e integração sistemática ao planejamento estratégico, às ações de controle externo e à avaliação de políticas públicas”

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 14) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de realização de audiências públicas digitais, consultas colaborativas ou uso de plataformas deliberativas para dialogar com cidadãos e organizações da sociedade civil. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não realiza qualquer tipo de audiência pública digital, consulta online ou uso de plataformas deliberativas para interação com a sociedade civil
1	Incipiente: há iniciativas esporádicas ou pontuais de consulta pública por meio digital, sem metodologia estruturada, planejamento participativo ou mecanismos de sistematização das contribuições recebidas
2	Em estruturação: o órgão iniciou o uso de ferramentas digitais para diálogo social (como audiências ou fóruns online), com ações ainda isoladas, alcance restrito ou com baixa institucionalização e avaliação de resultados
3	Parcialmente consolidado: o órgão realiza audiências públicas digitais e/ou consultas colaborativas com frequência razoável, utilizando plataformas conhecidas, com sistematização parcial das contribuições, mas com limitações na representatividade ou uso efetivo das informações coletadas
4	Maturidade avançada: a instituição adota práticas consolidadas de diálogo digital com a sociedade civil, por meio de plataformas deliberativas estáveis, consultas estruturadas, audiências digitais periódicas e sistematização rigorosa das contribuições, integradas ao planejamento institucional e aos processos decisórios. Há monitoramento da efetividade dessas ações e transparência nos retornos oferecidos à sociedade”

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 15) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que grau o órgão adota estruturas permanentes de governança da inovação, como comitês, núcleos intersetoriais ou articulações com atores internos e externos? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer estrutura formal ou informal voltada à governança da inovação, tampouco promove articulações sobre o tema
1	Incipiente: existem iniciativas pontuais ou mapeamento preliminar de atores interessados na pauta de inovação, mas sem institucionalização, coordenação ou definição clara de papéis e responsabilidades
2	Em estruturação: há grupo de trabalho, comissão ou instância colegiada provisória, com foco inicial na discussão da inovação, mas sem formalização normativa, alocação de recursos ou integração sistemática com a estratégia institucional
3	Parcialmente consolidado: o órgão possui comitê ou núcleo intersetorial de inovação com existência formal, articulação com áreas internas e externas, e algum grau de integração com o planejamento estratégico, porém com atuação ainda limitada, descontinuidades operacionais ou escopo restrito de temas
4	Maturidade avançada: a instituição adota estruturas permanentes e institucionalizadas de governança da inovação, com base normativa clara, composição multissetorial, integração com universidades, redes de inovação e sociedade civil, além de planejamento sistemático, definição de metas, avaliação de resultados e atuação transversal em políticas públicas e processos internos”

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):

d) Sugestões de melhoria da questão (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 16) Proposta de quesito avaliativo:** “Qual é o nível de articulação do órgão com universidades, centros de pesquisa, observatórios, redes de inovação e outras instituições públicas para o desenvolvimento conjunto de metodologias, projetos e soluções inovadoras? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer forma de articulação institucionalizada com universidades, centros de pesquisa ou redes de inovação, nem desenvolve iniciativas em parceria com esses atores
1	Incipiente: há contatos pontuais e informais com instituições externas (ex.: convites para eventos, participação esporádica em fóruns), sem acordos formais, projetos conjuntos ou trocas sistemáticas de conhecimento
2	Em estruturação: o órgão participa de algumas iniciativas colaborativas esporádicas ou experimentais, podendo incluir eventos, pesquisas aplicadas ou intercâmbios, mas ainda sem institucionalização, continuidade ou plano estratégico de cooperação
3	Parcialmente consolidado: existem parcerias institucionais formalizadas com universidades ou redes de inovação, incluindo convênios, projetos conjuntos ou construção colaborativa de metodologias, embora com abrangência ainda restrita ou descontinuidades operacionais
4	Maturidade avançada: o órgão atua de forma estruturada, contínua e institucionalizada em articulação com universidades, centros de pesquisa, redes e laboratórios de inovação, com acordos formais, estratégias cooperativas, metas compartilhadas, produção de conhecimento aplicado e mecanismos de monitoramento e avaliação das parcerias”

Com base na leitura da **Questão 16**, avalie os seguintes aspectos:

- a) Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 17) Proposta de quesito avaliativo:** “Em que nível as práticas de gestão do conhecimento, memória institucional e aprendizagem organizacional estão consolidadas no órgão? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não desenvolve ações sistemáticas voltadas à gestão do conhecimento, nem possui mecanismos formais de preservação da memória organizacional ou de disseminação do aprendizado institucional
1	Incipiente: existem ações pontuais e não integradas, como registros esparsos de boas práticas, capacitações isoladas ou relatórios internos, sem política, diretriz ou estrutura voltada à gestão do conhecimento
2	Em estruturação: há iniciativas embrionárias ou setoriais, como manuais, bases de dados de experiências, sistemas informacionais ou ações de capacitação, ainda sem articulação institucional ou padronização metodológica
3	Parcialmente consolidado: o órgão possui estratégias formais e fluxos operacionais para registro, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos, com práticas sistematizadas em algumas áreas e apoio de tecnologias da informação
4	Maturidade avançada: o órgão adota modelo estruturado de gestão do conhecimento com diretrizes institucionais, sistemas integrados, rotinas consolidadas de retroalimentação, mecanismos de aprendizagem contínua e monitoramento de indicadores de conhecimento e inovação”

Com base na leitura da **Questão 17**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

18) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau em que os processos de auditoria do órgão incluem avaliação de impacto de políticas públicas ou incorporam critérios ESG (ambientais, sociais e de governança). *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: os processos de auditoria não consideram qualquer avaliação de impacto de políticas públicas, nem incorporam critérios ESG, direta ou indiretamente, em suas metodologias ou relatórios
1	Incipiente: há menções genéricas à necessidade de avaliar impactos ou considerar aspectos ESG, mas sem metodologia definida, aplicação prática recorrente ou integração aos objetivos e relatórios das auditorias
2	Em estruturação: o órgão realiza algumas auditorias específicas com foco em impacto ou com consideração parcial de critérios ESG, ainda que sem sistematicidade, escopo definido ou uso regular de indicadores ou matrizes avaliativas
3	Parcialmente consolidado: a avaliação de impacto de políticas públicas e/ou a análise de aspectos ESG integram, de forma planejada, parte das auditorias operacionais ou especiais, com uso de critérios técnicos, metodologias conhecidas e produção de achados orientados a resultados
4	Maturidade avançada: a análise de impacto e os critérios ESG estão plenamente incorporados à matriz de planejamento e execução das auditorias, com uso recorrente de indicadores, análise de externalidades, critérios de sustentabilidade e equidade, e com divulgação pública dos achados e recomendações baseadas em evidências”

Com base na leitura da **Questão 18**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

19) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o órgão utiliza indicadores socioambientais e ferramentas de monitoramento com foco em justiça social e desenvolvimento sustentável? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: não há uso de indicadores socioambientais nem de ferramentas de monitoramento voltadas à justiça social ou à sustentabilidade no planejamento, execução ou avaliação das atividades institucionais
1	Incipiente: há referências esparsas ou genéricas a indicadores socioambientais, mas sem integração prática, sistematização ou vinculação a metas institucionais ou a processos de decisão e fiscalização
2	Em estruturação: o órgão utiliza parcialmente indicadores socioambientais em alguns projetos ou relatórios, com iniciativas isoladas de monitoramento, ainda sem articulação estratégica ou metodologias consolidadas
3	Parcialmente consolidado: ferramentas de monitoramento com foco em justiça social e sustentabilidade são utilizadas em processos institucionais relevantes, com indicadores definidos, fontes de dados regulares e vinculação a decisões de gestão ou controle externo
4	Maturidade avançada: o órgão integra de forma sistemática e institucionalizada o uso de indicadores socioambientais robustos, com ferramentas de monitoramento orientadas por princípios de justiça social, equidade territorial e desenvolvimento

	sustentável, sendo utilizados no planejamento estratégico, nas auditorias, nos relatórios e na prestação de contas à sociedade”

Com base na leitura da **Questão 19**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

20) Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos no fortalecimento da cultura da inovação?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional da inovação. *(Inserção de texto livre)*

21) Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de inovação de órgãos públicos que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

22) Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da inovação no âmbito dos órgãos públicos? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

APÊNDICE I – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO SOBRE INTEGRIDADE

Prezado(a) participante,

Este formulário integra a pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc Esag) e do Grupo de Pesquisa Politeia da Udesc Esag.

O presente instrumento tem por finalidade **submeter à validação científica um questionário estruturado**, destinado a aplicação-piloto junto aos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs). O referido questionário é composto por um **conjunto de critérios propositivos elaborados para mensurar a dimensão “integridade”**, com vistas à sua potencial incorporação ao Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC).

O MMD-TC é uma metodologia nacional coordenada pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), aplicada bienalmente para aferir o desempenho e a qualidade institucional dos TCBs. A ferramenta avalia pontos fortes e oportunidades de melhoria a partir de parâmetros técnicos, boas práticas de governança e fiscalização, alinhando-se às diretrizes internacionais e às recomendações das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP), notadamente a NBASP 12, que incentiva a busca pela excelência e qualidade por meio de avaliações periódicas, e a NBASP 20, que recomenda a utilização de avaliações externas independentes sobre as operações e a conformidade dos Tribunais com as normas.

A presente etapa é **direcionada exclusivamente a representantes de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e/ou a especialistas que atuam na área de integridade na administração pública**, independentemente de vínculo direto com os Tribunais de Contas. A validação fundamenta-se, portanto, nas percepções críticas e nos conhecimentos técnico-experienciais acumulados por esse público, reconhecendo sua legitimidade e competência para contribuir com o aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação institucional voltados ao controle externo.

O formulário em validação contempla **questões fechadas (objetivas)**, com escalas de avaliação, **bem como questões abertas**, destinadas à coleta de sugestões, percepções qualificadas e propostas de aprimoramento. Embora o foco das questões recaia sobre os TCBs, é plenamente aceitável – e até desejável – que o(a) participante mobilize experiências análogas vivenciadas em outros contextos institucionais, desde que guardem pertinência com a temática abordada.

Cada item do formulário será acompanhado de um **conjunto padronizado de subperguntas** (de “a” a “d”), conforme detalhamento a seguir:

a) Clareza da redação da questão: analisa-se a redação da questão com base na sua clareza linguística, objetividade conceitual e inteligibilidade comunicacional, ou seja, a facilidade com que o conteúdo é compreendido pelo público-alvo. Utilize a escala ordinal de 1 (muito baixa clareza) a 5 (muito alta clareza), conforme a definição descritiva a seguir:

- 1 – *Muito baixa*: redação confusa, ambígua ou excessivamente técnica, dificultando a compreensão; necessita de reformulação completa
- 2 – *Baixa*: linguagem inadequada ou mal estruturada, com erros de terminologia, ordem frasal ou uso excessivo de jargões; requer revisão substancial
- 3 – *Moderada*: compreensível, mas apresenta termos técnicos, estruturas frasais extensas ou passagens que dificultam a interpretação direta; precisa de ajustes específicos

4 – *Alta*: redação clara e acessível, com linguagem compatível ao público-alvo; pode demandar apenas correções pontuais ou de estilo

5 – *Muito alta*: formulação precisa, direta e inteligível; linguagem adequada, objetiva e isenta de ambiguidade, respeitando princípios de linguagem cidadã

b) Relevância da questão: avalia-se o grau de importância teórica e prática da questão em relação à dimensão integridade. Utilize a escala ordinal de 1 a 5 para classificar o grau de relevância do item, conforme a descrição a seguir:

1 – *Muito baixa*: o item não apresenta relação direta com a dimensão de integridade, sendo teoricamente irrelevante ou empiricamente inexpressivo

2 – *Baixa*: a relação com a integridade é tangencial ou pouco significativa, com baixa aplicabilidade prática e fraca sustentação conceitual

3 – *Moderada*: o item guarda relação parcial ou indireta com a dimensão, apresentando potencial de contribuição, mas carecendo de maior alinhamento teórico ou aprimoramento prático

4 – *Alta*: o item é relevante e consistente com a dimensão, tendo fundamentação teórica adequada e aplicabilidade prática clara; pode demandar ajustes pontuais

5 – *Muito alta*: o item é altamente relevante e indispensável à mensuração da dimensão de integridade, apresentando sólida base conceitual, alta aplicabilidade e alinhamento com normas, diretrizes e boas práticas reconhecidas

c) Pertinência da questão: avalia-se o grau de adequação contextual e alinhamento prático da questão ao universo empírico de aplicação do instrumento, considerando as especificidades institucionais, normativas e funcionais dos TCBs, bem como o perfil dos respondentes (servidores e/ou membros). Classifique o item quanto à sua pertinência, utilizando a escala de 1 a 5 conforme os critérios descritos a seguir:

1 – *Muito baixa*: a questão está completamente descontextualizada, sem relação com a realidade institucional dos TCBs ou com as atribuições dos respondentes. Pode gerar interpretações equivocadas e respostas inválidas

2 – *Baixa*: a questão possui alguma relação com o tema, mas apresenta baixa adequação ao contexto empírico, linguagem distante da prática ou conteúdo que foge às atribuições dos respondentes

3 – *Moderada*: a questão é parcialmente pertinente, mas exige ajustes para melhorar sua aplicabilidade e contextualização. Pode conter termos vagos ou generalizações excessivas

4 – *Alta*: a questão é bem adaptada ao contexto dos TCBs, apresenta linguagem adequada e trata de conteúdos reconhecidos pelos respondentes como relevantes e aplicáveis

5 – *Muito alta*: a questão está perfeitamente ajustada ao contexto institucional e ao perfil dos respondentes. É clara, apropriada e diretamente relacionada à prática organizacional dos TCBs, refletindo aspectos centrais da realidade empírica

d) Sugestões de melhoria da questão: caso identifique aspectos que possam ser aperfeiçoados no item avaliado, especialmente quando a pontuação atribuída à clareza, relevância e/ou pertinência for inferior a 4, solicita-se que apresente sugestões objetivas e fundamentadas para o aprimoramento do conteúdo.

Sua contribuição, enquanto representante da sociedade civil organizada ou especialista atuante na temática da integridade, **é fundamental para a construção de um modelo avaliativo institucional técnico e coerente com os princípios estruturantes do Controle Aberto.**

1) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de institucionalização da Política de Integridade, considerando a existência de ato normativo formalmente aprovado, diretrizes

normativas claras, mecanismos de implementação, monitoramento sistemático e alinhamento com os objetivos estratégicos do órgão. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não existe política formal de integridade, tampouco instrumento normativo que trate do tema de forma estruturada ou vinculada ao planejamento institucional
1	Incipiente: existem menções genéricas à integridade em normativos institucionais, mas sem estrutura própria, diretrizes operacionais ou <i>designação</i> de responsabilidades. A política pode estar em formulação, mas ainda sem aprovação formal ou aplicação prática
2	Em estruturação: há uma política de integridade aprovada, com objetivos e diretrizes definidas, porém sem mecanismos claros de implementação, monitoramento ou vinculação a metas institucionais. A atuação ainda é fragmentada ou restrita a áreas específicas
3	Parcialmente consolidada: a política está formalmente instituída, com diretrizes claras, responsáveis <i>designados</i> e ações implementadas, havendo iniciativas regulares de monitoramento, ainda que com gaps de integração com o planejamento estratégico ou com a cultura organizacional
4	Maturidade avançada: a política de integridade encontra-se plenamente institucionalizada, com ato normativo vigente, diretrizes normativas explícitas, metas operacionais, mecanismos efetivos de implementação, sistema de monitoramento contínuo, indicadores de desempenho e alinhamento estratégico transversal às áreas do órgão”

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 2) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível a Política de Integridade do órgão está formalmente alinhada ao Planejamento Estratégico institucional e integrada à estrutura de Governança Organizacional, com desdobramentos operacionais e articulação efetiva entre instâncias decisórias e executivas? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há evidências de que a política de integridade esteja mencionada ou considerada nos documentos estratégicos ou na estrutura de governança do Tribunal
1	Incipiente: a política de integridade é tratada como eixo isolado, sem conexão explícita com o planejamento estratégico ou com a estrutura de governança institucional. Não há articulação entre instâncias gestoras
2	Em estruturação: existem mencionamentos pontuais da integridade no planejamento estratégico ou nos documentos de governança, mas sem desdobramentos operacionais claros, metas definidas ou instâncias de articulação sistemática
3	Parcialmente integrada: a política de integridade encontra-se formalmente vinculada ao planejamento estratégico, com ações integradas em algumas áreas, e participação de instâncias de governança, ainda que sem uma articulação plena entre os níveis estratégico, tático e operacional
4	Integração avançada: a política de integridade está plenamente integrada à estratégia institucional e à estrutura de governança organizacional, com desdobramentos operacionais claros, responsabilidades atribuídas, instâncias articuladas, fluxos definidos, metas e mecanismos de monitoramento que possibilitam o alinhamento entre valores, práticas e resultados”

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):

- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 3) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie em que grau os princípios da ética e da integridade estão formalmente expressos como valores institucionais, sendo efetivamente operacionalizados em documentos oficiais, incorporados nas práticas organizacionais e passíveis de monitoramento por meio de indicadores. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: não há qualquer menção explícita à ética ou à integridade nos documentos oficiais da instituição, como missão, visão, valores, planejamento estratégico ou códigos institucionais
1	Declaratório: a ética e a integridade são mencionadas de forma genérica em documentos oficiais (ex.: missão ou princípios institucionais), sem desdobramento prático ou sistematização em políticas, metas ou ações institucionais concretas
2	Reconhecimento inicial: os valores da ética e da integridade constam nos documentos institucionais e há alguma tentativa de vinculá-los a normas internas ou ações pontuais, ainda que sem métricas definidas ou mecanismos de acompanhamento estruturado
3	Operacionalização parcial: a ética e a integridade são tratadas como valores institucionais formais, com desdobramentos práticos em planos, programas ou ações, acompanhadas por alguns indicadores ou iniciativas de monitoramento, porém de maneira ainda não sistêmica
4	Consolidação estratégica: a ética e a integridade estão claramente reconhecidas como valores estruturantes da identidade institucional, com vínculo ao planejamento estratégico, políticas internas definidas, ações sistemáticas de capacitação ou comunicação, indicadores de desempenho e mecanismos formais de acompanhamento, avaliação e prestação de contas sobre esses valores”

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 4) *Proposta de quesito avaliativo*: “Qual é o nível de desenvolvimento e implementação do Plano de Integridade do órgão, considerando sua aprovação formal, existência de metas claras, cronograma definido, responsáveis *designados* e instrumentos de monitoramento, avaliação e revisão periódica? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a instituição não possui Plano de Integridade formalizado, nem há qualquer iniciativa identificável em fase de elaboração ou estruturação
1	Inicial (proposição incipiente): existe intenção declarada ou iniciativa preliminar de elaboração de um Plano de Integridade (ex.: minuta interna ou grupo de trabalho), sem aprovação formal, escopo definido ou aplicação prática
2	Parcial (aprovado, mas limitado): o Plano de Integridade foi formalmente aprovado e publicado, porém carece de metas objetivas, cronograma claro, responsáveis definidos ou não possui mecanismos sistemáticos de monitoramento e revisão periódica
3	Intermediário (implementação em curso): o Plano de Integridade encontra-se aprovado e parcialmente implementado, com metas e prazos definidos, responsabilidades formalmente atribuídas e algum grau de monitoramento, mas ainda sem avaliação sistemática ou revisão contínua
4	Avançado (implementação sistemática e monitorada): o órgão possui Plano de Integridade vigente, aprovado por ato formal, com metas claras, cronograma definido,

	designação de responsáveis, instrumentos de monitoramento e mecanismos periódicos de avaliação e revisão, alinhado à estratégia institucional e integrado à governança organizacional”

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 5) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau em que o órgão realiza o monitoramento sistemático de indicadores relacionados à integridade institucional, utilizando dados concretos para avaliação de resultados e para o aprimoramento contínuo de suas ações? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não adota qualquer tipo de indicador relacionado à integridade institucional, nem realiza monitoramento sistemático de dados ou resultados
1	Inicial (ações pontuais e não estruturadas): existem ações pontuais ou isoladas de monitoramento, geralmente reativas ou sem vínculo com metas definidas, sem metodologia padronizada, indicadores formalizados ou periodicidade estabelecida
2	Parcial (indicadores definidos, mas sem uso analítico): o órgão possui indicadores relacionados à integridade definidos, mas não realiza seu acompanhamento sistemático ou não utiliza os dados produzidos para subsidiar decisões, revisar práticas ou avaliar resultados
3	Intermediário (monitoramento com uso limitado de dados): há monitoramento sistemático dos indicadores de integridade, com alguma utilização dos dados para subsidiar avaliações ou ajustes em ações e programas, embora com limitações de escopo, periodicidade ou articulação com outras áreas
4	Avançado (uso estratégico e sistemático dos dados): o órgão realiza monitoramento regular, sistemático e integrado de indicadores relacionados à integridade institucional, com uso efetivo dos dados para avaliação de desempenho, retroalimentação das ações e tomada de decisões estratégicas, promovendo o aprimoramento contínuo das práticas organizacionais”

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 6) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível o órgão possui unidade administrativa específica (ex.: Comitê, Comissão, Secretaria, Núcleo ou equivalente) formalmente responsável pela gestão da integridade institucional, com atribuições definidas, atuação regular e integração à estrutura de governança? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente O órgão não possui qualquer instância administrativa (formal ou informal) responsável pela gestão da integridade institucional
1	Inicial (presença informal ou simbólica): existe algum servidor ou grupo não formalmente instituído, com atuação esporádica ou simbólica sobre integridade, sem respaldo normativo, atribuições claras ou integração com a estrutura de governança
2	Parcial (unidade formalizada, mas com atuação limitada): possui unidade formalmente instituída, com atribuições mínimas previstas em ato normativo, porém atuações são intermitentes, com baixa articulação interna e recursos técnicos limitados
3	Intermediário (atuação regular e parcialmente integrada): a unidade é formalizada com atribuições definidas, atua de forma regular, participa de instâncias internas e mantém

	alguma integração com estruturas de planejamento e governança, mas carece de autonomia ou apoio estruturado
4	Avançado (estrutura integrada à governança estratégica): órgão conta com unidade organizacional específica, institucionalizada por ato normativo, com equipe <i>designada</i> , atribuições claras, atuação contínua e regular, e plena articulação com os processos de governança, planejamento e avaliação institucional”

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 7) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de institucionalização do Código de Conduta ou de Ética do órgão, considerando a existência de norma vigente, sua aplicabilidade aos diferentes públicos internos (membros e servidores), a presença de diretrizes claras sobre condutas esperadas, prevenção de conflitos de interesse e mecanismos de responsabilização. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer código de conduta ou de ética formalmente instituído, ou o documento existente está obsoleto, desatualizado ou sem reconhecimento oficial como instrumento normativo válido
1	Incipiente: existe código de conduta ou de ética de forma genérica, com abrangência limitada, diretrizes vagas, sem tratamento claro de temas como conflitos de interesse ou responsabilização, e pouco difundido internamente
2	Aplicabilidade parcial: o órgão possui código vigente, com diretrizes de conduta mais definidas, mas sua aplicabilidade é restrita apenas a um dos públicos internos (ex: apenas servidores efetivos ou apenas membros do colegiado), sem previsão clara de mecanismos de responsabilização ou integração à política de integridade
3	Estrutura consolidada com limitações: o código é formalmente publicado, aplicável a diferentes públicos internos, com previsão de condutas esperadas e mecanismos de responsabilização, mas ainda não está plenamente disseminado, monitorado ou articulado com as demais estruturas de governança e integridade do órgão
4	Maturidade institucional avançada: o órgão possui código de ética ou conduta atualizado, publicado e aplicável a todos os públicos internos (membros, servidores efetivos, comissionados e requisitados), com diretrizes claras sobre ética, condutas esperadas, prevenção de conflitos de interesse, responsabilização disciplinar ou ética, e integração com o sistema de governança e a política de integridade”

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 8) *Proposta de quesito avaliativo*: “Em que nível os Códigos de Conduta ou de Ética do órgão são amplamente divulgados, atualizados periodicamente e incorporados de forma sistemática aos processos de gestão de pessoas, como admissão, avaliação de desempenho e capacitação de membros e servidores? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não divulga nem utiliza o Código de Conduta ou de Ética como referência para os processos de gestão de pessoas. Inexiste integração com políticas de admissão, capacitação ou avaliação

1	Incipiente: o Código é formalmente existente, mas não é atualizado regularmente nem difundido entre membros e servidores. Sua aplicação na gestão de pessoas é pontual, periférica ou inexistente
2	Aplicação parcial e não sistematizada: o Código é divulgado ocasionalmente, com algumas ações de capacitação esporádicas, e referenciado de forma parcial nos processos seletivos ou em manuais internos, mas sem sistematização nem atualização periódica prevista
3	Prática institucional em consolidação: o Código é divulgado nos canais institucionais, utilizado em atividades de integração e formação inicial, e referenciado nas avaliações de desempenho ou normativos de pessoal, embora ainda sem integração plena e periódica com toda a gestão de pessoas
4	Maturidade avançada e integração plena: o Código de Conduta ou Ética é amplamente divulgado, atualizado periodicamente com participação institucional, e incorporado de forma transversal e sistemática aos processos de gestão de pessoas, incluindo admissão, capacitação contínua, progressão funcional, avaliação de desempenho e responsabilização. A comunicação ética é tratada como parte da cultura organizacional”

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 9) *Proposta de quesito avaliativo*: “Avalie o grau de promoção da cultura ética institucional por meio de ações formativas estruturadas e sistemáticas, tais como capacitações, oficinas, seminários, eventos temáticos e campanhas de comunicação interna voltadas à ética e à integridade. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: a instituição não realiza qualquer ação educativa ou comunicacional voltada à ética e integridade. O tema é ausente da cultura organizacional
1	Incipiente: há ações pontuais ou isoladas, geralmente reativas (ex.: após crises), sem planejamento contínuo, sem coordenação institucional ou sem público-alvo definido
2	Parcial e não sistematizada: a instituição promove ações esporádicas de formação ou comunicação ética, com planejamento irregular e sem avaliação de impacto. Não há articulação entre diferentes áreas
3	Estrutura em consolidação: existem ações formativas regulares e coordenadas, com público-alvo definido (membros, servidores, estagiários), temas estruturados e esforços de comunicação institucional voltados à ética e integridade, ainda que sem monitoramento pleno ou cobertura total da instituição
4	Maturidade institucional plena: a instituição promove ações estruturadas, recorrentes e sistematizadas de formação e comunicação ética, com programas institucionais consolidados, integração com a política de integridade, mecanismos de avaliação de efetividade, abordagem transversal, cobertura de públicos diversos e alinhamento à estratégia institucional. A cultura ética é fortalecida de forma contínua e sustentável”

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 10) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível a alta liderança do órgão (membros e dirigentes máximos) atua como referência ética institucional, exercendo a exemplaridade por meio de posturas, decisões e ações efetivas de promoção da integridade? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: não há qualquer evidência de atuação ética exemplar por parte da alta liderança. O tema não é mencionado nem praticado de forma institucionalizada
1	Incipiente: a referência à ética por parte da alta liderança ocorre de forma pontual e simbólica, sem consistência nas práticas e sem influência significativa na cultura organizacional
2	Inicialmente estruturada: a alta liderança demonstra disposição para atuar como exemplo ético, por meio de discursos institucionais, participação esporádica em eventos ou apoio a ações de integridade, mas sem ações sistemáticas ou papel ativo na difusão da cultura ética
3	Estrutura em consolidação: há evidências concretas e recorrentes de atuação da alta liderança na promoção da integridade, como participação em ações formativas, engajamento em programas institucionais, decisões alinhadas a valores éticos e incentivo à cultura de integridade no cotidiano institucional
4	Maturidade plena: a alta liderança atua de forma contínua, coerente e estratégica como referência ética institucional, exercendo liderança exemplar, integrando-se ativamente aos programas de integridade, promovendo uma cultura organizacional baseada em valores públicos, influenciando positivamente todos os níveis hierárquicos e sendo percebida internamente como promotora legítima da integridade pública”

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 11) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de realização, de forma periódica e estruturada, de avaliações de riscos à integridade (*risk assessment*), com base em metodologia formalizada e aplicável à gestão estratégica. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não realiza qualquer avaliação de riscos à integridade, nem possui metodologia, plano ou prática voltada a essa finalidade
1	Incipiente: há iniciativas isoladas e não sistematizadas de identificação de riscos à integridade, sem base metodológica formal ou conexão com o planejamento estratégico
2	Inicialmente estruturada: existe metodologia básica ou em construção para avaliação de riscos à integridade, aplicada de forma pontual ou restrita a algumas áreas/unidades, sem periodicidade definida
3	Estrutura em consolidação: o órgão possui metodologia formalizada de risk assessment, aplicada de maneira periódica (ex.: anual ou bienal), envolvendo unidades gestoras e sendo parcialmente integrada à gestão estratégica
4	Maturidade plena: a avaliação de riscos à integridade é realizada de forma periódica, estruturada e metodologicamente robusta, com ampla participação interna, integração ao planejamento estratégico, atualização contínua e uso efetivo para a prevenção, mitigação e monitoramento de riscos institucionais”

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 12) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível a gestão de riscos à integridade está formalmente integrada aos processos decisórios do órgão, influenciando a alocação de recursos e a prevenção de fraudes? *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: a gestão de riscos à integridade não existe ou é dissociada dos processos de decisão, planejamento, orçamento ou definição de prioridades institucionais
1	Incipiente: há ações pontuais de mapeamento de riscos, mas sem integração formal aos processos decisórios, nem uso prático para subsidiar decisões estratégicas ou operacionais
2	Inicialmente estruturada: a gestão de riscos à integridade é formalizada, mas sua influência nas decisões institucionais é limitada, sendo pouco considerada em planejamentos, alocação de recursos ou definição de controles internos
3	Parcialmente integrada: a análise de riscos à integridade é considerada em processos decisórios relevantes, especialmente em planejamento estratégico, definição de metas e priorização de recursos, mas ainda sem integração plena com todas as áreas
4	Totalmente integrada: a gestão de riscos à integridade é plenamente integrada e sistematizada nos processos decisórios estratégicos e operacionais do órgão, influenciando diretamente a alocação orçamentária, o monitoramento de metas e a prevenção de fraudes e irregularidades, com apoio da alta liderança e unidades gestoras”

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 13) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de adoção de controles internos formalizados, orientados especificamente à detecção, prevenção e tratamento de riscos à integridade institucional. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: não existem controles internos formais voltados à integridade, tampouco políticas, procedimentos ou medidas específicas para prevenir, detectar ou tratar riscos de desvios éticos ou condutas impróprias
1	Incipiente: existem práticas isoladas e não documentadas de controle, sem sistematização, padronização ou vínculo claro com a gestão de riscos à integridade. A atuação é reativa e depende de situações pontuais
2	Inicialmente estruturado: os controles internos voltados à integridade foram formalizados em documentos internos, mas com escopo limitado e baixa integração sistêmica, sem monitoramento contínuo ou avaliação de sua efetividade
3	Parcialmente institucionalizado: o órgão possui controles internos estruturados, aplicáveis a áreas críticas, com base em matriz de riscos à integridade. Esses controles são avaliados periodicamente, embora ainda faltem integração plena com processos de governança e retroalimentação
4	Plenamente integrado: os controles internos voltados à integridade são formalizados, amplamente implantados, monitorados e avaliados de forma sistemática, integrando-se ao sistema de governança, planejamento estratégico e à cultura organizacional. Há planos de ação para melhoria contínua, com base em evidências e indicadores”

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 14) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível estão estruturados os mecanismos de auditoria interna voltados à verificação da conformidade da gestão orçamentária, financeira, licitatória e de pessoal, com foco na prevenção de riscos de integridade? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há auditoria interna institucionalizada, nem ações sistemáticas voltadas à conformidade da gestão ou à prevenção de riscos de integridade
1	Incipiente: a auditoria interna existe formalmente, mas atua de forma limitada, sem plano estruturado, metodologia definida ou foco específico na prevenção de riscos à integridade. Avaliações são pontuais e reativas
2	Inicialmente estruturado: a auditoria interna realiza ações periódicas de verificação da conformidade administrativa, com atenção incipiente a aspectos de integridade, mas sem alinhamento a um plano de integridade institucional ou metodologia de avaliação de riscos
3	Parcialmente institucionalizado: a auditoria interna atua com base em plano de auditoria baseado em riscos, incluindo rotinas de verificação da legalidade e legitimidade da gestão orçamentária, financeira, de pessoal e de contratações, com foco parcial na integridade. Há instrumentos de monitoramento e recomendações com foco preventivo
4	Plenamente estruturado e integrado: a auditoria interna está institucionalizada, com autonomia técnica, plano anual baseado em matriz de riscos, metodologia consolidada e abrangência sistemática de temas relacionados à integridade pública. Atua articuladamente com unidades de integridade, comitês de ética e estrutura de governança, contribuindo para a melhoria contínua e a cultura organizacional ética”

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- Relevância da questão** (de 1 a 5):
- Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 15) *Proposta de quesito avaliativo:* “Em que nível o órgão utiliza tecnologias específicas para apoiar a gestão de riscos e a implementação da integridade institucional, com funcionalidades voltadas ao monitoramento, análise e prevenção de desvios? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não utiliza qualquer sistema ou ferramenta tecnológica para apoiar a gestão de riscos ou a integridade institucional
1	Incipiente: há uso de planilhas ou sistemas genéricos, de forma manual ou fragmentada, sem integração com processos institucionais e sem funcionalidades específicas para integridade ou prevenção de riscos
2	Inicialmente estruturado: o órgão utiliza algum sistema básico com funcionalidades limitadas voltadas à gestão de riscos ou conformidade, ainda sem integração entre áreas, sem análise automatizada ou sem atualização periódica dos dados
3	Parcialmente integrado: o órgão adota tecnologias com funcionalidades específicas de monitoramento de riscos e conformidade, utilizadas por unidades-chave (como controle interno, auditoria, ou integridade). Existe alguma articulação entre áreas, mas ainda com limitações na cobertura ou na automatização
4	Plenamente estruturado e integrado: o órgão dispõe de sistema especializado, automatizado e integrado para apoiar a gestão de riscos à integridade, com funcionalidades de identificação, análise e tratamento de riscos, alertas automatizados, painéis gerenciais e interoperabilidade com áreas estratégicas. O uso da tecnologia é parte estruturante da governança de integridade”

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 16) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau em que a Corregedoria do órgão atua de forma integrada à política e aos instrumentos de gestão da integridade institucional, participando ativamente de sua implementação, monitoramento e aprimoramento contínuo. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui Corregedoria constituída ou não há qualquer articulação entre sua atuação e a política de integridade institucional
1	Incipiente: a Corregedoria existe, mas atua de forma isolada, restrita à apuração de faltas disciplinares, sem interação com os instrumentos, estruturas ou diretrizes de integridade
2	Inicialmente integrada: a Corregedoria interage pontualmente com a área de integridade, especialmente em casos de infrações éticas ou disciplinares, mas ainda sem um fluxo estruturado ou participação sistemática na formulação ou implementação da política de integridade
3	Parcialmente integrada: a Corregedoria participa de instâncias colegiadas ou comitês voltados à integridade, atua em conjunto com a gestão de riscos e está envolvida em ações de prevenção e orientação, embora sua atuação ainda não esteja plenamente formalizada ou sistemática
4	Plenamente integrada: a atuação da Corregedoria está plenamente articulada à política de integridade institucional, com fluxos normativos e operacionais definidos, participação regular em instâncias de governança, apoio à prevenção e promoção da ética pública, e atuação estratégica no monitoramento e aprimoramento da integridade”

Com base na leitura da **Questão 16**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 17) *Proposta de quesito avaliativo:* “Qual é o nível em que o órgão publica regularmente, em seus canais institucionais de comunicação (ex.: portal na internet, relatórios, *dashboards*), o Plano de Integridade, a matriz de riscos à integridade e os relatórios de monitoramento, de forma acessível, atualizada e compreensível para a sociedade? *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não publica nenhum dos instrumentos mencionados (Plano de Integridade, matriz de riscos ou relatórios de monitoramento), nem há evidência de intenção de fazê-lo
1	Incipiente: publicações pontuais, incompletas ou de difícil acesso; não há regularidade, atualizações, nem esforço de comunicação acessível à sociedade
2	Inicial: publica ao menos um dos instrumentos de forma parcial ou desatualizada, sem padrão ou estrutura de apresentação que favoreça a transparência e a compreensão cidadã
3	Moderado: publica regularmente os documentos essenciais (Plano e matriz de riscos), mas os relatórios de monitoramento são inconsistentes ou pouco compreensíveis; não há estratégia de linguagem clara ou usabilidade

4	Avançado: publica todos os instrumentos de forma periódica, em formato acessível, com linguagem simples, dados abertos ou dashboards interativos; promove a transparência ativa e facilita o acompanhamento cidadão da integridade institucional”

Com base na leitura da **Questão 17**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 18) *Proposta de quesito avaliativo:* “Avalie o grau de desenvolvimento das ações de comunicação institucional (interna e externa) voltadas à promoção da integridade e da ética, utilizando linguagem acessível, canais diversos e com regularidade. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há ações ou iniciativas de comunicação voltadas à integridade e ética, seja para o público interno ou externo
1	Incipiente: há ações esporádicas e desconectadas, geralmente reativas ou pontuais, sem linguagem acessível ou planejamento estratégico
2	Inicial: existem campanhas ou materiais de comunicação sobre integridade e ética, mas com frequência irregular, alcance restrito ou uso limitado de canais
3	Moderado: as ações de comunicação são planejadas e executadas com regularidade, utilizando múltiplos canais (como redes sociais, site, boletins internos), mas ainda sem abordagem sistemática ou linguagem totalmente acessível
4	Avançado: a comunicação institucional é contínua, multicanal, com linguagem simples, abordagem inclusiva e foco educativo. Há estratégias voltadas tanto ao público interno quanto à sociedade, com conteúdos periódicos e alinhados às diretrizes da política de integridade”

Com base na leitura da **Questão 18**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Clareza da redação da questão** (de 1 a 5):
- b) **Relevância da questão** (de 1 a 5):
- c) **Pertinência da questão** (de 1 a 5):
- d) **Sugestões de melhoria da questão** (clareza, relevância e/ou pertinência menor a 4):

- 19) Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos no fortalecimento da cultura da integridade?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional da integridade. *(Inserção de texto livre)*

- 20) Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de integridade de órgãos públicos que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

- 21) Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da integridade no âmbito dos órgãos públicos? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

VALIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

DIMENSÃO “TRANSPARÊNCIA PÚBLICA”

1) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau da política institucional formal, vigente e sistematizada que estabeleça diretrizes específicas para o acesso à informação e a divulgação ativa de dados públicos, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação (LAI – Lei nº 12.527/2011) e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018).

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	4	5	3	4	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	5	4	5	5	5					4,8333	0,9667	0,000021	0,97
Pertinência da questão	3	5	4	5	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

2) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível a política formal e a prática institucional asseguram a atualização periódica dos conteúdos divulgados nos canais de transparência pública do órgão?”

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	4	4	3	5	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	4	5	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	4	5	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

3) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de adoção de medidas concretas, formais e sistematizadas para assegurar a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018), abrangendo nomeação de encarregado(a) pelo tratamento de dados pessoais (DPO), mapeamento e inventário de dados, revisão de contratos e adequação de sistemas e políticas internas.

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	4	3	5	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	4	4	5	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	4	4	4	4	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

4) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível as metas institucionais específicas voltadas à promoção da transparência pública estão formalmente definidas em documentos oficiais, acompanhadas de indicadores mensuráveis e mecanismos de avaliação de resultados?”

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	5	3	3	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	3	5	4	5	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	3	5	4	5	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

5) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau em que o órgão mantém e publica estatísticas atualizadas sobre os pedidos de acesso à informação (LAI), contemplando volume, tipo de solicitação, prazos de resposta e recursos administrativos.

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	4	3	5	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	4	4	5	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	4	4	5	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

6) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o órgão publica e mantém atualizados, em seu portal institucional, os seus resultados do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), com abrangência, regularidade, contextualização e inteligibilidade?”

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	5	4	3	4	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	4	5	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93
Pertinência da questão	3	5	5	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

7) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau em que o portal da transparência do órgão disponibiliza, de forma ativa, dados abertos, atualizados e reutilizáveis sobre sua atuação finalística (ex.: auditorias, fiscalizações, julgamentos, decisões, recomendações e alertas).

Juizes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	3	4	3	5	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	5	4	4	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93
Pertinência da questão	4	5	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

8) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o órgão dispõe de sistema informatizado próprio ou integrado à plataforma nacional (e-SIC) para recebimento, processamento, acompanhamento e resposta aos pedidos de acesso à informação, nos termos da LAI?

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	5	4	3	5	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	5	5	4	3	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	4	5	4	3	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

9) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau dos normativos internos formais, aprovados e vigentes que estabeleçam critérios para a classificação, reclassificação e desclassificação de informações sigilosas, em conformidade com a LAI?”

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	3	3	5	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	5	3	4	4	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Pertinência da questão	4	3	4	4	5	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83

10) Proposta de quesito avaliativo: “Qual é o nível de abertura no acesso direto a informações públicas por meio do portal da transparência do órgão, especialmente quanto a dados como remuneração de membros e servidores, subsídios, licitações e contratos, considerando a exigência (ou não) de cadastro prévio, justificativa ou envio de documentação adicional?”

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	5	4	3	5	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	4	5	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93
Pertinência da questão	4	5	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

11) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau em que o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as seguintes informações funcionais:

Juizes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	4	3	3	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	4	5	4	3	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Pertinência da questão	4	5	4	3	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

12) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por Ministros/Conselheiros e respectivos Substitutos? Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	3	3	5	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	5	5	4	4	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93
Pertinência da questão	4	5	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

13) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por servidores efetivos? Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas

remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	4	3	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Relevância da questão	5	5	4	5	5	5					4,8333	0,9667	0,000021	0,97
Pertinência da questão	4	5	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

14) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por servidores comissionados puros (sem vínculo efetivo com a instituição)? Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	3	3	4	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	5	5	4	5	5	5					4,8333	0,9667	0,000021	0,97
Pertinência da questão	4	5	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

15) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o portal da transparência do órgão divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por servidores cedidos ao órgão por outros órgãos/entidades públicas (temporariamente deslocados para exercer suas funções em outro órgão ou entidade pública)? Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	3	3	4	5	5				4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	5	5	4	2	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Pertinência da questão	4	5	4	3	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

16) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau em que o órgão disponibiliza e divulga, de forma sistematizada e ampla, mecanismos de orientação aos seus jurisdicionados, tais como manuais, notas técnicas, decisões normativas, jurisprudência selecionada e pareceres orientativos.

Juizes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	4	4	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Relevância da questão	3	4	5	5	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	4	4	4	5	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

17) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível a Escola de Contas do órgão (ou estrutura equivalente) promove ações sistemáticas de capacitação voltadas aos jurisdicionados e demais públicos de interesse, com acesso público, sobre temas recorrentes das decisões, normas aplicáveis e áreas sensíveis da gestão pública?”

Juizes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Relevância da questão	2	5	4	5	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Pertinência da questão	4	5	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

18) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau em que as transmissões das sessões plenárias do Tribunal são arquivadas, disponibilizadas ao público e acompanhadas de mecanismos de busca que facilitem sua consulta por número de processo, tema, palavra-chave, relator ou data.

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	4	3	4	5	5				4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Relevância da questão	4	5	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	4	5	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

19) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível os dados dos processos eletrônicos tramitados no órgão estão disponíveis para consulta pública, com possibilidade de acesso integral e em formato aberto e reutilizável?”

Juizes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	5	5	3	3	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	5	3	4	3	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Pertinência da questão	4	5	4	4	3	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83

20) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de disponibilização de painéis interativos de dados sobre o desempenho institucional do órgão, com recursos de visualização acessível, filtros temáticos e possibilidade de exportação ou reuso dos dados.

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	3	5	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	3	4	4	5	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Pertinência da questão	4	4	4	5	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

21) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível os julgamentos realizados pelo órgão são acompanhados de painéis, relatórios ou documentos explicativos que contextualizam os fundamentos, objetivos e potenciais efeitos das decisões, com linguagem acessível ao público?”

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	4	4	3	5	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	3	4	3	4	5	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Pertinência da questão	4	4	4	4	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

22) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau em que o órgão mantém parcerias institucionais formais com outras organizações públicas de controle (como CGU, TCU, CGEs, Ministérios Públicos, Defensorias, Controladorias municipais ou estaduais, entre outras), com o objetivo de intercâmbio de dados, normativos, experiências e boas práticas voltadas ao fortalecimento da transparência e da governança pública.

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	4	3	5	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	2	3	5	4	5	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Pertinência da questão	4	3	4	4	5	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83

23) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o órgão participa de redes de controle, conselhos ou comitês interinstitucionais voltados à fiscalização e à promoção da boa governança, com registro público das atas, decisões e ações conjuntas realizadas?”

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	4	3	4	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	2	2	4	4	5	5					3,6667	0,7333	0,000021	0,73
Pertinência da questão	4	2	4	4	5	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80

24) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de utilização e publicação de indicadores de desempenho compartilhados com outras instituições de controle em ações conjuntas de fiscalização, monitoramento ou avaliação de políticas públicas.

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	4	5	3	4	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	3	2	4	4	3	5					3,5000	0,7000	0,000021	0,70
Pertinência da questão	4	2	4	4	3	5					3,6667	0,7333	0,000021	0,73

DIMENSÃO “ACCOUNTABILITY”

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	5	4	4					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	4	5	4	4	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	5	4	5	4	4	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	5	4	4					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	4	5	4	5	5	4					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	4	5	4	5	5	4					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

Juizes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	5	5	4					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Relevância da questão	4	4	3	5	4	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Pertinência da questão	4	4	2	5	4	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	2	5	4	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	4	5	4	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93
Pertinência da questão	5	3	4	5	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	5	4	3	5	5	4					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Relevância da questão	5	4	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	5	3	4	4	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	5	4	2	5	4	4					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	3	4	5	5	5	4					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Pertinência da questão	3	4	5	5	5	4					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	5	4	4					4,0000	0,8000	0,000021	0,80

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	4	3	5	5	4					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	4	4	5	5	4	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	4	3	5	5	4	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	5	4	4					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	4	2	5	5	4	5					4,1667	0,8333	0,000021	0,83
Pertinência da questão	4	3	5	5	4	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

1) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o nível de formalização da política institucional sobre participação social, considerando a existência de ato normativo aprovado, diretrizes explícitas, metas definidas e responsabilidades formalmente atribuídas.

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	3	3	5	4					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	5	3	5	5	4					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	5	5	4	5	5	4					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	2	5	3	2	5	4					3,5000	0,7000	0,000021	0,70
Relevância da questão	5	5	5	5	5	5					5,0000	1,0000	0,000021	1,00
Pertinência da questão	5	5	4	5	5	5					4,8333	0,9667	0,000021	0,97

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	5	5	3	2	5	4					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	5	4	5	5	5					4,8333	0,9667	0,000021	0,97
Pertinência da questão	5	5	3	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	5	4	2	5	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	4	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93
Pertinência da questão	5	4	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

Juízes>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	2	5	4	2	5	4					3,6667	0,7333	0,000021	0,73
Relevância da questão	5	5	4	5	5	5					4,8333	0,9667	0,000021	0,97
Pertinência da questão	5	5	4	4	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

Clareza da redação da questão	3	4	4	3	4	4					3,667	0,733	0,000021	0,73
Relevância da questão	5	2	4	4	5	4					4,000	0,800	0,000021	0,80
Pertinência da questão	5	2	4	4	5	4					4,000	0,800	0,000021	0,80

14) Proposta de quesito avaliativo: “Em que grau as manifestações da sociedade civil são incorporadas, analisadas e registradas nos relatórios de auditoria e pareceres técnicos/procedimentais do órgão?”

Juizes>>>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	3	4	2	4	4					3,3333	0,6667	0,000021	0,67
Relevância da questão	5	2	4	4	5	4					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Pertinência da questão	5	2	5	4	5	4					4,1667	0,8333	0,000021	0,83

15) Proposta de quesito avaliativo: “Qual é o nível de consideração dos critérios de equidade territorial, acessibilidade, inclusão digital e diversidade sociocultural nas ações de participação social promovidas pelo órgão?”

Juizes>>>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	2	3	4					3,3333	0,6667	0,000021	0,67
Relevância da questão	5	3	4	4	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87
Pertinência da questão	5	3	4	4	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

16) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de retorno estruturado às manifestações, sugestões ou críticas recebidas da sociedade civil.”

Juizes>>>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	3	5	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	4	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90
Pertinência da questão	5	4	4	4	5	5					4,5000	0,9000	0,000021	0,90

17) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o órgão realiza avaliação sistemática da efetividade das ações participativas, com base em indicadores e coavaliação com cidadãos?”

Juizes>>>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	3	4	4					3,6667	0,7333	0,000021	0,73
Relevância da questão	5	2	4	4	4	4					3,8333	0,7667	0,000021	0,77
Pertinência da questão	5	2	4	4	4	4					3,8333	0,7667	0,000021	0,77

DIMENSÃO “INOVAÇÃO PÚBLICA”

1) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de definição institucional formal – sob a forma de diretriz, política, plano estratégico ou instrumento equivalente – que oriente a atuação do órgão em matéria de inovação.”

Juizes>>>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	4	3	5	3	4					3,6667	0,7333	0,000021	0,73
Relevância da questão	4	5	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93
Pertinência da questão	4	5	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

2) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível a instituição dispõe de instância organizacional – como comitê, núcleo, laboratório, grupo de trabalho ou unidade equivalente – formalmente responsável por fomentar, coordenar ou institucionalizar práticas de inovação?”

Juizes>>>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	5	3	3	5	3	5					4,0000	0,8000	0,000021	0,80
Relevância da questão	5	4	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93
Pertinência da questão	5	4	4	5	5	5					4,6667	0,9333	0,000021	0,93

3) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de adoção de ferramentas para digitalização de processos, automação de rotinas repetitivas ou robotização de tarefas administrativas e/ou técnicas.”

Juizes>>>>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	3	4	5	5	5					4,3333	0,8667	0,000021	0,87

5) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau em que o órgão realiza o monitoramento sistemático de indicadores relacionados à integridade institucional, utilizando dados concretos para avaliação de resultados e para o aprimoramento contínuo de suas ações?”

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	4	3	4							3,7500	0,7500	0,003906	0,75
Relevância da questão	3	5	5	5							4,5000	0,9000	0,003906	0,90
Pertinência da questão	4	5	5	5							4,7500	0,9500	0,003906	0,95

6) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível o órgão possui unidade administrativa específica (ex.: Comitê, Comissão, Secretaria, Núcleo ou equivalente) formalmente responsável pela gestão da integridade institucional, com atribuições definidas, atuação regular e integração à estrutura de governança?”

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	5	5	3	4							4,2500	0,8500	0,003906	0,85
Relevância da questão	3	5	5	4							4,2500	0,8500	0,003906	0,85
Pertinência da questão	4	5	5	4							4,5000	0,9000	0,003906	0,90

7) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de institucionalização do Código de Conduta ou de Ética do órgão, considerando a existência de norma vigente, sua aplicabilidade aos diferentes públicos internos (membros e servidores), a presença de diretrizes claras sobre condutas esperadas, prevenção de conflitos de interesse e mecanismos de responsabilização.

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	3	5	3	4							3,7500	0,7500	0,003906	0,75
Relevância da questão	3	5	5	5							4,5000	0,9000	0,003906	0,90
Pertinência da questão	5	5	5	5							5,0000	1,0000	0,003906	1,00

8) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível os Códigos de Conduta ou de Ética do órgão são amplamente divulgados, atualizados periodicamente e incorporados de forma sistemática aos processos de gestão de pessoas, como admissão, avaliação de desempenho e capacitação de membros e servidores?”

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	4	5	3	4							4,0000	0,8000	0,003906	0,80
Relevância da questão	3	5	5	5							4,5000	0,9000	0,003906	0,90
Pertinência da questão	5	5	5	5							5,0000	1,0000	0,003906	1,00

9) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de promoção da cultura ética institucional por meio de ações formativas estruturadas e sistemáticas, tais como capacitações, oficinas, seminários, eventos temáticos e campanhas de comunicação interna voltadas à ética e à integridade.

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	5	3	4	5							4,2500	0,8500	0,003906	0,85
Relevância da questão	3	5	5	5							4,5000	0,9000	0,003906	0,90
Pertinência da questão	5	5	5	5							5,0000	1,0000	0,003906	1,00

10) Proposta de quesito avaliativo: “Em que nível a alta liderança do órgão (membros e dirigentes máximos) atua como referência ética institucional, exercendo a exemplaridade por meio de posturas, decisões e ações efetivas de promoção da integridade?”

Juízes>>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	5	4	3	4							4,0000	0,8000	0,003906	0,80
Relevância da questão	3	5	5	5							4,5000	0,9000	0,003906	0,90
Pertinência da questão	5	5	5	5							5,0000	1,0000	0,003906	1,00

11) Proposta de quesito avaliativo: “Avalie o grau de realização, de forma periódica e estruturada, de avaliações de riscos à integridade (risk assessment), com base em metodologia formalizada e aplicável à gestão estratégica.

Juízes>>>>>>>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média	CVCi	Erro	CVCc
Clareza da redação da questão	5	3	3	4							3,7500	0,7500	0,003906	0,75
Relevância da questão	3	5	5	5							4,5000	0,9000	0,003906	0,90

Relevância da questão	3	3	5	5							4,0000	0,8000	0,003906	0,80
Pertinência da questão	5	5	5	5							5,0000	1,0000	0,003906	1,00

APÊNDICE K – QUESTIONÁRIO SOBRE TRANSPARÊNCIA NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS

Prezado(a) participante,

Este questionário é desenvolvido no âmbito da pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida por Renato Costa, doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGA/Esag/Udesc) e Auditor Fiscal de Controle Externo do Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC). A investigação integra as atividades do Grupo de Pesquisa Politeia da Esag/Udesc, contando com a parceria institucional da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e do Instituto Rui Barbosa (IRB).

O objetivo central deste instrumento é **testar e validar um conjunto de critérios propositivos para mensuração da dimensão “transparência pública” no âmbito dos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs)**, com vistas à sua futura incorporação ao **Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC)**. A proposta insere-se no esforço de **aprimorar a ferramenta de avaliação bienal** já utilizada pelos TCBs, ampliando-a a partir dos **princípios estruturantes do Controle Aberto**, que articulam **transparência, accountability, participação social, inovação pública e integridade**.

Esta etapa da pesquisa destina-se **exclusivamente a um(a) representante por Tribunal de Contas**, atuante em políticas, práticas ou normativos voltados à promoção da transparência institucional. Busca-se, assim, apoiar a validação do instrumento nas **percepções críticas, no conhecimento técnico-normativo e na experiência institucional** acumulada por este público estratégico, reconhecendo sua legitimidade e competência para colaborar na construção de um modelo metodológico sólido e aderente ao campo do controle externo.

O questionário combina **questões fechadas**, baseadas em escalas de avaliação, e **questões abertas**, voltadas à coleta de sugestões e percepções qualitativas. Cada questão é estruturada em três dimensões analíticas:

a) Pontuação atribuída ao seu Tribunal: refere-se à escolha de uma alternativa entre 0 e 4, que representa o nível de desenvolvimento e/ou de maturidade institucional do Tribunal em relação ao aspecto avaliado. Cada alternativa descritiva da escala (0 a 4) indica um patamar progressivo de consolidação da prática, variando desde a inexistência de ações até a sua plena institucionalização.

b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à avaliação do grau de viabilidade operacional da prática em análise, considerando a disponibilidade e a adequação de infraestrutura, recursos humanos, sistemas de informação e capacidades organizacionais necessários para que o Tribunal alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

- 1 – Muito baixa:* a implementação é inviável no momento. O Tribunal não dispõe dos recursos mínimos (humanos, tecnológicos ou de infraestrutura) e somente poderia avançar mediante mudanças estruturais profundas
- 2 – Baixa:* a implementação apresenta baixa viabilidade. Há restrições significativas (em pessoal, infraestrutura, tecnologia ou processos), exigindo esforço expressivo de reestruturação ou investimento para viabilizar o alcance do nível 4
- 3 – Moderada:* a implementação é tecnicamente possível, mas demanda adaptações relevantes (revisão de processos, ampliação de equipes, capacitações ou atualização de sistemas). O nível 4 pode ser atingido com esforço de médio porte

4 – *Alta*: o Tribunal possui condições adequadas para implementar a prática e atingir o nível 4. São necessários apenas ajustes incrementais ou pontuais, sem grandes barreiras técnicas

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável e imediata. O Tribunal já dispõe integralmente dos requisitos técnicos, operacionais e estruturais, sendo capaz de consolidar a prática no nível 4 sem necessidade de novos investimentos

c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à análise do grau de apoio da alta administração, da aderência às diretrizes institucionais e do alinhamento estratégico necessários para que a prática alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

1 – *Muito baixa*: a implementação é politicamente inviável. Inexiste apoio da alta administração ou alinhamento com as prioridades estratégicas, havendo resistências institucionais significativas que inviabilizam qualquer avanço

2 – *Baixa*: a viabilidade política é restrita. O apoio da alta administração é incerto ou limitado, com baixa aderência às diretrizes institucionais e ausência de priorização do tema no contexto atual

3 – *Moderada*: a implementação é politicamente possível, mas enfrenta barreiras pontuais de apoio institucional ou de alinhamento estratégico. O alcance do nível 4 depende de articulações adicionais e fortalecimento do compromisso político

4 – *Alta*: há apoio consistente da alta administração e alinhamento às diretrizes institucionais vigentes. As condições políticas são favoráveis, sendo necessários apenas ajustes incrementais para garantir o alcance do nível 4

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável no plano político e estratégico. O tema é considerado prioritário, conta com apoio explícito e contínuo da alta administração e está integralmente alinhado ao planejamento estratégico e ao contexto institucional atual

A sua contribuição, enquanto representante institucional com expertise na temática da transparência pública, é **fundamental para o avanço desta pesquisa** e para a construção de um **modelo avaliativo coerente, tecnicamente consistente e legitimado pelo campo prático dos TCBs**. Os resultados esperados visam oferecer **subsídios concretos ao aprimoramento do MMD-TC**, fortalecendo o papel dos TCBs como instituições estratégicas na promoção da transparência, da inovação e do controle democrático.

1) Avalie o grau da política institucional formal (atos normativos ou documentos oficiais) do seu Tribunal, vigente e sistematizada que estabeleça diretrizes específicas para o acesso à informação e a divulgação ativa de dados públicos sobre sua própria gestão, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação (LAI – Lei nº 12.527/2011) e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018). (*Escolha uma única opção*)

0	Inexistente: o órgão não possui política formal nem diretrizes claras sobre acesso à informação ou proteção de dados pessoais
1	Incipiente: há menções genéricas à transparência e à LGPD em documentos institucionais, mas sem sistematização, ato normativo específico ou mecanismos operacionais definidos
2	Inicial: existe política institucional aprovada, mas com escopo limitado ou sem integrar de forma articulada as exigências da LAI e da LGPD, ou ainda com baixa efetividade na prática
3	Intermediário: a política institucional está vigente, contempla diretrizes específicas sobre acesso à informação e proteção de dados, e possui instrumentos de implementação parcial (ex.: manuais, fluxos, orientações internas)

4	Avançado: a política institucional está formalmente aprovada, vigente e amplamente implementada. Integra de forma articulada as exigências da LAI e da LGPD, define responsabilidades, instrumentos operacionais, processos sistematizados, monitoramento contínuo e mecanismos de atualização periódica

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 2) Avalie em que nível a política formal (atos normativos ou documentos oficiais) e a prática institucional (efetiva execução da política formal) asseguram a atualização periódica dos conteúdos divulgados nos canais de transparência pública do seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer mecanismo formal ou prático que assegure a atualização periódica das informações divulgadas. Conteúdos permanecem desatualizados por longos períodos
1	Incipiente: existem ações esporádicas e não sistematizadas de atualização de conteúdos, sem política definida, cronograma ou responsabilização institucional
2	Inicial: o órgão possui diretrizes internas e/ou prática recorrente de atualização de alguns conteúdos (como contratos, receitas e despesas), mas de forma limitada, com lacunas frequentes em informações relevantes
3	Intermediário: há política ou procedimento formal que orienta a atualização periódica dos conteúdos. A maioria das informações é atualizada com frequência adequada, porém sem cobertura integral ou sem monitoramento sistemático
4	Avançado: existe política formal vigente e plenamente implementada, com cronograma de atualização, definição de responsáveis, mecanismos automatizados ou fluxos validados, cobertura integral dos conteúdos exigidos por lei e monitoramento contínuo da atualização

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 3) Avalie o grau de adoção de medidas concretas, formais e sistematizadas para assegurar a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018) no seu Tribunal, abrangendo *designação* de Encarregado(a) pelo Tratamento de Dados Pessoais (DPO), mapeamento e inventário de dados, revisão de contratos e adequação de sistemas e políticas internas. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer ação identificável ou medida institucional voltada à adequação à LGPD. O órgão desconhece ou ignora as exigências legais sobre proteção de dados
1	Incipiente: existem menções genéricas à LGPD em documentos institucionais ou ações isoladas, sem planejamento estruturado, sem DPO <i>designado</i> e sem procedimentos práticos de conformidade
2	Inicial: o órgão iniciou o processo de adequação com a nomeação do DPO e/ou ações pontuais (como eventos de sensibilização ou revisão parcial de contratos), mas ainda sem mapeamento completo dos dados ou políticas formais

3	Intermediário: há medidas formais em andamento: encarregado <i>designado</i> , mapeamento parcial dos dados, revisão de contratos e políticas internas em fase de implementação, mas ainda sem cobertura plena ou com lacunas estruturais
4	Avançado: o órgão possui política formal de proteção de dados aprovada e em vigor, DPO <i>designado</i> , mapeamento e inventário de dados concluídos, revisão contratual abrangente, políticas adequadas, sistemas adaptados e ações de capacitação contínua. Há evidência de monitoramento e revisão periódica das medidas adotadas

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 4) Avalie em que nível as metas institucionais específicas voltadas à promoção da transparência pública estão formalmente definidas em documentos oficiais no seu Tribunal, acompanhadas de indicadores mensuráveis e mecanismos de avaliação de resultados. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer meta relacionada à transparência pública em seus documentos oficiais, planos institucionais ou instrumentos de gestão
1	Incipiente: existem menções genéricas à transparência como valor ou princípio institucional, mas sem metas definidas, indicadores ou formas de acompanhamento
2	Inicial: o órgão estabeleceu metas relacionadas à transparência em documentos oficiais, porém sem detalhamento de prazos, indicadores de desempenho ou mecanismos de monitoramento sistemático
3	Intermediário: possui metas formais de transparência, devidamente registradas em documentos oficiais, mas que não estão acompanhadas de indicadores mensuráveis ou critérios de monitoramento quantitativo e qualitativo.
4	Avançado: o órgão possui metas específicas de transparência com prazos definidos e indicadores básicos, sendo objeto de monitoramento parcial ou sem avaliação de efetividade

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 5) Avalie o grau em que o seu Tribunal mantém e publica estatísticas atualizadas sobre os pedidos de acesso à informação (LAI), contemplando volume, tipo de solicitação, prazos de resposta e recursos administrativos.

0	Inexistente: o órgão não coleta nem publica qualquer dado ou estatística sobre pedidos de acesso à informação realizados com base na LAI
1	Incipiente: há publicação ocasional ou parcial de estatísticas sobre pedidos de informação, sem regularidade, abrangência ou atualização sistemática
2	Inicial: as estatísticas são publicadas regularmente, porém apresentam informações limitadas (ex.: apenas número total de pedidos ou respostas), sem detalhamento por tipo, prazo ou recursos
3	Intermediário: o órgão publica periodicamente estatísticas com dados desagregados sobre volume, tipo de solicitação, prazos de resposta e existência de recursos administrativos, mas sem visualizações analíticas ou série histórica

4	Avançado: as estatísticas de pedidos LAI são amplamente publicadas em local de fácil acesso, com dados atualizados, detalhamento por tipo, prazo, recursos e desfecho, incluindo séries históricas, visualizações analíticas (ex.: dashboards) e metadados para reutilização

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 6) Avalie em que nível o seu Tribunal publica e mantém atualizados, em seu portal institucional, os seus resultados do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), com abrangência, regularidade, contextualização e inteligibilidade (compreensibilidade e clareza). *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não publica os resultados do MMD-TC em seu portal institucional, nem há referência ou link para outras fontes oficiais
1	Incipiente: a divulgação é limitada a menções genéricas ou documentos isolados, sem atualização periódica nem contextualização dos resultados
2	Inicial: os resultados do MMD-TC são publicados no site institucional de forma pontual, mas sem regularidade ou esforço de tradução dos dados técnicos para o público leigo
3	Intermediário: o órgão publica os resultados do MMD-TC em local acessível e atualizado, com alguma contextualização e explicações, mas sem detalhamento por dimensão ou série histórica
4	Avançado: os resultados do MMD-TC são amplamente divulgados, atualizados regularmente, com linguagem cidadã, contextualização interpretativa, séries históricas e formatos acessíveis (textual e visual), favorecendo o entendimento amplo pela sociedade

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 7) Avalie o grau em que o portal da transparência do seu Tribunal disponibiliza, de forma ativa, dados abertos, atualizados e reutilizáveis sobre sua atuação finalística (ex.: auditorias, fiscalizações, julgamentos, decisões, recomendações e alertas). *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o portal da transparência não disponibiliza qualquer dado sobre a atuação finalística ou o faz apenas de forma indireta, sem qualquer estruturação ou atualização
1	Incipiente: os dados sobre a atuação finalística são publicados apenas em relatórios ou páginas estáticas, em formatos não abertos (ex.: PDF, imagem) e sem regularidade de atualização
2	Inicial: existem bases de dados sobre a atuação finalística com algum grau de estruturação, mas não seguem padrões de dados abertos, nem são atualizadas ou documentadas adequadamente
3	Intermediário: o portal disponibiliza dados sobre auditorias, fiscalizações e julgamentos em formatos abertos e parcialmente reutilizáveis, com atualização periódica, ainda que limitada

4	Avançado: o órgão disponibiliza regularmente, em seu portal da transparência, conjuntos de dados abertos (em formatos CSV, JSON, XLSX), atualizados, completos, com dicionário de dados, APIs públicas e cobertura ampla de sua atuação finalística, em conformidade com os princípios da LAI e da Política Nacional de Dados Abertos

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 8) Avalie em que nível o seu Tribunal dispõe de sistema informatizado próprio ou integrado à plataforma nacional (*e-SIC*) para recebimento, processamento, acompanhamento e resposta aos pedidos de acesso à informação, nos termos da LAI. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não dispõe de sistema informatizado para tratamento dos pedidos de acesso à informação, realizando o processo de forma informal e/ou sem mecanismos adequados de rastreabilidade
1	Incipiente: o atendimento à LAI é realizado apenas por meio de e-mails institucionais ou formulários genéricos no site, sem plataforma específica nem controle sistematizado
2	Inicial: existe um canal eletrônico básico para recebimento dos pedidos, mas sem funcionalidades de acompanhamento, transparência ativa ou controle processual dos prazos e respostas
3	Intermediário: o órgão utiliza sistema próprio ou adaptado, com registro de pedidos, prazos e respostas, permitindo o acompanhamento interno parcial e com limitações na gestão das solicitações
4	Avançado: o órgão está integrado ao sistema e-SIC ou possui sistema informatizado próprio com funcionalidades completas para registro, tramitação, resposta, transparência das estatísticas, controle de prazos e possibilidade de recursos, em conformidade com a LAI

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 9) Avalie o grau dos normativos internos formais, aprovados e vigentes que estabeleçam critérios para a classificação, reclassificação e desclassificação de informações sigilosas, em conformidade com a LAI em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer normativo interno sobre classificação, reclassificação ou desclassificação de informações sigilosas, operando de forma informal e/ou sem regulamentação própria
1	Incipiente: existe apenas referência genérica à necessidade de sigilo em documentos internos, sem norma específica que regule os procedimentos exigidos pela LAI
2	Inicial: há normativo interno em elaboração ou não aprovado formalmente, ou documento parcial que trata da classificação de informações sem contemplar os demais procedimentos (reclassificação e desclassificação)

3	Intermediário: o órgão possui normativo interno formalmente aprovado e vigente, contemplando critérios de classificação, reclassificação e desclassificação, mas sua aplicação ainda é limitada ou desconhecida pelas áreas finalísticas
4	Avançado: o órgão possui normativo interno completo, aprovado e vigente, que regulamenta de forma clara e aplicável a classificação, reclassificação e desclassificação de informações sigilosas, com base na LAI, incluindo prazos, níveis de sigilo, instâncias decisórias, registros e revisão periódica. O normativo é de conhecimento institucional, amplamente divulgado e aplicado

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 10) Avalie o nível de abertura no acesso direto às informações públicas disponibilizadas no portal da transparência do seu Tribunal, com ênfase em dados obrigatórios de transparência ativa, tais como remuneração de membros e servidores, subsídios, licitações e contratos. Considere especialmente a existência (ou não) de barreiras como exigência de cadastro prévio, justificativa do pedido e/ou envio de documentação adicional. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente ou restritivo: o acesso é amplamente restrito: exige cadastro, justificativa ou envio de documentos pessoais inclusive para informações de transparência ativa obrigatória (remuneração, contratos, licitações etc.), em desacordo com a LAI (arts. 7º, 8º e 10)
1	Acesso condicionado em ampla escala: a maior parte das informações relevantes (remuneração, subsídios, contratos, licitações) só é acessível mediante barreiras de acesso (cadastro, justificativa ou solicitação formal). Na prática, os dados costumam ser obtidos apenas via e-SIC ou pedidos posteriores
2	Acesso misto e inconsistente: há acesso direto a alguns dados (ex.: contratos e licitações), mas outros de igual relevância (ex.: remuneração ou subsídios) ainda exigem cadastro ou outras barreiras sem justificativa legal ou critérios públicos claros. A prática é apenas parcialmente aderente à LAI
3	Acesso direto predominante, com exceções justificadas: a maioria das informações (remuneração, subsídios, contratos e licitações) está disponível em transparência ativa, em formato acessível e sem barreiras de acesso. As poucas exceções decorrem de sigilo legal ou proteção de dados pessoais, com critérios claros e divulgados. O portal informa de forma transparente por que determinados dados não estão disponíveis
4	Acesso direto, universal e conforme a LAI: todos os dados centrais de transparência ativa (remunerações, subsídios, contratos, licitações, julgamentos, decisões) estão amplamente acessíveis em formatos abertos, sem qualquer exigência de cadastro, justificativa ou envio de documentos. O órgão adota política explícita contra barreiras de acesso, assegura usabilidade e linguagem cidadã e cumpre integralmente os princípios da publicidade, máxima transparência e ampla divulgação previstos na LAI

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 11) Avalie o grau de divulgação das informações funcionais no portal da transparência do seu Tribunal, considerando as cinco categorias abaixo e o atendimento cumulativo em termos de quantidade, qualidade e atualização periódica (mínimo mensal), em conformidade com a LAI e a jurisprudência do STF:

- Nome completo, cargo, função, unidade de lotação e situação funcional de cada membro do Tribunal (Ministros/Conselheiros e Substitutos);
- Nome completo, cargo, função, tipo de vínculo e unidade de lotação dos servidores efetivos do Tribunal;
- Nome completo, cargo, função, tipo de vínculo e unidade de lotação dos servidores comissionados do Tribunal;
- Relação nominal e dados funcionais de servidores cedidos ao Tribunal por outros órgãos/entidades, com indicação da origem, função desempenhada e unidade de lotação atual;
- Relação nominal e dados funcionais de servidores cedidos pelo Tribunal a outros órgãos/entidades, com indicação do órgão de destino, função desempenhada e unidade de lotação original.

Assinale o grau de atendimento do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: nenhuma das informações funcionais das categorias “a” a “e” é divulgada no portal da transparência
1	Incipiente: o portal divulga apenas as informações dos membros do Tribunal (a) e dos servidores efetivos (b), mas com falhas de atualização, clareza ou formato (ex.: planilhas não abertas, dados desorganizados e/ou desatualizados)
2	Inicial: o portal divulga as informações das categorias “a”, “b” e “c” (membros, servidores efetivos e servidores comissionados), porém não apresenta dados sobre cessões (“d” e “e”), ou quando apresenta estão incompletos ou desatualizados
3	Intermediária: o portal divulga as informações das categorias “a”, “b”, “c” e “d”, de forma organizada e atualizada, mas não disponibiliza de maneira clara e regular os dados sobre servidores cedidos pelo Tribunal a outros órgãos (categoria “e”)
4	Avançada: o portal divulga todas as informações das categorias “a” a “e”, em linguagem clara, com navegabilidade intuitiva, atualização mínima mensal e em formatos abertos (CSV, XLS, JSON, etc.), em plena conformidade com a LAI e parâmetros do STF

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

- Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 12) Avalie em que nível o portal da transparência do seu Tribunal divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por Ministros/Conselheiros e respectivos Substitutos. Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: nenhuma informação sobre subsídio ou indenizações de Ministros/Conselheiros e seus Substitutos é disponibilizada ao público

1	Incipiente: divulgam-se apenas valores globais ou totais da folha de pagamento, sem individualização por agente público e sem distinção entre verbas remuneratórias e indenizatórias
2	Inicial: divulga-se o valor bruto total percebido por cada agente, sem detalhamento das parcelas que compõem as parcelas remuneratórias ou os benefícios indenizatórios
3	Intermediário: divulga-se o valor total individualizado de cada agente, com detalhamento parcial das parcelas remuneratórias e indenizatórias, mas com lacunas relevantes (ex.: ausência de verbas eventuais ou benefícios específicos) ou sem atualização periódica adequada
4	Avançada: divulga-se o valor individualizado de cada agente, com detalhamento nominal de todas as parcelas remuneratórias e indenizatórias (inclusive as eventuais), em conformidade com a legislação vigente, com atualização regular, em formato acessível, estruturado, legível e com linguagem cidadã

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 13) Avalie em que nível o portal da transparência do seu Tribunal divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por servidores efetivos. Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: nenhuma informação sobre subsídio ou indenizações de servidores efetivos é disponibilizada ao público
1	Incipiente: divulgam-se apenas valores globais ou totais da folha de pagamento, sem individualização por agente público e sem distinção entre verbas remuneratórias e indenizatórias
2	Inicial: divulga-se o valor bruto total percebido por cada agente, sem detalhamento das parcelas que compõem as parcelas remuneratórias ou os benefícios indenizatórios
3	Intermediário: divulga-se o valor total individualizado de cada agente, com detalhamento parcial das parcelas remuneratórias e indenizatórias, mas com lacunas relevantes (ex.: ausência de verbas eventuais ou benefícios específicos) ou sem atualização periódica adequada
4	Avançada: divulga-se o valor individualizado de cada agente, com detalhamento nominal de todas as parcelas remuneratórias e indenizatórias (inclusive as eventuais), em conformidade com a legislação vigente, com atualização regular, em formato acessível, estruturado, legível e com linguagem cidadã

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 14) Avalie em que nível o portal da transparência do seu Tribunal divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias

e indenizatórias percebidas por servidores comissionados puros (sem vínculo efetivo com a instituição). Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: nenhuma informação sobre subsídio ou indenizações de servidores comissionados puros é disponibilizada ao público
1	Incipiente: divulgam-se apenas valores globais ou totais da folha de pagamento, sem individualização por agente público e sem distinção entre verbas remuneratórias e indenizatórias
2	Inicial: divulga-se o valor bruto total percebido por cada agente, sem detalhamento das parcelas que compõem as parcelas remuneratórias ou os benefícios indenizatórios
3	Intermediário: divulga-se o valor total individualizado de cada agente, com detalhamento parcial das parcelas remuneratórias e indenizatórias, mas com lacunas relevantes (ex.: ausência de verbas eventuais ou benefícios específicos) ou sem atualização periódica adequada
4	Avançada: divulga-se o valor individualizado de cada agente, com detalhamento nominal de todas as parcelas remuneratórias e indenizatórias (inclusive as eventuais), em conformidade com a legislação vigente, com atualização regular, em formato acessível, estruturado, legível e com linguagem cidadã

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 15) Avalie em que nível o portal da transparência do seu Tribunal divulga, de forma clara, acessível, atualizada e em conformidade com a legislação vigente, as verbas remuneratórias e indenizatórias percebidas por servidores cedidos ao órgão por outros órgãos/entidades públicas (temporariamente deslocados para exercer suas funções em outro órgão ou entidade pública). Para fins desta questão, consideram-se: a) verbas remuneratórias: vencimento básico, gratificações, adicionais e demais parcelas de caráter permanente ou eventual; e b) verbas indenizatórias: diárias, auxílios, reembolsos, ajuda de custo, entre outras previstas em lei.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: nenhuma informação sobre subsídio ou indenizações de servidores cedidos ao órgão é disponibilizada ao público
1	Incipiente: divulgam-se apenas valores globais ou totais da folha de pagamento, sem individualização por agente público e sem distinção entre verbas remuneratórias e indenizatórias
2	Inicial: divulga-se o valor bruto total percebido por cada agente, sem detalhamento das parcelas que compõem as parcelas remuneratórias ou os benefícios indenizatórios
3	Intermediário: divulga-se o valor total individualizado de cada agente, com detalhamento parcial das parcelas remuneratórias e indenizatórias, mas com lacunas relevantes (ex.: ausência de verbas eventuais ou benefícios específicos) ou sem atualização periódica adequada

4	Avançada: divulga-se o valor individualizado de cada agente, com detalhamento nominal de todas as parcelas remuneratórias e indenizatórias (inclusive as eventuais), em conformidade com a legislação vigente, com atualização regular, em formato acessível, estruturado, legível e com linguagem cidadã

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 16) Avalie o grau em que o seu Tribunal disponibiliza e divulga, de forma sistematizada e ampla, mecanismos de orientação aos seus jurisdicionados, tais como manuais, notas técnicas, decisões normativas, jurisprudência selecionada e pareceres orientativos. Para fins desta questão, consideram-se mecanismos sistematizados de orientação aqueles conteúdos formalmente elaborados com o propósito de esclarecer, uniformizar e orientar a atuação dos jurisdicionados, especialmente em temas como: cumprimento das competências legais do órgão; prestação de contas; boas práticas administrativas; regularidade de atos de gestão; e políticas públicas e serviços públicos sob fiscalização do controle externo.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui nem disponibiliza mecanismos de orientação sistematizados voltados aos jurisdicionados
1	Incipiente: possui apenas iniciativas pontuais, dispersas ou informais, ainda não consolidadas em produtos sistemáticos e amplamente divulgados
2	Inicial: disponibiliza alguns materiais orientativos formais (ex.: um ou dois manuais ou notas técnicas), com divulgação limitada e sem atualização periódica
3	Intermediário: mantém um conjunto razoável de mecanismos sistematizados de orientação (manuais, pareceres, decisões consolidadas, notas técnicas), com linguagem técnica acessível, periodicidade de atualização irregular e divulgação parcial
4	Avançada: disponibiliza publicamente, em canais de fácil acesso, conjunto abrangente e atualizado de materiais orientativos (incluindo manuais temáticos, jurisprudência selecionada, pareceres técnicos, notas explicativas e decisões normativas), com linguagem cidadã, estrutura lógica de navegação e foco na padronização e qualificação da atuação dos jurisdicionados. Os materiais são atualizados periodicamente e articulados com ações formativas promovidas pelo Tribunal

Com base na leitura da **Questão 16**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 17) Avalie em que nível a Escola de Contas do seu Tribunal (ou estrutura equivalente) promove ações sistemáticas de capacitação voltadas aos jurisdicionados e demais públicos de interesse, com acesso público, sobre temas recorrentes das decisões, normas aplicáveis e áreas sensíveis da gestão pública.

Considera-se capacitação periódica e sistematizada o conjunto de ações educacionais planejadas, continuadas e abertas ao público externo (presenciais, remotas ou híbridas), com foco em: interpretação e aplicação da jurisprudência do órgão; orientação sobre atos de gestão e prestação de contas; temas recorrentes em auditorias e decisões (licitações,

contratos, controle interno, políticas públicas, transparência, dentre outros); e áreas sensíveis da administração pública conforme diretrizes normativas e práticas consolidadas de controle externo.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não promove capacitações voltadas aos jurisdicionados, nem possui estrutura responsável por essa finalidade
1	Incipiente: realiza ações pontuais e sem regularidade, com temas isolados e sem planejamento estratégico da capacitação. O acesso público é limitado ou inexistente
2	Inicial: oferece capacitações periódicas e planejadas, mas com alcance limitado, poucos temas abordados e baixa divulgação ao público externo. A estrutura responsável atua de forma reativa
3	Intermediário: mantém plano de capacitação regular e estruturado, com temas relevantes, acesso parcial ao público externo e estrutura atuante, porém com fragilidades em alcance, atualização ou integração com as decisões e normas do Tribunal
4	Avançada: desenvolve ações sistemáticas e planejadas por meio da Escola de Contas (ou estrutura equivalente), com oferta pública regular, conteúdo vinculado à jurisprudência e às normas do Tribunal, ampla divulgação, acessibilidade, diversidade temática e atualização periódica, cumprindo efetivamente o papel orientador e educativo junto aos jurisdicionados e à sociedade

Com base na leitura da **Questão 17**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 18)** Avalie o grau em que as transmissões das sessões plenárias do seu Tribunal são arquivadas, disponibilizadas ao público e acompanhadas de mecanismos de busca que facilitem sua consulta por número de processo, tema, palavra-chave, relator ou data. Consideram-se boas práticas, nesse quesito, a publicação sistemática e permanente das sessões plenárias (julgamentos, sustentações orais, deliberações etc.), com facilidade de acesso, organização cronológica e ferramentas de busca que permitam ao cidadão localizar o conteúdo de forma eficiente, segura e inteligível, conforme os princípios da publicidade, transparência ativa e *accountability* institucional.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não arquivar nem disponibiliza ao público as gravações de suas sessões plenárias
1	Incipiente: as sessões são eventualmente transmitidas ao vivo, mas não são arquivadas ou disponibilizadas ao público após a transmissão
2	Inicial: as gravações são arquivadas e disponibilizadas ao público, mas com acesso difícil, desorganizado e sem mecanismos estruturados de busca por processo, tema ou data
3	Intermediário: as sessões são regularmente gravadas e publicadas, com possibilidade de busca por data ou relator, mas sem filtros avançados ou indexação por temas, palavras-chave ou número de processo

4	Avançada: todas as sessões plenárias são gravadas, arquivadas e disponibilizadas em ambiente digital de fácil acesso ao público, com ferramentas de busca por número de processo, tema, relator, palavra-chave e data, com estrutura organizada, indexação, linguagem acessível e atualização periódica

Com base na leitura da **Questão 18**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 19) Avalie em que nível os dados dos processos eletrônicos tramitados no seu Tribunal estão disponíveis para consulta pública, com possibilidade de acesso integral e em formato aberto e reutilizável.

Consideram-se dados de processos eletrônicos as informações relacionadas à tramitação processual no âmbito do controle externo, incluindo número do processo, partes envolvidas, relatoria, movimentações processuais, documentos juntados, decisões, votos e acórdãos. A disponibilidade em formato aberto e reutilizável refere-se à acessibilidade em formatos não proprietários (ex.: CSV, JSON, XML) e estruturados para análise por terceiros, conforme os princípios da transparência ativa, dados abertos governamentais e reuso legítimo da informação pública.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer forma de disponibilização pública dos dados dos processos eletrônicos. O acesso está restrito ao ambiente interno ou mediante solicitação específica
1	Incipiente: há acesso público apenas a algumas informações básicas dos processos (ex.: número e título), sem detalhamento da tramitação ou documentos, e em formato fechado ou de difícil extração
2	Inicial: o órgão permite a consulta pública de dados dos processos eletrônicos com algum detalhamento, mas sem acesso integral aos documentos e sem formatos abertos ou reutilizáveis
3	Intermediário: os dados e documentos processuais estão disponíveis para consulta pública com bom nível de detalhamento e atualização, mas os formatos são fechados, não estruturados (ex.: PDF) e de difícil reutilização
4	Avançada: o órgão disponibiliza integralmente os dados e documentos dos processos eletrônicos em seu portal ou sistema próprio, com atualização regular, em linguagem acessível e formatos abertos e estruturados, que permitem análise, cruzamento e reutilização por cidadãos, pesquisadores, jornalistas e demais interessados

Com base na leitura da **Questão 19**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 20) Avalie o grau de disponibilização de painéis interativos de dados sobre o desempenho institucional do seu Tribunal, com recursos de visualização acessível, filtros temáticos e possibilidade de exportação ou reuso dos dados.

Consideram-se painéis interativos de desempenho os instrumentos digitais de visualização que apresentam, de forma dinâmica, dados consolidados sobre a atuação institucional (ex.: auditorias realizadas, tempo médio de tramitação, produtividade, decisões, julgamentos, indicadores estratégicos etc.). Esses painéis devem permitir a interação com o usuário, por

meio de filtros, séries históricas, segmentações temáticas e opções de download ou exportação dos dados em formatos abertos (ex.: CSV, JSON, XLSX), conforme os princípios da transparência, dados abertos e governança responsiva.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não disponibiliza nenhum painel ou ambiente digital interativo com dados sobre seu desempenho institucional
1	Incipiente: há apenas apresentação estática de dados agregados em relatórios PDF ou imagens, sem filtros, sem atualização automatizada e sem possibilidade de exportação
2	Inicial: disponibiliza painel com alguns dados institucionais, porém com recursos restritos de visualização, filtros limitados e sem opção de exportação dos dados
3	Intermediário: oferece painéis interativos atualizados, com visualização acessível, filtros temáticos relevantes e algumas funcionalidades de exportação de dados, ainda que restritas ou em formatos fechados
4	Avançada: o órgão mantém painéis interativos modernos, responsivos e acessíveis, com dados atualizados periodicamente, visualizações amigáveis, ampla variedade de filtros temáticos, funcionalidades de exportação em formatos abertos, e conteúdos compatíveis com os princípios de transparência ativa, controle social e dados abertos governamentais

Com base na leitura da **Questão 20**, avalie os seguintes aspectos:

a) Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):

b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):

c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):

- 21)** Avalie em que nível os julgamentos realizados por seu Tribunal são acompanhados de painéis, relatórios ou documentos explicativos que contextualizam os fundamentos, objetivos e potenciais efeitos das decisões, com linguagem acessível ao público.

Consideram-se documentos explicativos ou painéis de contextualização os materiais elaborados com o objetivo de traduzir tecnicamente, de forma clara e acessível, os fundamentos jurídicos, técnicos e operacionais das decisões do órgão. Esses documentos devem auxiliar a compreensão dos resultados esperados, impactos potenciais, recomendações, alertas, votos orientadores, ou outros elementos que permitam à sociedade, aos jurisdicionados e aos órgãos parceiros compreenderem o sentido e a relevância das decisões adotadas.

Assinale a alternativa que melhor representa a realidade do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não produz nem divulga qualquer material explicativo ou contextualizador das decisões tomadas em julgamento
1	Incipiente: há eventuais publicações sobre julgamentos relevantes, mas sem regularidade, sem padronização e sem linguagem acessível ao público geral
2	Inicial: são elaborados documentos com informações complementares sobre decisões relevantes, mas com linguagem técnica restritiva e pouca ênfase na explicabilidade pública
3	Intermediário: o órgão divulga, com frequência razoável, relatórios, boletins ou painéis que contextualizam decisões, com linguagem parcialmente acessível, estrutura padronizada e indicação de fundamentos, efeitos ou orientações práticas

4	Avançada: o órgão adota estratégia institucional consolidada para comunicar os julgamentos ao público, com documentos explicativos regulares, linguagem cidadã, painéis ou boletins interativos, contextualização dos fundamentos, explicitação dos efeitos esperados, conexões com políticas públicas e recomendações para gestores e sociedade, de modo a promover transparência ativa, <i>accountability</i> substantiva e coprodução do controle

Com base na leitura da **Questão 21**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 22) Avalie o grau em que o seu Tribunal mantém parcerias institucionais formais com outras organizações públicas de controle (como CGU, TCU, CGEs, Ministérios Públicos, Defensorias, Controladorias municipais ou estaduais, entre outras), com o objetivo de intercâmbio de dados, normativos, experiências e boas práticas voltadas ao fortalecimento da transparência e da governança pública. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não mantém qualquer parceria formal com outras instituições públicas de controle com foco em transparência ou governança
1	Incipiente: existem apenas iniciativas pontuais ou informais, sem formalização jurídica, objetivos definidos ou continuidade das ações
2	Inicial: o órgão possui instrumentos de cooperação formais, mas com escopo restrito, baixa efetividade prática ou sem monitoramento dos resultados
3	Intermediário: mantém parcerias institucionais formalizadas com múltiplas organizações, com ações conjuntas periódicas, mas com limitações quanto à integração de sistemas, compartilhamento de dados ou alcance estratégico
4	Avançada: o órgão desenvolve e mantém rede de cooperação institucional estável, com acordos formais amplamente divulgados, objetivos estratégicos claros, interoperabilidade de sistemas, boas práticas compartilhadas, projetos conjuntos de inovação e transparência, e monitoramento dos resultados pactuados, em sintonia com os princípios do Estado Aberto e da <i>accountability</i> colaborativa

Com base na leitura da **Questão 22**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 23) Avalie em que nível o seu Tribunal participa de redes de controle, conselhos ou comitês interinstitucionais voltados à fiscalização e à promoção da boa governança, com registro público das atas, decisões e ações conjuntas realizadas. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não participa de nenhuma rede, conselho ou comitê interinstitucional voltado ao controle ou à governança
1	Incipiente: participa apenas de forma esporádica ou informal, sem representação institucional definida, sem compromissos permanentes e sem registros públicos das ações ou decisões
2	Inicial: está formalmente vinculado a alguma rede ou comitê, mas com baixa regularidade, sem atas divulgadas, sem evidências públicas das ações conjuntas ou sem integração às estratégias institucionais

3	Intermediário: participa ativamente de redes, conselhos ou comitês, com ações conjuntas registradas internamente, divulgação parcial das atas ou decisões, e alinhamento parcial aos objetivos estratégicos da organização
4	Avançada: o órgão participa de múltiplas instâncias interinstitucionais relevantes, com representação formal definida, atua de maneira contínua e coordenada, publica regularmente atas, decisões e relatórios das ações conjuntas, e integra essa atuação aos seus instrumentos de planejamento, avaliação e governança institucional

Com base na leitura da **Questão 23**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 24) Avalie o grau de utilização e publicação de indicadores de desempenho compartilhados com outras instituições de controle em ações conjuntas de fiscalização, monitoramento ou avaliação de políticas públicas em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não utiliza nem publica quaisquer indicadores de desempenho compartilhados com outras instituições em ações conjuntas de fiscalização, monitoramento ou avaliação
1	Incipiente: há experiências isoladas e não sistematizadas de uso de indicadores em ações interinstitucionais, sem metodologia comum formalizada, sem publicação regular ou sem continuidade institucional
2	Inicial: existem indicadores construídos em parceria com outras instituições, aplicados em algumas ações de fiscalização ou avaliação, mas sem padronização plena, com divulgação limitada ou com baixo alinhamento aos planos estratégicos ou às metas de políticas públicas
3	Intermediário: o órgão mantém práticas regulares de uso de indicadores interinstitucionais com algum grau de padronização metodológica, parcerias formalizadas e divulgação periódica parcial, ainda com margem para avanços em transparência e integração
4	Avançada: o órgão participa de ações conjuntas estruturadas com instituições de controle, utilizando indicadores de desempenho consensuados, com métodos compartilhados, acompanhamento sistemático, publicação transparente dos resultados e uso efetivo para subsidiar decisões, promover <i>accountability</i> e orientar a melhoria de políticas públicas

Com base na leitura da **Questão 24**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 25) Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos Tribunais de Contas no fortalecimento da cultura da transparência?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional transparente. *(Inserção de texto livre)*

- 26) Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de transparência, ativa e/ou passiva, de Tribunais de Contas que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

- 27) Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da transparência no âmbito dos Tribunais de Contas? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

APÊNDICE L – QUESTIONÁRIO SOBRE *ACCOUNTABILITY* NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS

Prezado(a) participante,

Este questionário é desenvolvido no âmbito da pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida por Renato Costa, doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGA/Esag/Udesc) e Auditor Fiscal de Controle Externo do Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC). A investigação integra as atividades do Grupo de Pesquisa Politeia da Esag/Udesc, contando com a parceria institucional da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e do Instituto Rui Barbosa (IRB).

O objetivo central deste instrumento é **testar e validar um conjunto de critérios propositivos para mensuração da dimensão “*accountability*” no âmbito dos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs)**, com vistas à sua futura incorporação ao **Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC)**. A proposta insere-se no esforço de **aprimorar a ferramenta de avaliação bienal** já utilizada pelos TCBs, ampliando-a a partir dos **princípios estruturantes do Controle Aberto**, que articulam **transparência, *accountability*, participação social, inovação pública e integridade**.

Esta etapa da pesquisa destina-se **exclusivamente a um(a) representante por Tribunal de Contas**, atuante em políticas, práticas ou normativos voltados à promoção da *accountability* institucional. Busca-se, assim, apoiar a validação do instrumento nas **percepções críticas, no conhecimento técnico-normativo e na experiência institucional** acumulada por este público estratégico, reconhecendo sua legitimidade e competência para colaborar na construção de um modelo metodológico sólido e aderente ao campo do controle externo.

O questionário combina **questões fechadas**, baseadas em escalas de avaliação, e **questões abertas**, voltadas à coleta de sugestões e percepções qualitativas. Cada questão é estruturada em três dimensões analíticas:

a) Pontuação atribuída ao seu Tribunal: refere-se à escolha de uma alternativa entre 0 e 4, que representa o nível de desenvolvimento e/ou de maturidade institucional do Tribunal em relação ao aspecto avaliado. Cada alternativa descritiva da escala (0 a 4) indica um patamar progressivo de consolidação da prática, variando desde a inexistência de ações até a sua plena institucionalização.

b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à avaliação do grau de viabilidade operacional da prática em análise, considerando a disponibilidade e a adequação de infraestrutura, recursos humanos, sistemas de informação e capacidades organizacionais necessários para que o Tribunal alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

- 1 – *Muito baixa*: a implementação é inviável no momento. O Tribunal não dispõe dos recursos mínimos (humanos, tecnológicos ou de infraestrutura) e somente poderia avançar mediante mudanças estruturais profundas
- 2 – *Baixa*: a implementação apresenta baixa viabilidade. Há restrições significativas (em pessoal, infraestrutura, tecnologia ou processos), exigindo esforço expressivo de reestruturação ou investimento para viabilizar o alcance do nível 4
- 3 – *Moderada*: a implementação é tecnicamente possível, mas demanda adaptações relevantes (revisão de processos, ampliação de equipes, capacitações ou atualização de sistemas). O nível 4 pode ser atingido com esforço de médio porte

4 – *Alta*: o Tribunal possui condições adequadas para implementar a prática e atingir o nível 4. São necessários apenas ajustes incrementais ou pontuais, sem grandes barreiras técnicas

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável e imediata. O Tribunal já dispõe integralmente dos requisitos técnicos, operacionais e estruturais, sendo capaz de consolidar a prática no nível 4 sem necessidade de novos investimentos

c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à análise do grau de apoio da alta administração, da aderência às diretrizes institucionais e do alinhamento estratégico necessários para que a prática alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

1 – *Muito baixa*: a implementação é politicamente inviável. Inexiste apoio da alta administração ou alinhamento com as prioridades estratégicas, havendo resistências institucionais significativas que inviabilizam qualquer avanço

2 – *Baixa*: a viabilidade política é restrita. O apoio da alta administração é incerto ou limitado, com baixa aderência às diretrizes institucionais e ausência de priorização do tema no contexto atual

3 – *Moderada*: a implementação é politicamente possível, mas enfrenta barreiras pontuais de apoio institucional ou de alinhamento estratégico. O alcance do nível 4 depende de articulações adicionais e fortalecimento do compromisso político

4 – *Alta*: há apoio consistente da alta administração e alinhamento às diretrizes institucionais vigentes. As condições políticas são favoráveis, sendo necessários apenas ajustes incrementais para garantir o alcance do nível 4

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável no plano político e estratégico. O tema é considerado prioritário, conta com apoio explícito e contínuo da alta administração e está integralmente alinhado ao planejamento estratégico e ao contexto institucional atual

A sua contribuição, enquanto representante institucional com expertise na temática da *accountability*, é **fundamental para o avanço desta pesquisa** e para a construção de um **modelo avaliativo coerente, tecnicamente consistente e legitimado pelo campo prático dos TCBs**. Os resultados esperados visam oferecer **subsídios concretos ao aprimoramento do MMD-TC**, fortalecendo o papel dos TCBs como instituições estratégicas na promoção da transparência, da inovação e do controle democrático.

- 1) Avalie o grau em que o seu Tribunal publica regularmente relatórios institucionais de prestação de contas à sociedade, com linguagem acessível e estrutura padronizada, contendo dados objetivos, indicadores de desempenho e análise crítica dos resultados alcançados em suas atividades finalísticas. *(Escolha uma única opção)*”

0	Inexistente: o órgão não publica relatórios institucionais de prestação de contas à sociedade, nem possui práticas sistematizadas de divulgação dos resultados de sua atuação
1	Incipiente: há relatórios ou comunicados isolados, com conteúdo genérico, sem padronização formal, sem periodicidade definida e sem uso de indicadores claros ou linguagem acessível ao público externo
2	Inicial: o órgão publica relatórios institucionais com alguma regularidade, com estrutura básica e dados objetivos restritos, sem análise crítica aprofundada, sem contextualização dos resultados ou com baixa inteligibilidade para o público leigo
3	Intermediário: os relatórios são publicados periodicamente, com estrutura definida, contendo indicadores de desempenho e dados relevantes, mas ainda carecem de linguagem acessível, análise crítica de resultados, ou de abordagem orientada à melhoria institucional

4	Avançado: o órgão publica relatórios institucionais de prestação de contas regularmente, com estrutura padronizada, dados objetivos, indicadores claros, análise crítica dos resultados, reflexão sobre desafios e lições aprendidas, em linguagem acessível, com formato atrativo, promovendo transparência, diálogo e aprendizado público

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**

- 2) Avalie em que nível os relatórios de auditoria, pareceres técnicos e decisões do seu Tribunal são divulgados de forma tempestiva, padronizada, acessível e rastreável, permitindo o acompanhamento contínuo e qualificado pela sociedade.

Consideram-se relatórios de auditoria, pareceres técnicos e decisões colegiadas os documentos oficiais resultantes da atuação finalística do órgão de controle, especialmente nas atividades de fiscalização, julgamento, emissão de alertas, recomendações ou sanções. A divulgação qualificada desses conteúdos envolve: tempestividade (publicação em prazo razoável após sua emissão), padronização (formato e estrutura uniformes), acessibilidade (linguagem compreensível e navegação facilitada), e rastreabilidade (possibilidade de localizar documentos por filtros como número do processo, tema, relator, área auditada, tipo de decisão, data, etc.).

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há divulgação eletrônica sistemática. Quando ocorre, é pontual, desorganizada e sem previsibilidade, dificultando o acesso e inviabilizando o acompanhamento pela sociedade
1	Incipiente: há divulgação parcial, mas sem regularidade definida, sem formato padronizado e sem critérios claros de atualização e classificação. O acesso é restrito e a busca pouco funcional, comprometendo a transparência
2	Inicial: os documentos são publicados regularmente, já apresentam algum nível de padronização, mas ainda há falhas na tempestividade, navegação e rastreabilidade. Os filtros são limitados ou pouco funcionais, e parte do conteúdo não é acessível em linguagem clara
3	Intermediário: os documentos são divulgados de forma sistemática, padronizada e tempestiva, já com alguns filtros de busca básicos (ex.: por número de processo ou data). Persistem, contudo, barreiras de acessibilidade, como ausência de sumários, glossários ou visualizações que facilitem a compreensão pelo cidadão comum
4	Avançado: a divulgação é tempestiva, completa e padronizada, com linguagem clara, acesso facilitado, múltiplos filtros de busca, rastreamento de processos e funcionalidades adicionais (ex.: exportação de dados, leitura em diferentes formatos, visualizações interativas). O sistema garante transparência ativa qualificada e permite o acompanhamento contínuo pela sociedade

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**

- 3) Avalie em que momento do processo fiscalizatório o seu Tribunal disponibiliza publicamente os documentos e informações produzidos, respeitados os limites legais de sigilo e proteção de dados. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: os documentos do processo são tornados públicos apenas após o trânsito em julgado, sem atualizações posteriores, sem sistema de consulta pública nem histórico da tramitação. Não há evidência institucional de transparência ao longo do fluxo processual
1	Incipiente: os documentos são publicados apenas após o trânsito em julgado, com inserção posterior de peças complementares, mas sem estrutura de acesso contínuo à tramitação, ausência de vinculação entre fases e baixa navegabilidade no portal
2	Inicial: a publicação ocorre somente após a decisão do colegiado, com documentos acessíveis ao público, mas sem disponibilização prévia de etapas anteriores (ex: relatório técnico inicial ou parecer do MPC), nem mecanismo estruturado de rastreamento das fases processuais
3	Intermediário: os documentos passam a ser divulgados a partir da juntada do relatório técnico inicial, com alguma regularidade nas atualizações, mas sem disponibilização das peças anteriores (como plano de auditoria, notificações ou despachos preliminares) e sem plena rastreabilidade pública do processo
4	Avançado: a partir da autuação, o processo fiscalizatório passa a ser publicamente acessível, com atualizações sistemáticas em todas as fases (planejamento, execução, relatório, contraditório, parecer, decisão). As informações são organizadas em ambiente eletrônico acessível, com preservação de sigilo legal e histórico completo de tramitação, rastreável por número de processo, tipo de fiscalização, tema, órgão fiscalizado ou área temática

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 4) Avalie o nível de desenvolvimento ~~e efetividade~~ da política institucional de prestação de contas à sociedade, formalmente estabelecida, com integração ao planejamento estratégico, definição de metas, indicadores de desempenho e mecanismos sistemáticos de monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados alcançados em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há política institucional formalizada voltada à prestação de contas à sociedade, tampouco iniciativas estruturadas com esse objetivo
1	Incipiente: há apenas menções genéricas à prestação de contas em documentos institucionais, sem política específica, metas definidas ou mecanismos de monitoramento e avaliação
2	Inicial: a política institucional está formalizada, com previsão de metas e indicadores, porém apresenta baixa articulação com o planejamento estratégico e carece de monitoramento e avaliação sistemáticos dos resultados
3	Intermediário: a política institucional está vigente, com integração ao planejamento estratégico, metas e indicadores parcialmente implementados, e mecanismos de avaliação ainda pouco consolidados ou sem divulgação periódica
4	Avançado: a política institucional de prestação de contas está formalmente aprovada, articulada ao planejamento estratégico, com metas claras e indicadores definidos; há mecanismos regulares de monitoramento e avaliação de resultados, com divulgação pública acessível, padronizada e sistemática das informações, em linguagem cidadã

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 5) Avalie o grau de realização de ações sistemáticas e regulares voltadas à prestação de contas à sociedade, incluindo mecanismos de escuta qualificada e devolutivas públicas sobre a atuação institucional em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza ações de escuta da sociedade nem devolutivas públicas sobre sua atuação; não há prática estruturada de prestação de contas ativa à população
1	Incipiente: realiza-se, de forma esporádica, alguma ação de divulgação ou comunicação com o público, sem metodologias de escuta qualificada nem rotina de devolutivas públicas
2	Inicial: há iniciativas de escuta ou devolutivas sobre temas específicos, ainda sem metodologia definida, planejamento regular ou vinculação direta à prestação de contas institucional
3	Intermediário: o órgão promove ações regulares de escuta qualificada e devolutivas públicas sobre suas atividades, com metodologia definida em parte, porém sem plena integração à política de comunicação e à gestão institucional
4	Avançado: o órgão realiza ações sistemáticas, periódicas e metodologicamente estruturadas de escuta qualificada da sociedade e de devolutivas públicas sobre sua atuação (ex.: audiências, relatórios dialogados, reuniões públicas temáticas); essas ações estão integradas à política de prestação de contas, com planejamento, registro, análise de contribuições e retorno efetivo à sociedade

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 6) Avalie em que nível o seu Tribunal realiza auditorias internas com foco na avaliação da *accountability* institucional, abrangendo aspectos como governança, ética, integridade, transparência, comunicação e prestação de contas. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza auditorias internas com foco na <i>accountability</i> institucional, tampouco há previsão normativa, planejamento específico ou registro de iniciativas nesse sentido
1	Incipiente: existem registros pontuais de auditorias internas ou ações de controle que tangenciam aspectos da <i>accountability</i> institucional, mas sem foco estruturado, metodologia definida ou recorrência
2	Inicial: há realização de auditorias internas com foco em alguns elementos da <i>accountability</i> (ex.: governança ou transparência), mas sem abordagem integrada dos demais aspectos, sem planejamento recorrente e com escassa utilização dos resultados para fins de melhoria institucional
3	Intermediário: o órgão realiza auditorias internas regulares que incluem múltiplos aspectos da <i>accountability</i> institucional, com metodologia definida e relatórios documentados, mas ainda sem plena cobertura temática ou integração com os mecanismos de planejamento e governança
4	Avançado: auditorias internas com foco específico na <i>accountability</i> institucional são conduzidas periodicamente, com planejamento formal, escopo temático abrangente (governança, ética, integridade, transparência, comunicação e prestação de contas), uso sistemático de indicadores, envolvimento da alta gestão, e os resultados são utilizados para subsidiar a melhoria contínua da governança e da prestação de contas à sociedade

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 7) Avalie o grau de adoção de indicadores formais e validados para mensurar a *accountability* institucional em seu Tribunal, com resultados periodicamente divulgados à sociedade. (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer indicador formalizado para avaliar a <i>accountability</i> institucional, nem realiza mensurações relacionadas a esse princípio
1	Incipiente: há iniciativas isoladas ou experimentais de definição de indicadores relacionados à <i>accountability</i> , mas sem validação formal, abrangência temática, padronização metodológica ou divulgação sistemática dos resultados
2	Inicial: existem indicadores formalizados para avaliar aspectos da <i>accountability</i> (ex.: transparência ou governança), mas não contemplam de forma integrada os diversos elementos constitutivos do conceito. Os dados são usados internamente, com divulgação esporádica ou pouco acessível à sociedade
3	Intermediário: o órgão adota um conjunto de indicadores formais que abrangem múltiplos componentes da <i>accountability</i> institucional (ética, governança, integridade, comunicação, prestação de contas etc.), com validação metodológica parcial e divulgação dos resultados de maneira não sistemática ou com limitações de acesso, linguagem e periodicidade
4	Avançado: há um sistema formal de mensuração da <i>accountability</i> institucional, com indicadores validados, metodologias claras, abrangência temática, integração aos processos decisórios e estratégicos do órgão. Os resultados são divulgados periodicamente à sociedade de forma acessível, compreensível e útil, com uso efetivo para monitoramento, prestação de contas e melhoria institucional

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

- Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 8) Avalie em que nível o seu Tribunal promove capacitações sistemáticas e regulares sobre *accountability*, ética, transparência, integridade e comunicação institucional, destinadas ao público interno (membros, servidores e colaboradores. (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o órgão não realiza qualquer capacitação voltada a <i>accountability</i> , ética, transparência, integridade ou comunicação institucional para o público interno
1	Incipiente: realiza ações pontuais ou eventuais sobre algum dos temas, sem planejamento regular, abordagem integrada ou alinhamento às diretrizes institucionais
2	Inicial: há capacitações regulares sobre alguns dos temas (por exemplo, apenas ética ou transparência), com estrutura básica, mas sem abordagem integrada, metodologia sistemática ou avaliação de impacto
3	Intermediário: promove ações formativas com frequência, envolvendo a maioria dos temas propostos (<i>accountability</i> , ética, integridade, transparência e comunicação), com planejamento pedagógico, mas com cobertura ainda parcial do público interno ou sem avaliação sistemática de resultados
4	Avançado: mantém programa estruturado e contínuo de capacitação sobre os cinco temas, com abordagens atualizadas, metodologias participativas, ampla cobertura de membros, servidores e colaboradores, e mecanismos de avaliação de aprendizagem e impacto organizacional. As capacitações estão integradas à política de gestão de pessoas e à estratégia institucional

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 9) Avalie o grau de prestação de contas à sociedade sobre a própria atuação administrativa do órgão, incluindo informações sobre execução orçamentária e financeira, atos de pessoal, contratações e licitações, capacitações financiadas (internas e externas), bem como a atuação de unidades como Escola de Contas, Ouvidoria e Corregedoria em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há prestação de contas específica à sociedade sobre a atuação administrativa interna. As informações são ausentes ou extremamente genéricas, dificultando qualquer forma de controle social
1	Incipiente: há divulgação parcial e dispersa de algumas informações administrativas (ex.: execução orçamentária agregada ou dados genéricos sobre pessoal), sem estrutura padronizada, linguagem acessível ou centralização das informações em canal institucional claro
2	Inicial: o órgão publica relatórios ou informações sobre alguns dos itens (ex.: orçamento, licitações e atos de pessoal), com estrutura mínima e alguma regularidade, mas sem incluir unidades internas (Escola de Contas, Ouvidoria, Corregedoria) ou ações formativas, e sem análise crítica ou consolidação integrada
3	Intermediário: há prestação de contas regular, com estrutura definida, contemplando a maioria dos aspectos administrativos citados. No entanto, ainda há lacunas significativas (ex.: ausência de dados sobre capacitações, atuação da Corregedoria, indicadores de eficiência), ou limitação na linguagem cidadã e na usabilidade da informação
4	Avançado: divulga regularmente relatórios completos e integrados sobre todos os aspectos da atuação administrativa mencionados, com linguagem clara, estrutura acessível e formatos reutilizáveis. Inclui dados sobre orçamento, finanças, pessoal, capacitações, licitações, contratos e desempenho de unidades como Escola de Contas, Ouvidoria e Corregedoria. Utiliza indicadores, promove contextualização analítica e disponibiliza as informações em local de fácil acesso no portal institucional

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 10) Avalie em que nível o seu Tribunal desenvolve ações estruturadas para fortalecer a confiança da sociedade, em conformidade com os dispositivos da Lei nº 13.460/2017, por meio de: instrumentos formais de escuta social (ex.: ouvidorias, conselhos de usuários, consultas públicas, audiências); pesquisas de opinião e de satisfação dos usuários quanto à atuação do órgão; painéis interativos e dados abertos, que permitam acompanhamento pela sociedade; e devolutivas públicas regulares, com linguagem acessível, baseadas nas informações coletadas, utilizadas para orientar decisões institucionais e promover melhoria contínua. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza ações estruturadas de escuta social, não aplica pesquisas de opinião e não oferece devolutivas públicas, inexistindo mecanismos formais de interação com a sociedade
1	Incipiente: existem ações pontuais ou esporádicas de escuta social ou consulta pública, sem metodologia definida, sem periodicidade regular e sem integração aos processos institucionais. Não há devolutivas sistematizadas com base nos dados obtidos
2	Inicial: o órgão iniciou esforços de institucionalização da escuta social, aplicando pesquisas ou consultas com metodologia mínima. Contudo, as ações ainda carecem de periodicidade regular, integração à formulação de políticas e devolutivas consistentes à sociedade

3	Intermediário: são aplicadas de forma sistemática pesquisas de satisfação e instrumentos de escuta social, com registros de dados organizados em relatórios ou painéis básicos. Há devolutivas públicas, mas ainda com limitações quanto à abrangência, regularidade, acessibilidade ou uso efetivo das informações coletadas
4	Avançado: o órgão adota de forma contínua e metodologicamente robusta mecanismos de escuta social (ouvidorias atuantes, conselhos de usuários, consultas públicas, pesquisas de satisfação), disponibiliza painéis interativos e dados abertos, e realiza devolutivas públicas periódicas, em linguagem acessível e multimodal. Os resultados são analisados, divulgados amplamente e utilizados para reorientar políticas e fortalecer a transparência, a confiança social e a <i>accountability</i> institucional

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 11) Avalie em que medida o seu Tribunal possui uma estratégia institucional formalizada de comunicação e *accountability*, em consonância com os princípios da Política de Dados Abertos (Decreto nº 8.777/2016), contemplando: linguagem cidadã e acessível; multimodalidade de meios de comunicação (ex.: relatórios em linguagem simples, vídeos explicativos, podcasts, redes sociais, infográficos, dashboards interativos); formato aberto e rastreável das informações, que permita reuso e análise por cidadãos e organizações; integração com a governança institucional; e avaliação do impacto comunicacional (alcance, engajamento e efetividade da prestação de contas). *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há estratégia formalizada de comunicação voltada à prestação de contas. As ações são esporádicas, desarticuladas e pouco acessíveis à sociedade
1	Incipiente: existem ações pontuais de comunicação institucional, sem diretrizes formais ou planejamento estruturado. A linguagem permanece excessivamente técnica e o uso de mídias acessíveis à população é restrito ou inexistente
2	Inicial: o órgão possui política ou diretriz mínima de comunicação voltada à <i>accountability</i> , com produção de relatórios ou conteúdos em linguagem técnica. No entanto, há baixa diversificação de formatos acessíveis (como vídeos, infográficos ou podcasts) e limitada adequação à Política de Dados Abertos (pouco uso de formatos abertos e rastreáveis)
3	Intermediário: o órgão dispõe de estratégia formalizada de comunicação voltada à prestação de contas, com produção periódica de conteúdos acessíveis em diferentes formatos (relatórios em linguagem cidadã, vídeos, infográficos, redes sociais). Contudo, ainda carece de plena integração à governança institucional e não realiza avaliação sistemática de impacto, alcance e engajamento do público
4	Avançado: o órgão possui uma política de comunicação robusta, formalizada e amplamente implementada, em conformidade com a Política de Dados Abertos. Realiza, de forma tempestiva e padronizada, a divulgação de informações em formatos acessíveis, multimodais, abertos e rastreáveis, promovendo efetiva <i>accountability</i> . As ações incluem relatórios em linguagem cidadã, vídeos, podcasts, infográficos, painéis interativos e presença ativa em mídias digitais. A estratégia é integrada ao planejamento institucional e avaliada por métricas de alcance, impacto comunicacional e engajamento social

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 12) Avalie em que medida o seu Tribunal adota mecanismos formais e efetivos de responsabilização institucional diante de falhas na prestação de contas do próprio órgão à sociedade, como omissões, atrasos, descumprimento de prazos legais, inconformidades normativas, publicações incompletas ou ausência de devolutivas públicas. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não existem mecanismos formais de responsabilização. O órgão não adota medidas corretivas ou sancionatórias em casos de falhas ou omissões na prestação de contas
1	Incipiente: há previsão normativa genérica de responsabilização, mas não há registros de aplicação prática, nem procedimentos claros para tratar descumprimentos relacionados à prestação de contas
2	Inicial: o órgão dispõe de mecanismos formais e procedimentos mínimos para tratar falhas na prestação de contas. Contudo, a aplicação é pontual ou limitada e os resultados das medidas adotadas não são divulgados de forma transparente
3	Intermediário: os mecanismos de responsabilização são aplicados com frequência, com procedimentos definidos, análise das causas das falhas e registro das providências adotadas. Ainda assim, a divulgação pública dos resultados corretivos ou sancionatórios é parcial, não sistemática ou pouco acessível
4	Avançado: o órgão possui mecanismos formais, efetivos e amplamente institucionalizados para identificar, tratar e responsabilizar falhas na prestação de contas. Aplica rotineiramente medidas corretivas e/ou sancionatórias, divulga os resultados em formatos acessíveis e transparentes, e utiliza as evidências para promover melhoria contínua dos processos, reforçando a cultura de <i>accountability</i> institucional e de responsabilidade pública

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 13) Avalie em que nível o seu Tribunal utiliza, de forma sistemática e estruturada, dados e evidências (quantitativas e qualitativas) para subsidiar suas prestações de contas à sociedade, demonstrando os impactos concretos de sua atuação na administração pública e no controle externo. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há uso de dados ou evidências, quantitativos ou qualitativos, nas prestações de contas realizadas à sociedade. Os conteúdos apresentados são descritivos, genéricos ou meramente formais, sem vinculação com resultados concretos
1	Incipiente: há uso esporádico de dados ou indicadores, sem metodologia definida, sem sistematização das evidências e sem conexão clara com os impactos institucionais ou com os objetivos estratégicos do órgão
2	Inicial: o órgão utiliza algumas evidências em suas prestações de contas, com base em fontes internas, mas sem regularidade, sem estrutura metodológica consolidada ou sem foco claro em resultados ou impactos
3	Intermediário: dados e evidências são coletados e analisados com metodologia definida, utilizados regularmente nas prestações de contas e vinculados aos resultados institucionais, ainda que com lacunas na demonstração do impacto final das ações públicas
4	Avançado: o órgão adota de forma sistemática e estruturada dados quantitativos e qualitativos, com metodologia validada, integrando-os às prestações de contas públicas. Há clareza na demonstração dos resultados alcançados e dos impactos

	concretos gerados na administração pública e na sociedade, com transparência, inteligibilidade e alinhamento aos objetivos estratégicos do órgão

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 14) Avalie o grau de adoção de procedimentos formais, sistemáticos e institucionalizados de devolutiva às manifestações da sociedade, oriundas da ouvidoria, consultas públicas, audiências, redes sociais e/ou outros canais de interação com o cidadão em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza devolutivas às manifestações da sociedade ou não possui procedimentos formais e identificáveis para retorno às demandas recebidas
1	Incipiente: há registro de algumas devolutivas, mas são realizadas de forma esporádica, reativas e sem metodologia definida, sem padronização ou sistematização institucional
2	Inicial: o órgão dispõe de iniciativas em andamento para organizar e institucionalizar as devolutivas, com registros parciais, fluxos ainda não consolidados e cobertura limitada dos canais de participação social
3	Intermediário: existem procedimentos formais para devolutiva às manifestações da sociedade, aplicados com regularidade, abrangendo os principais canais de interação (ouvidoria, audiências, redes sociais etc.), ainda que com lacunas na transparência, nos prazos ou na retroalimentação pública
4	Avançado: o órgão adota procedimentos formalizados, amplamente divulgados e institucionalizados de devolutiva às manifestações sociais, com prazos definidos, canais diversos, registro público das respostas, análise sistemática das demandas e uso das informações para aprimoramento de políticas e práticas institucionais. A devolutiva é transparente, acessível e ocorre de forma contínua e responsiva

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 15) Avalie em que nível o seu Tribunal de Contas realiza avaliações sistemáticas sobre os impactos das auditorias externas junto aos seus jurisdicionados, bem como o monitoramento periódico das determinações e recomendações emitidas, assegurando a publicização desses resultados à sociedade. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza avaliações de impacto das auditorias externas, nem monitora ou divulga de forma estruturada o cumprimento de suas determinações e recomendações
1	Incipiente: existem registros pontuais de análises ou menções a efeitos das auditorias, mas sem metodologia definida, sem periodicidade estabelecida e sem divulgação sistemática dos resultados à sociedade
2	Inicial: o órgão iniciou esforços para estruturar avaliações de impacto, aplicando metodologias de forma limitada e sem abrangência plena. O monitoramento das determinações e recomendações ocorre de maneira parcial e a divulgação pública dos achados ainda é restrita
3	Intermediário: as auditorias externas são acompanhadas de avaliações sistemáticas, com metodologia definida e registros internos consistentes. O monitoramento das determinações e recomendações é realizado regularmente, e os resultados são

	divulgados ao público, mas ainda com limitações quanto à abrangência, periodicidade ou linguagem acessível
4	Avançado: o órgão realiza avaliações sistemáticas e formalizadas sobre os impactos de suas auditorias, utilizando metodologias validadas e aplicadas periodicamente. O monitoramento das determinações e recomendações está integrado ao planejamento estratégico institucional. Os resultados são amplamente divulgados à sociedade em formatos acessíveis e inovadores (ex.: relatórios claros, dashboards interativos, infográficos). Além disso, as evidências produzidas retroalimentam a gestão interna e fortalecem a <i>accountability</i> democrática

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 16) Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos Tribunais de Contas no fortalecimento da cultura da *accountability*?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional *accountable*. *(Inserção de texto livre)*

- 17) Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de *accountability* de Tribunais de Contas que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

- 18) Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da *accountability* no âmbito dos Tribunais de Contas? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

APÊNDICE M – QUESTIONÁRIO SOBRE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS

Prezado(a) participante,

Este questionário é desenvolvido no âmbito da pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida por Renato Costa, doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGA/Esag/Udesc) e Auditor Fiscal de Controle Externo do Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC). A investigação integra as atividades do Grupo de Pesquisa Politeia da Esag/Udesc, contando com a parceria institucional da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e do Instituto Rui Barbosa (IRB).

O objetivo central deste instrumento é **testar e validar um conjunto de critérios propositivos para mensuração da dimensão “participação social” no âmbito dos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs)**, com vistas à sua futura incorporação ao **Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC)**. A proposta insere-se no esforço de **aprimorar a ferramenta de avaliação bienal** já utilizada pelos TCBs, ampliando-a a partir dos **princípios estruturantes do Controle Aberto**, que articulam **transparência, accountability, participação social, inovação pública e integridade**.

Esta etapa da pesquisa destina-se **exclusivamente a um(a) representante por Tribunal de Contas**, atuante em políticas, práticas ou normativos voltados à promoção da participação social. Busca-se, assim, apoiar a validação do instrumento nas **percepções críticas, no conhecimento técnico-normativo e na experiência institucional** acumulada por este público estratégico, reconhecendo sua legitimidade e competência para colaborar na construção de um modelo metodológico sólido e aderente ao campo do controle externo.

O questionário combina **questões fechadas**, baseadas em escalas de avaliação, e **questões abertas**, voltadas à coleta de sugestões e percepções qualitativas. Cada questão é estruturada em três dimensões analíticas:

a) Pontuação atribuída ao seu Tribunal: refere-se à escolha de uma alternativa entre 0 e 4, que representa o nível de desenvolvimento e/ou de maturidade institucional do Tribunal em relação ao aspecto avaliado. Cada alternativa descritiva da escala (0 a 4) indica um patamar progressivo de consolidação da prática, variando desde a inexistência de ações até a sua plena institucionalização.

b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à avaliação do grau de viabilidade operacional da prática em análise, considerando a disponibilidade e a adequação de infraestrutura, recursos humanos, sistemas de informação e capacidades organizacionais necessários para que o Tribunal alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

- 1 – Muito baixa:* a implementação é inviável no momento. O Tribunal não dispõe dos recursos mínimos (humanos, tecnológicos ou de infraestrutura) e somente poderia avançar mediante mudanças estruturais profundas
- 2 – Baixa:* a implementação apresenta baixa viabilidade. Há restrições significativas (em pessoal, infraestrutura, tecnologia ou processos), exigindo esforço expressivo de reestruturação ou investimento para viabilizar o alcance do nível 4
- 3 – Moderada:* a implementação é tecnicamente possível, mas demanda adaptações relevantes (revisão de processos, ampliação de equipes, capacitações ou atualização de sistemas). O nível 4 pode ser atingido com esforço de médio porte

4 – *Alta*: o Tribunal possui condições adequadas para implementar a prática e atingir o nível 4. São necessários apenas ajustes incrementais ou pontuais, sem grandes barreiras técnicas

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável e imediata. O Tribunal já dispõe integralmente dos requisitos técnicos, operacionais e estruturais, sendo capaz de consolidar a prática no nível 4 sem necessidade de novos investimentos

c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à análise do grau de apoio da alta administração, da aderência às diretrizes institucionais e do alinhamento estratégico necessários para que a prática alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

1 – *Muito baixa*: a implementação é politicamente inviável. Inexiste apoio da alta administração ou alinhamento com as prioridades estratégicas, havendo resistências institucionais significativas que inviabilizam qualquer avanço

2 – *Baixa*: a viabilidade política é restrita. O apoio da alta administração é incerto ou limitado, com baixa aderência às diretrizes institucionais e ausência de priorização do tema no contexto atual

3 – *Moderada*: a implementação é politicamente possível, mas enfrenta barreiras pontuais de apoio institucional ou de alinhamento estratégico. O alcance do nível 4 depende de articulações adicionais e fortalecimento do compromisso político

4 – *Alta*: há apoio consistente da alta administração e alinhamento às diretrizes institucionais vigentes. As condições políticas são favoráveis, sendo necessários apenas ajustes incrementais para garantir o alcance do nível 4

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável no plano político e estratégico. O tema é considerado prioritário, conta com apoio explícito e contínuo da alta administração e está integralmente alinhado ao planejamento estratégico e ao contexto institucional atual

A sua contribuição, enquanto representante institucional com expertise na temática da participação social, é **fundamental para o avanço desta pesquisa** e para a construção de um **modelo avaliativo coerente, tecnicamente consistente e legitimado pelo campo prático dos TCBs**. Os resultados esperados visam oferecer **subsídios concretos ao aprimoramento do MMD-TC**, fortalecendo o papel dos TCBs como instituições estratégicas na promoção da transparência, da inovação e do controle democrático.

1) Avalie o nível de formalização da política institucional sobre participação social em seu Tribunal, considerando a existência de ato normativo aprovado, diretrizes explícitas, metas definidas e responsabilidades formalmente atribuídas. (Escolha uma única opção)

0	Inexistente: não há qualquer instrumento normativo, diretriz ou documento institucional que trate da participação social, seja de forma direta ou indireta, demonstrando a ausência total de política institucional sobre o tema
1	Incipiente: a participação social é mencionada apenas de forma genérica em documentos institucionais (como regimentos internos, planos estratégicos ou códigos de ética), sem detalhamento normativo, objetivos definidos, metas claras ou <i>designação</i> de responsabilidades
2	Inicial: há uma proposta de política institucional em fase de construção, como minuta, esboço, consulta interna ou debate preliminar, porém sem aprovação formal, vigência normativa ou aplicação prática observável
3	Intermediário: a política institucional de participação social foi formalmente aprovada por ato normativo, contendo diretrizes e objetivos definidos, mas sua implementação é parcial, restrita a algumas áreas ou ações pontuais, e sem monitoramento sistemático, metas operacionais ou instância coordenadora consolidada

4	Avançado: a política de participação social está plenamente formalizada e institucionalizada, com ato normativo aprovado, diretrizes claras, metas definidas, unidades responsáveis <i>designadas</i> , e mecanismos de acompanhamento, avaliação e prestação de contas pública das ações implementadas, promovendo alinhamento estratégico e participação cidadã qualificada

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**

- 2) Avalie em que grau a participação social está incorporada ao plano estratégico institucional vigente em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o plano estratégico vigente não apresenta qualquer menção, direta ou indireta, à participação social como valor, princípio, diretriz, objetivo ou meta institucional
1	Incipiente: a participação social aparece apenas como valor genérico ou princípio normativo, sem qualquer vinculação a eixos estratégicos, objetivos específicos, metas, indicadores ou ações concretas no plano estratégico
2	Inicial: a participação social está incluída como um dos objetivos estratégicos, porém sem detalhamento em ações estruturadas, metas operacionais ou indicadores, limitando sua efetividade e a capacidade de monitoramento
3	Intermediário: a participação social consta como eixo estratégico ou componente transversal do plano, com previsão de ações específicas, ainda que com escopo limitado ou sem instrumentos consolidados de avaliação e retroalimentação institucional
4	Avançado: a participação social está plenamente incorporada ao plano estratégico, como eixo prioritário ou transversal, com ações programadas, metas definidas, indicadores mensuráveis, responsáveis <i>designados</i> e mecanismos formais de monitoramento, avaliação e devolutiva social

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**

- 3) Avalie o nível de coordenação institucional das ações de participação social em seu Tribunal.

0	Inexistente: não há qualquer instância, setor ou responsável formalmente <i>designado</i> para coordenar, articular ou acompanhar as ações de participação social, que ocorrem, quando existentes, de forma isolada, eventual ou desarticulada
1	Incipiente: existem iniciativas esporádicas de participação social, mas sem coordenação institucionalizada, sendo executadas de forma fragmentada por diferentes áreas, sem diretrizes comuns, articulação intersetorial ou supervisão centralizada
2	Inicial: há um servidor ou ponto focal informalmente reconhecido como referência para a temática, mas sem <i>designação</i> formal, atribuições definidas, estrutura de apoio ou vínculo com processos institucionais permanentes
3	Intermediário: o órgão conta com equipe, setor ou unidade com <i>designação</i> formal e atribuições específicas relacionadas à participação social, com articulação intersetorial em construção, mas ainda com atuação limitada, não exclusiva ou com fragilidades operacionais
4	Avançado: o órgão dispõe de unidade organizacional formalmente constituída, com competências normativas específicas, equipe técnica <i>designada</i> , recursos mínimos

	assegurados, articulação transversal consolidada com outras áreas e autonomia funcional para coordenar, planejar, monitorar e avaliar as ações de participação social

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 4) Avalie em que nível o seu Tribunal promove ações de formação e capacitação internas específicas sobre participação cidadã, destinadas a membros e servidores, considerando a existência de políticas, programas, metodologias e estratégias integradas ao desenvolvimento institucional de pessoas. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não oferece ações de capacitação interna voltadas à participação cidadã, nem possui planos, diretrizes ou iniciativas previstas para esse fim
1	Incipiente: foram realizadas ações pontuais ou isoladas (ex.: palestras ou oficinas únicas), sem continuidade, foco temático definido ou articulação com programas institucionais de desenvolvimento de pessoas
2	Inicial: o órgão oferece ações esporádicas que abordam participação cidadã de forma transversal em eventos gerais (ex.: seminários, semanas institucionais, ciclos de debates), mas sem metodologia estruturada, regularidade definida ou mecanismos de avaliação
3	Intermediário: o órgão mantém ações de capacitação interna com conteúdo específico sobre participação cidadã, destinadas a públicos definidos (membros e/ou servidores). Há planejamento mínimo, metodologias aplicadas e periodicidade moderada, mas ainda sem integração plena a uma política institucional de formação continuada ou ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP/PDIP)
4	Avançado: o órgão possui programa formal, contínuo e institucionalizado de formação sobre participação cidadã, com oferta regular de cursos, trilhas formativas e materiais pedagógicos próprios. Utiliza metodologias participativas, realiza avaliação de impacto e integra plenamente essas ações ao plano estratégico de desenvolvimento institucional de pessoas, alinhando-as à política nacional de capacitação e à agenda de fortalecimento da governança pública

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 5) Avalie em que nível o seu Tribunal promove escutas públicas, consultas sociais e/ou audiências públicas ao longo do processo de auditoria, considerando a sua utilização como instrumentos formais de participação cidadã, vinculados a etapas do ciclo auditorial (planejamento, execução, análise de resultados e devolutiva social). *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza escutas públicas, consultas sociais ou audiências em nenhuma etapa do processo de auditoria. A participação social não integra o ciclo auditorial
1	Incipiente: foram realizadas iniciativas pontuais de escuta ou consulta, sem metodologia definida, sem integração ao processo de auditoria e sem registro sistemático ou devolutiva à sociedade
2	Inicial: o órgão realiza ações de escuta ou consulta em auditorias específicas, geralmente vinculadas a temas sensíveis ou de grande impacto social. O uso de

	metodologias participativas é limitado e não há previsão normativa ou regularidade institucionalizada
3	Intermediário: o órgão promove escutas, audiências ou consultas com frequência moderada, articuladas a etapas do processo de auditoria (ex.: definição do plano anual, planejamento de auditorias ou apresentação de resultados). Há metodologias mínimas aplicadas, registro das contribuições e articulação institucional, mas ainda sem padronização plena e sem aplicação sistemática em todo o ciclo de auditoria
4	Avançado: a participação social está formalmente incorporada ao processo de auditoria, com previsão normativa, metodologias padronizadas de escuta, ampla divulgação e aplicação recorrente em auditorias estratégicas e de políticas públicas. As contribuições da sociedade são registradas publicamente, analisadas tecnicamente e acompanhadas de devolutivas estruturadas, reforçando a transparência, a legitimidade e a <i>accountability</i> democrática

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 6) Avalie em que grau o seu Tribunal realiza painéis de referência, oficinas participativas e/ou escutas estruturadas com a sociedade civil no contexto das auditorias operacionais, considerando sua utilização como instrumentos de engajamento social, diálogo qualificado e coleta de subsídios para o planejamento, execução e devolutiva dessas auditorias. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há realização de escutas estruturadas com a sociedade civil em auditorias operacionais, nem previsão institucional, metodológica ou normativa para sua adoção
1	Incipiente: houve experiências pontuais de diálogo com a sociedade civil em auditorias operacionais, mas sem planejamento adequado, metodologia definida, registro sistemático ou integração formal ao processo auditorial
2	Inicial: o órgão realiza oficinas participativas, grupos focais ou painéis de referência em auditorias específicas, com algum grau de planejamento e registro, mas ainda sem padronização metodológica, sem regularidade definida e sem previsão normativa consolidada
3	Intermediário: as escutas estruturadas com a sociedade civil ocorrem de forma recorrente em auditorias operacionais de maior relevância, com metodologia mínima aplicada, registro formal e vínculo com etapas definidas do processo auditorial. Ainda assim, permanecem restritas a áreas temáticas ou unidades organizacionais específicas
4	Avançado: o órgão realiza escutas estruturadas, oficinas participativas e painéis de referência de forma sistemática e institucionalizada nas auditorias operacionais. Dispõe de metodologias participativas consolidadas, previsão normativa, ampla divulgação e registro transparente das contribuições. As práticas são integradas a todas as etapas do processo de auditoria (planejamento, execução, análise e devolutiva), com retorno formal à sociedade, fortalecendo a legitimidade, a efetividade e a <i>accountability</i> pública

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 7) Avalie em que nível o seu Tribunal mantém canais digitais ativos, acessíveis e responsivos que possibilitam à sociedade o envio de sugestões, críticas, denúncias ou contribuições sobre

a atuação institucional, em conformidade com os princípios da transparência pública, participação cidadã e *accountability* digital previstos na Lei nº 12.527/2011, na Lei nº 13.460/2017 e no Decreto nº 8.777/2016. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui canais digitais funcionais ou acessíveis para manifestações sociais. As ferramentas existentes, se houver, estão desatualizadas, inativas, de difícil localização ou não permitem interação efetiva
1	Incipiente: existem canais digitais básicos ou genéricos (ex.: e-mails institucionais, formulários simples), mas sem visibilidade pública, sem ampla divulgação, sem padronização de resposta e sem tratamento institucional estruturado para as manifestações recebidas
2	Inicial: o órgão mantém canais digitais ativos e acessíveis, com estrutura mínima para recepção de sugestões, críticas, denúncias ou contribuições, mas sem fluxos internos consolidados para encaminhamento, resposta formal ou aproveitamento das informações recebidas em processos institucionais
3	Intermediário: os canais digitais são funcionais, visíveis e atualizados, com procedimentos definidos para recepção, triagem e resposta das manifestações, além de registro sistemático e produção de relatórios periódicos. Ainda assim, não há estratégias consistentes de estímulo à participação digital, nem retorno público ampliado sobre o tratamento dado às manifestações
4	Avançado: o órgão adota canais digitais amplamente acessíveis, responsivos e bem divulgados, integrados aos fluxos institucionais e à governança. Possui sistemas de escuta contínua, triagem técnica, resposta estruturada e retorno público qualificado, além de utilizar as contribuições recebidas como insumos estratégicos para o planejamento, auditoria e aprimoramento institucional

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 8) Avalie o grau de desenvolvimento e/ou de participação do seu Tribunal em ações de coprodução do controle com cidadãos e/ou organizações da sociedade civil, entendidas como processos colaborativos de fiscalização, auditoria ou avaliação de políticas públicas em que a sociedade atua como parceira legítima e corresponsável, em conformidade com o art. 37 da Constituição Federal e a Lei nº 13.460/2017.

Considere a coprodução do controle como o processo colaborativo no qual órgãos de controle externo, cidadãos e/ou organizações da sociedade civil atuam de forma integrada na fiscalização, auditoria e avaliação de políticas públicas, compartilhando responsabilidades, conhecimentos e perspectivas.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza nem participa de ações de coprodução do controle. Não há reconhecimento institucional da sociedade civil como parceira legítima nos processos de fiscalização, auditoria ou avaliação de políticas públicas
1	Incipiente: o órgão reconhece conceitualmente a importância da coprodução, mas não implementa ações práticas. Mantém apenas interações informais e pontuais, sem planejamento, metodologia, registro sistemático ou mecanismos de devolutiva social
2	Inicial: existem ações pontuais ou experimentais de coprodução, com participação da sociedade civil em iniciativas específicas (ex.: escutas temáticas, colaborações em diagnósticos ou consultas sobre auditorias). Contudo, essas ações não possuem regularidade, previsão normativa nem metodologias participativas consolidadas

3	Intermediário: o órgão desenvolve ações recorrentes de coprodução do controle, envolvendo cidadãos ou organizações da sociedade civil em etapas relevantes (ex.: planejamento de auditorias, definição de indicadores, validação de achados). Há registro das contribuições, mas ainda sem plena institucionalização ou avaliação sistemática dos impactos gerados
4	Avançado: a coprodução do controle está institucionalizada como prática estratégica. Há previsão normativa e metodologias participativas estruturadas, com parcerias regulares com a sociedade civil, instâncias de governança colaborativa, mecanismos de monitoramento e devolutiva pública, além de aprendizagem institucional contínua a partir das contribuições sociais

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 9) Avalie o nível de aplicação concreta das diretrizes da Nota Recomendatória nº 05/2023 da Atricon sobre a participação da sociedade na atuação do seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não adota, divulga ou reconhece as diretrizes da Nota Recomendatória nº 05/2023 da Atricon, e não executa qualquer ação prática ou normativa voltada à participação da sociedade em sua atuação institucional
1	Incipiente: o órgão tem conhecimento da Nota Recomendatória e reconhece sua importância, mas a aplicação ainda se limita a menções genéricas, intenções declaradas ou planejamento inicial, sem ações práticas implementadas
2	Inicial: algumas diretrizes da Nota nº 05/2023 começam a ser aplicadas de forma pontual, com ações esparsas ou projetos piloto, ainda sem abordagem integrada, sem previsão normativa consolidada e sem sistematização das práticas adotadas
3	Intermediário: o órgão implementa diversas diretrizes da Nota Recomendatória em ações estruturadas, com previsão parcial em normativos, iniciativas de participação recorrentes e integração parcial ao planejamento institucional, embora sem institucionalização plena ou avaliação contínua dos resultados
4	Avançado: as diretrizes da Nota Recomendatória nº 05/2023 estão plenamente aplicadas de forma concreta e institucionalizada, com previsão normativa formal, articulação com planejamento estratégico, execução sistemática de ações de participação social, mecanismos de escuta qualificada, retorno público e monitoramento contínuo dos impactos das contribuições recebidas

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 10) Avalie o grau de aplicação dos princípios de linguagem simples e direito visual nos instrumentos de comunicação e nos relatórios institucionais do seu Tribunal, conforme as orientações da Nota Recomendatória nº 04/2023 da Atricon. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não adota os princípios de linguagem simples nem de direito visual em seus instrumentos de comunicação ou relatórios. As peças informativas permanecem excessivamente técnicas, jurídicas ou burocráticas, com baixa acessibilidade ao público geral

1	Incipiente: o órgão demonstra intenção de tornar a linguagem mais acessível, com ações pontuais ou menções conceituais à linguagem simples ou ao direito visual, mas sem padronização, metodologia definida ou aplicação recorrente
2	Inicial: há uso parcial de elementos de linguagem simples e direito visual em determinados documentos (ex: cartilhas, relatórios especiais), com algum grau de esforço de simplificação ou visualização, mas sem diretrizes institucionais consolidadas, sem equipe capacitada e sem aplicação uniforme
3	Intermediário: o órgão aplica os princípios de linguagem simples e direito visual de forma recorrente e estruturada em algumas áreas, com materiais institucionais mais acessíveis, uso de recursos gráficos, fluxogramas e resumos executivos, ainda sem institucionalização plena, nem integração sistemática a todos os produtos técnicos e comunicacionais
4	Avançado: o órgão aplica de forma sistemática e institucionalizada os princípios de linguagem simples e direito visual, com normativos ou guias editoriais internos, capacitação das equipes, uso de metodologias acessíveis, recursos visuais padronizados (infográficos, ícones, estruturas visuais claras) e integração plena em relatórios, portais, decisões, pareceres e comunicações ao público externo, promovendo efetiva acessibilidade, engajamento e compreensão cidadã

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 11) Avalie o nível de desenvolvimento de ações educativas voltadas à formação cidadã e ao fortalecimento do controle social em seu Tribunal, especialmente junto à sociedade civil. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não desenvolve nem participa de ações educativas com foco na formação cidadã ou no fortalecimento do controle social, e não possui planejamento, política ou diretriz institucional voltada a esse eixo
1	Incipiente: o órgão realizou ações pontuais, isoladas ou não recorrentes, com conteúdo educativo genérico, sem foco claro na formação cidadã, sem articulação com a sociedade civil e sem vinculação a um plano ou programa estruturado
2	Inicial: o órgão desenvolve ações educativas com foco no controle social de forma parcial, voltadas a públicos específicos (como estudantes, lideranças comunitárias ou conselhos), com conteúdos relevantes, mas sem regularidade, sem avaliação e sem integração a uma política institucional de educação cidadã
3	Intermediário: o órgão executa programas ou projetos recorrentes de formação cidadã, com metodologias participativas, materiais próprios, parcerias com organizações da sociedade civil, e foco na compreensão do papel social do controle externo, embora ainda sem institucionalização plena ou articulação com o planejamento estratégico e orçamentário
4	Avançado: o órgão mantém programa estruturado, permanente e institucionalizado de educação para o controle social, com oferta regular de cursos, oficinas, materiais didáticos, metodologia participativa, indicadores de desempenho, avaliação de impacto e integração ao planejamento estratégico institucional, além de parcerias consolidadas com a sociedade civil e entes educadores

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 12) Avalie o grau de participação estruturada da sociedade civil nos ciclos de planejamento institucional do seu Tribunal (ex.: plano estratégico, plano de fiscalização, plano de educação para o controle social). *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer mecanismo institucional que permita a participação da sociedade civil nos ciclos de planejamento institucional do Tribunal
1	Incipiente: a participação social é informal ou genérica, sem vinculação com processos de planejamento estratégico ou operacional, nem metodologia de coleta ou uso das contribuições recebidas
2	Inicial: a participação ocorre pontualmente, por meio de escutas ou manifestações abertas, sem critérios de representatividade, sem sistematização metodológica nem integração efetiva das contribuições nos documentos de planejamento
3	Intermediário: existem mecanismos que preveem a participação da sociedade civil em determinadas etapas ou setores do planejamento institucional, com aplicação parcial de metodologias participativas e análise das contribuições recebidas
4	Avançado: a participação da sociedade civil está institucionalizada nos ciclos de planejamento, com previsão normativa, metodologias participativas aplicadas (consultas, oficinas, coavaliações), presença de representantes sociais, incorporação das sugestões nos planos institucionais e devolutiva formal dos resultados”

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 13) Avalie o nível de adoção de mecanismos que permitem à sociedade civil contribuir com a avaliação institucional do seu Tribunal, tais como coindicadores, *feedback* estruturado ou participação em comissões avaliadoras mistas. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não existem mecanismos formais ou práticas identificáveis que possibilitem a participação da sociedade civil nos processos de avaliação institucional. A avaliação é realizada exclusivamente por agentes internos, sem qualquer consulta ou retroalimentação externa
1	Incipiente: a sociedade civil é eventualmente ouvida de forma não estruturada e sem metodologia definida, por meio de manifestações esporádicas, enquetes simples ou eventos pontuais, sem garantia de análise, sistematização ou impacto avaliativo concreto
2	Inicial: o órgão adota algum mecanismo inicial de consulta estruturada à sociedade, como formulários de feedback, audiências públicas de avaliação ou enquetes institucionais, porém sem regularidade, sem vínculo com ciclos avaliativos formais ou sem impacto comprovado nos processos decisórios internos
3	Intermediário: existem instrumentos sistemáticos e metodologicamente definidos para a coleta de percepções da sociedade civil sobre o desempenho institucional, com retorno público parcial, ainda que sem caráter vinculante ou representação formal nos colegiados avaliativos
4	Avançado: a organização dispõe de mecanismos formalizados, recorrentes e integrados de participação da sociedade na avaliação institucional, como coindicadores, avaliações participativas, comissões mistas (formadas por sociedade civil e corpo técnico), ou auditorias cidadãs, com resultados sistematizados, divulgados publicamente e incorporados aos processos de melhoria contínua

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):

- 14)** Avalie em que grau as manifestações da sociedade civil são incorporadas, analisadas e registradas nos relatórios de auditoria e pareceres técnicos/procedimentais do seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: as manifestações da sociedade civil não são consideradas em nenhuma etapa do processo de auditoria ou elaboração de pareceres. Não há canal formal de recepção, nem qualquer menção, registro ou análise nos produtos técnico-institucionais
1	Incipiente: há registro pontual e desarticulado de manifestações da sociedade civil, sem sistematização, sem análise técnica formal e sem reflexo nos achados, conclusões ou recomendações dos relatórios ou pareceres
2	Inicial: as manifestações da sociedade civil são acolhidas e registradas formalmente, com algum nível de análise técnica, mas sem metodologia definida e sem impacto regular nas conclusões dos documentos técnicos
3	Intermediário: existe procedimento definido para análise das manifestações recebidas, com registro nos relatórios de auditoria ou pareceres técnicos, ainda que com baixa frequência, abrangência limitada ou sem retorno sistemático à sociedade civil
4	Avançado: as manifestações da sociedade civil são incorporadas de forma estruturada, documentada e metodologicamente analisada, com registro explícito nos relatórios de auditoria e pareceres técnicos, além de retorno público das deliberações e justificativas quanto ao acolhimento (ou não) das contribuições, evidenciando compromisso com o controle social e com a <i>accountability</i> pública

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- a) Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
- b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
- c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**

- 15)** Avalie o nível de consideração dos critérios de equidade territorial, acessibilidade, inclusão digital e diversidade sociocultural nas ações de participação social promovidas por seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer preocupação ou referência institucional à inclusão de critérios de equidade territorial, acessibilidade, inclusão digital ou diversidade sociocultural nas ações de participação social. As iniciativas são pontuais e descoladas das realidades diversas do público
1	Incipiente: há reconhecimento genérico da importância da inclusão, mas sem critérios definidos, estratégias aplicadas ou ações direcionadas a públicos em situação de vulnerabilidade, territórios periféricos ou grupos historicamente sub-representados
2	Inicial: o órgão adota práticas pontuais ou experimentais para ampliar a equidade e a acessibilidade em suas ações participativas, como uso de plataformas digitais acessíveis ou eventos em locais diversos, sem, contudo, institucionalizar diretrizes ou metas de inclusão efetiva
3	Intermediário: existem critérios definidos e aplicados com regularidade para promover maior diversidade e acessibilidade nas iniciativas de participação social, ainda que de forma limitada a algumas regiões, públicos ou ciclos participativos específicos
4	Avançado: o órgão possui diretrizes normativas, procedimentos sistemáticos e metas definidas para assegurar a equidade territorial, acessibilidade, inclusão digital e respeito à diversidade sociocultural em todas as suas ações participativas, com monitoramento de alcance, indicadores de inclusão e retroalimentação institucional sobre os resultados alcançados

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 16) Avalie o grau de retorno estruturado às manifestações, sugestões e/ou críticas recebidas da sociedade civil por seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer canal ou procedimento para retorno à sociedade civil, sendo inexistente o envio de respostas, justificativas ou informações sobre o tratamento dado às manifestações recebidas
1	Incipiente: as manifestações são eventualmente respondidas, de forma não sistemática, sem critérios claros ou registro formal. O retorno ocorre de maneira reativa, individualizada ou informal, quando solicitado
2	Inicial: existem alguns mecanismos de retorno implementados, como respostas padronizadas ou publicações pontuais, sem política institucional ou garantia de transparência quanto ao encaminhamento das manifestações recebidas
3	Intermediário: há procedimentos institucionais definidos para retorno estruturado à sociedade civil, com respostas organizadas, registro dos encaminhamentos e transparência parcial dos resultados, embora ainda sem cobertura abrangente ou regularidade plena
4	Avançado: o órgão possui política e práticas institucionalizadas de retorno estruturado, com respostas públicas e fundamentadas, mecanismos de devolutiva nos próprios canais de participação, sistematização de resultados, e integração das manifestações da sociedade aos ciclos de decisão, planejamento ou correção de rumos institucionais

Com base na leitura da **Questão 16**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 17) Avalie em que nível o seu Tribunal realiza avaliação sistemática da efetividade das ações participativas, com base em indicadores e coavaliação com cidadãos. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer mecanismo ou prática de avaliação da efetividade das ações participativas. O órgão não realiza qualquer tipo de mensuração, acompanhamento ou reflexão institucional sobre os resultados obtidos com a participação social
1	Incipiente: a avaliação da participação social é pontual ou informal, sem uso de indicadores, critérios definidos ou envolvimento da sociedade civil. São observações internas e subjetivas, realizadas eventualmente e sem registro sistemático
2	Inicial: existem iniciativas isoladas de avaliação, com alguns indicadores experimentais ou feedback informal de participantes, mas ainda sem metodologia consolidada, regularidade, ou coavaliação institucionalizada
3	Intermediário: o órgão adota práticas regulares de avaliação, com uso de indicadores qualitativos e/ou quantitativos, havendo mecanismos iniciais de escuta cidadã, ainda que sem articulação plena com os ciclos de gestão ou planejamento institucional
4	Avançado: o órgão possui sistema formal de avaliação da efetividade das ações participativas, com indicadores definidos, metas estabelecidas, coavaliação estruturada com cidadãos ou organizações da sociedade civil, e com resultados utilizados para retroalimentar as estratégias institucionais, revisando prioridades, metodologias e alocação de recursos

Com base na leitura da **Questão 17**, avalie os seguintes aspectos:

- a) Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 18)** Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos Tribunal de Contas no fortalecimento da cultura da participação social?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional da participação social. *(Inserção de texto livre)*

- 19)** Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de participação social de Tribunal de Contas que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

- 20)** Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da participação social no âmbito dos Tribunal de Contas? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

APÊNDICE N – QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS

Prezado(a) participante,

Este questionário é desenvolvido no âmbito da pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida por Renato Costa, doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGA/Esag/Udesc) e Auditor Fiscal de Controle Externo do Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC). A investigação integra as atividades do Grupo de Pesquisa Politeia da Esag/Udesc, contando com a parceria institucional da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e do Instituto Rui Barbosa (IRB).

O objetivo central deste instrumento é **testar e validar um conjunto de critérios propositivos para mensuração da dimensão “inovação pública” no âmbito dos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs)**, com vistas à sua futura incorporação ao **Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC)**. A proposta insere-se no esforço de **aprimorar a ferramenta de avaliação bienal** já utilizada pelos TCBs, ampliando-a a partir dos **princípios estruturantes do Controle Aberto**, que articulam **transparência, accountability, participação social, inovação pública e integridade**.

Esta etapa da pesquisa destina-se **exclusivamente a um(a) representante por Tribunal de Contas**, atuante em políticas, práticas ou normativos voltados à promoção da inovação institucional. Busca-se, assim, apoiar a validação do instrumento nas **percepções críticas, no conhecimento técnico-normativo e na experiência institucional** acumulada por este público estratégico, reconhecendo sua legitimidade e competência para colaborar na construção de um modelo metodológico sólido e aderente ao campo do controle externo.

O questionário combina **questões fechadas**, baseadas em escalas de avaliação, e **questões abertas**, voltadas à coleta de sugestões e percepções qualitativas. Cada questão é estruturada em três dimensões analíticas:

a) Pontuação atribuída ao seu Tribunal: refere-se à escolha de uma alternativa entre 0 e 4, que representa o nível de desenvolvimento e/ou de maturidade institucional do Tribunal em relação ao aspecto avaliado. Cada alternativa descritiva da escala (0 a 4) indica um patamar progressivo de consolidação da prática, variando desde a inexistência de ações até a sua plena institucionalização.

b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à avaliação do grau de viabilidade operacional da prática em análise, considerando a disponibilidade e a adequação de infraestrutura, recursos humanos, sistemas de informação e capacidades organizacionais necessários para que o Tribunal alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

- 1 – Muito baixa:* a implementação é inviável no momento. O Tribunal não dispõe dos recursos mínimos (humanos, tecnológicos ou de infraestrutura) e somente poderia avançar mediante mudanças estruturais profundas
- 2 – Baixa:* a implementação apresenta baixa viabilidade. Há restrições significativas (em pessoal, infraestrutura, tecnologia ou processos), exigindo esforço expressivo de reestruturação ou investimento para viabilizar o alcance do nível 4
- 3 – Moderada:* a implementação é tecnicamente possível, mas demanda adaptações relevantes (revisão de processos, ampliação de equipes, capacitações ou atualização de sistemas). O nível 4 pode ser atingido com esforço de médio porte

4 – *Alta*: o Tribunal possui condições adequadas para implementar a prática e atingir o nível 4. São necessários apenas ajustes incrementais ou pontuais, sem grandes barreiras técnicas

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável e imediata. O Tribunal já dispõe integralmente dos requisitos técnicos, operacionais e estruturais, sendo capaz de consolidar a prática no nível 4 sem necessidade de novos investimentos

c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à análise do grau de apoio da alta administração, da aderência às diretrizes institucionais e do alinhamento estratégico necessários para que a prática alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

1 – *Muito baixa*: a implementação é politicamente inviável. Inexiste apoio da alta administração ou alinhamento com as prioridades estratégicas, havendo resistências institucionais significativas que inviabilizam qualquer avanço

2 – *Baixa*: a viabilidade política é restrita. O apoio da alta administração é incerto ou limitado, com baixa aderência às diretrizes institucionais e ausência de priorização do tema no contexto atual

3 – *Moderada*: a implementação é politicamente possível, mas enfrenta barreiras pontuais de apoio institucional ou de alinhamento estratégico. O alcance do nível 4 depende de articulações adicionais e fortalecimento do compromisso político

4 – *Alta*: há apoio consistente da alta administração e alinhamento às diretrizes institucionais vigentes. As condições políticas são favoráveis, sendo necessários apenas ajustes incrementais para garantir o alcance do nível 4

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável no plano político e estratégico. O tema é considerado prioritário, conta com apoio explícito e contínuo da alta administração e está integralmente alinhado ao planejamento estratégico e ao contexto institucional atual

A sua contribuição, enquanto representante institucional com expertise na temática da inovação pública, é **fundamental para o avanço desta pesquisa** e para a construção de um **modelo avaliativo coerente, tecnicamente consistente e legitimado pelo campo prático dos TCBs**. Os resultados esperados visam oferecer **subsídios concretos ao aprimoramento do MMD-TC**, fortalecendo o papel dos TCBs como instituições estratégicas na promoção da transparência, da inovação e do controle democrático.

1) Avalie o grau de formalização institucional da atuação do seu Tribunal em matéria de inovação, considerando a existência de diretrizes, políticas, planos estratégicos ou instrumentos equivalentes que orientem de forma explícita e estruturada as ações nessa área.

(Escolha uma única opção)

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer documento normativo ou instrumento institucional que mencione ou direcione sua atuação em inovação, seja de forma direta ou indireta
1	Incipiente: a inovação é apenas citada de forma genérica ou acessória em documentos institucionais (como missão, visão ou valores), sem definição de diretrizes, metas, estratégias ou unidades responsáveis
2	Inicial: há proposta de política, diretriz ou plano de inovação em fase de elaboração (ex.: minuta, consulta interna ou estudo preliminar), mas ainda sem aprovação formal ou aplicação prática observável
3	Intermediário: existe diretriz, plano ou política de inovação formalmente aprovada, com objetivos e ações definidos, porém sua implementação é parcial, restrita a áreas específicas ou sem articulação plena com a estratégia institucional

4	Avançado: o órgão dispõe de política, plano estratégico ou diretriz institucional de inovação formalmente aprovada, com objetivos claros, metas definidas, unidades responsáveis <i>designadas</i> , recursos alocados e mecanismos sistemáticos de monitoramento, avaliação e revisão periódica das ações inovadoras

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**

- 2) Avalie em que nível o seu Tribunal dispõe de instância organizacional – como comitê, núcleo, laboratório, grupo de trabalho ou unidade equivalente – formalmente *designada* por fomentar, coordenar e institucionalizar práticas de inovação. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer instância organizacional ou estrutura formal, permanente ou temporária, voltada à coordenação ou ao fomento da inovação institucional
1	Incipiente: a atuação em inovação ocorre apenas por meio de iniciativas isoladas e esporádicas, promovidas por indivíduos ou grupos informais, sem <i>designação</i> formal, previsão normativa ou articulação institucional
2	Inicial: existe grupo de trabalho, comitê ou iniciativa piloto voltada à inovação, com algum grau de reconhecimento institucional, mas ainda sem formalização normativa, recursos próprios ou autonomia funcional
3	Intermediário: há instância formalmente <i>designada</i> (como núcleo, comitê ou laboratório), com competências atribuídas, atuação regular e articulação com outras unidades, embora com restrições em termos de pessoal, recursos, metodologias ou autonomia decisória
4	Avançado: o órgão conta com unidade organizacional ou laboratório de inovação plenamente constituído, com regulamentação própria, equipe multidisciplinar dedicada, orçamento específico, atuação transversal, parcerias externas e metodologia sistematizada para experimentação, implementação e difusão de inovações

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**

- 3) Avalie o grau de adoção de ferramentas de digitalização de processos, automação de rotinas repetitivas e/ou robotização de tarefas administrativas e técnicas em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não adota ferramentas digitais voltadas à automação ou robotização de processos. A maioria das atividades é realizada de forma manual ou analógica, sem iniciativas em curso relacionadas à transformação digital
1	Incipiente: existem iniciativas isoladas ou projetos-piloto de digitalização ou automação, restritos a setores ou processos específicos, sem cobertura abrangente nem integração entre sistemas
2	Inicial: o órgão utiliza ferramentas de automação ou robotização em algumas áreas, com integração e padronização parciais. Contudo, ainda não dispõe de estratégia institucional clara ou plano estruturado de transformação digital
3	Intermediário: o órgão possui estratégia formalizada de transformação digital, com automação implementada em múltiplas áreas, uso de ferramentas como <i>Robotic Process Automation</i> (RPA) e integração crescente entre sistemas internos, embora persistam desafios de interoperabilidade e escalabilidade

4	Avançado: o órgão adota soluções tecnológicas avançadas e escaláveis, com digitalização integral de processos-chave, uso de inteligência artificial e aprendizado de máquina, interoperabilidade plena entre sistemas, monitoramento em tempo real e modelo de governança digital consolidado

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 4) Avalie em que nível o seu Tribunal utiliza ferramentas de inteligência artificial (IA), aprendizado de máquina (*machine learning*) ou análise avançada de dados (*data analytics*), considerando tanto usos institucionalizados quanto práticas informais de colaboradores, para apoiar atividades de auditoria, fiscalização, triagem de processos e/ou identificação de padrões relevantes? (*Escolha uma única opção*)

0	Inexistente: o órgão não utiliza nenhuma ferramenta de IA, machine learning ou analytics em suas atividades, nem possui iniciativas em planejamento. Não há registro ou reconhecimento de uso informal por parte de colaboradores
1	Incipiente: há ações isoladas, estudos exploratórios ou pilotos experimentais, inclusive práticas informais de colaboradores, mas sem aplicação consolidada ou orientação institucional
2	Inicial: o órgão já utiliza ferramentas de análise de dados estruturados e iniciou a aplicação de algoritmos preditivos em áreas específicas, podendo coexistir com práticas informais, mas ainda sem estratégia clara ou regulamentação
3	Intermediário: o órgão emprega soluções de IA, <i>machine learning</i> e <i>analytics</i> em múltiplas frentes operacionais, com infraestrutura própria, equipe especializada e integração entre sistemas internos. O uso informal tende a ser absorvido ou alinhado às iniciativas formais, embora ainda haja desafios de governança
4	Avançado: o órgão adota sistematicamente tecnologias avançadas em auditoria e fiscalização, com modelos preditivos validados, algoritmos explicáveis (<i>explainable AI</i>), equipe interna capacitada e monitoramento de desempenho. O uso é institucionalizado, regulamentado e sujeito a governança ética e técnica, contemplando inclusive diretrizes para orientar e disciplinar práticas informais

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 5) Avalie o nível de desenvolvimento e/ou utilização de dashboards interativos e painéis de *Business Intelligence* (BI) – entendidos como ferramentas visuais e dinâmicas que permitem acompanhar indicadores, integrar dados de diferentes fontes e apoiar a tomada de decisão – para fins de gestão, auditoria, planejamento ou comunicação institucional em seu Tribunal. (*Escolha uma única opção*)

0	Inexistente: o órgão não utiliza dashboards interativos ou painéis de BI, nem possui iniciativas formais ou pilotos em andamento voltados à sua adoção
1	Incipiente: existem iniciativas pontuais ou experimentais, desenvolvidas de forma isolada por áreas específicas (ex.: planilhas avançadas ou protótipos de painéis), sem padronização técnica, integração sistêmica ou uso sistemático para gestão e decisão

2	Inicial: o órgão já desenvolveu alguns dashboards ou painéis de BI aplicados a áreas restritas, com dados extraídos periodicamente e baixa automação. O uso é limitado, sem padronização metodológica ou articulação intersetorial
3	Intermediário: <i>dashboards</i> e painéis de BI são formalmente adotados em diferentes áreas do órgão, com atualização automatizada, integração parcial a sistemas internos e uso regular em atividades de gestão, auditoria e/ou planejamento. Ainda existem lacunas de interoperabilidade e padronização
4	Avançado: o órgão dispõe de ecossistema institucional consolidado de BI e <i>analytics</i> , com <i>dashboards</i> interativos amplamente utilizados em todas as áreas. Os painéis possuem atualização em tempo real, governança de dados, interoperabilidade plena e aplicação estratégica em processos decisórios, transparência ativa e <i>accountability</i> perante a sociedade

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 6) Avalie o grau de adoção, por seu Tribunal, de tecnologias digitais emergentes, tais como *blockchain*, interoperabilidade de sistemas, automação de decisões, Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial generativa ou outras inovações equivalentes, aplicadas às funções de controle externo, gestão ou fiscalização. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não utiliza, nem possui estudos, projetos ou iniciativas formais sobre o uso de tecnologias digitais emergentes em suas atividades
1	Incipiente: há debates exploratórios, estudos preliminares ou propostas conceituais (ex.: oficinas, documentos de referência, discussões técnicas), mas sem projetos estruturados, pilotos implementados ou aplicação prática observável
2	Inicial: existem projetos piloto, parcerias institucionais ou testes em andamento envolvendo pelo menos uma tecnologia emergente, ainda sem institucionalização, avaliação sistemática de resultados ou respaldo normativo
3	Intermediário: pelo menos uma tecnologia emergente já é aplicada de forma funcional em processos ou áreas do Tribunal (ex.: <i>blockchain</i> para registro, interoperabilidade de sistemas, automação de decisões), com apoio institucional e normativo básico, mas sem integração plena ou uso disseminado
4	Avançado: o órgão incorporou tecnologias digitais emergentes de maneira ampla e estratégica aos seus processos, com integração intersetorial, regulamentação específica, monitoramento de resultados e impactos, além de evidências claras de ganhos em eficiência, transparência, segurança e inovação no exercício do controle externo

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 7) Avalie o grau de adoção, por seu Tribunal, de estratégias inovadoras e interligadas de comunicação pública voltadas à sociedade, tais como:

- *Linguagem cidadão*: comunicação clara, simples e acessível, que evita jargões técnicos e facilita a compreensão por qualquer cidadão;
- *Visual Law*: aplicação de elementos visuais (infográficos, fluxogramas, ícones) a documentos jurídicos e institucionais, ampliando sua clareza e compreensibilidade;
- *Storytelling*: técnica que organiza informações em formato narrativo (histórias, casos reais, exemplos práticos), aumentando o engajamento e a retenção da mensagem; e

- **Design da informação:** estruturação gráfica e visual de dados complexos, com foco na legibilidade, interpretação e usabilidade social.

Essas estratégias, quando articuladas, compõem um conjunto de práticas integradas que qualificam a transparência, fortalecem o engajamento cívico e ampliam a *accountability* institucional.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não utiliza estratégias inovadoras de comunicação, mantendo linguagem técnica tradicional em seus materiais e canais oficiais
1	Incipiente: iniciativas pontuais ou experimentais, como o uso eventual de linguagem acessível ou recursos visuais, sem integração entre práticas nem política institucional
2	Inicial: diretrizes ou projetos-piloto já incorporam uma ou mais dessas estratégias (linguagem cidadã, Visual Law, storytelling, <i>design</i> da informação), mas de modo restrito, sem consolidação metodológica ou avaliação sistemática
3	Intermediário: o órgão adota algumas dessas estratégias de forma recorrente e já articulada, aplicando-as em relatórios, conteúdos técnicos e materiais de comunicação, embora ainda com alcance limitado e sem plena institucionalização normativa
4	Avançado: as quatro estratégias são utilizadas de forma integrada e institucionalizada, com diretrizes normativas próprias, equipes capacitadas, aplicação transversal em diferentes canais e produtos (relatórios, decisões, painéis digitais, materiais educativos), monitoramento de resultados e foco na usabilidade social da informação

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

- Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 8) Avalie em que nível o seu Tribunal disponibiliza canais digitais de interação com o público, como *chatbots*, aplicativos móveis, ouvidorias digitais, interfaces responsivas ou serviços públicos digitais acessíveis por dispositivos móveis. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não oferece canais digitais interativos voltados ao público externo, restringindo-se à publicação de informações institucionais estáticas. Não há meios digitais estruturados para recebimento de demandas, sugestões ou prestação de serviços
1	Incipiente: existe apenas algum canal digital básico ou reativo (ex.: formulário eletrônico ou e-mail de contato), com baixa interatividade, resposta lenta e sem integração com sistemas ou serviços públicos
2	Inicial: o órgão disponibiliza um ou mais canais digitais com certo grau de interatividade (ex.: ouvidorias eletrônicas, aplicativos móveis ou portais adaptados a celulares), mas ainda sem integração sistêmica, monitoramento de uso ou automação responsiva (como <i>chatbots</i>)
3	Intermediário: múltiplos canais digitais são oferecidos (aplicativos, portais responsivos, <i>chatbots</i> , atendimento automatizado), com interfaces acessíveis e registros sistematizados das interações, já integrados entre si, embora ainda faltem mecanismos estruturados de monitoramento, avaliação da efetividade e validação junto aos usuários
4	Avançado: o órgão mantém um ecossistema digital consolidado, multicanal, responsivo, automatizado e integrado a serviços públicos digitais, com funcionalidades interativas avançadas, acompanhamento em tempo real, respostas inteligentes (IA), métricas contínuas de avaliação, validação da usabilidade com usuários e retorno público qualificado, fortalecendo transparência e participação

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):

- b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):

- 9)** Avalie o grau de realização de auditorias orientadas para a geração de valor público, considerando seu foco em impactos sociais relevantes e o alinhamento às metas e diretrizes dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza auditorias voltadas à geração de valor público ou impacto social, nem adota os ODS como referência em suas práticas de controle
1	Incipiente: há menções genéricas a resultados, impacto ou ODS em documentos institucionais, mas sem reflexo prático nas metodologias de auditoria, nem nos objetos fiscalizados
2	Inicial: o órgão desenvolve metodologias pontuais ou aplica de forma esporádica auditorias orientadas a impacto social ou vinculadas aos ODS, ainda sem sistematização, indicadores de desempenho ou integração com o planejamento estratégico
3	Intermediário: o órgão realiza auditorias operacionais voltadas à geração de valor público, com métodos definidos, critérios claros de avaliação e uso de indicadores, além de alinhamento parcial a metas dos ODS. Contudo, sua aplicação ainda é restrita a áreas temáticas ou políticas públicas específicas
4	Avançado: a perspectiva de geração de valor público e impacto social está institucionalizada no planejamento e na execução de auditorias, com metodologias validadas, indicadores robustos, integração plena aos ODS e relatórios estruturados que orientam recomendações para o fortalecimento das políticas públicas e o desenvolvimento sustentável

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):
c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):

- 10)** Avalie o nível de utilização, pelo seu Tribunal, de tecnologias e métodos analíticos, tais como técnicas de auditoria assistida por computador (CAATs), mineração de dados e modelos de inteligência de riscos, para apoiar as atividades de controle, auditoria e fiscalização. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não utiliza ferramentas tecnológicas ou métodos analíticos de apoio à auditoria, mantendo práticas essencialmente manuais e pouco estruturadas
1	Incipiente: há conhecimento ou iniciativas exploratórias sobre CAATs e mineração de dados, mas o uso é esporádico, não sistematizado e sem integração aos ciclos formais de auditoria
2	Inicial: o órgão iniciou a adoção de CAATs ou de ferramentas básicas de análise de dados em auditorias-piloto ou em áreas específicas, mas ainda carece de metodologia consolidada, equipe dedicada e capacitação institucionalizada
3	Intermediário: o uso de CAATs, mineração de dados e inteligência de riscos já ocorre de forma recorrente em determinadas etapas do processo de auditoria, com <i>softwares</i> específicos, metodologias definidas e pessoal parcialmente capacitado, embora ainda sem cobertura ampla nem integração plena ao planejamento das fiscalizações
4	Avançado: o órgão adota de forma sistemática e institucionalizada CAATs, mineração de dados e modelos de inteligência de riscos, plenamente integrados ao ciclo de auditoria, com equipe especializada, ferramentas tecnológicas atualizadas, bases de dados interoperáveis, governança da informação e processos contínuos de capacitação, monitoramento e avaliação de resultados

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 11) Avalie o grau de realização de auditorias colaborativas conduzidas em parceria com outros órgãos públicos, organizações da sociedade civil, entidades do terceiro setor e/ou setor privado em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza auditorias colaborativas, nem mantém articulação formal ou informal com outros atores públicos ou sociais nesse sentido
1	Incipiente: há apenas menções genéricas ou iniciativas pontuais relacionadas à colaboração em auditorias, sem metodologia definida, articulação institucional ou aplicação prática estruturada
2	Inicial: o órgão participou de experiências-piloto ou articulações embrionárias de auditorias colaborativas, envolvendo outros órgãos ou a sociedade civil, mas sem institucionalização normativa, regularidade ou definição clara de papéis
3	Intermediário: o órgão realiza auditorias colaborativas de forma ocasional, com metodologias parcialmente padronizadas e acordos de cooperação ou parcerias específicas, contemplando certa divisão de responsabilidades e registros, mas ainda sem integração sistemática ao planejamento de auditoria
4	Avançado: o órgão adota auditorias colaborativas de maneira regular e estratégica, com metodologias validadas, matriz clara de papéis e responsabilidades, instrumentos normativos que asseguram confidencialidade e integridade das evidências, parcerias estruturadas, integração aos ciclos de planejamento, devolutiva pública transparente e mecanismos de coavaliação de resultados e impactos com os parceiros envolvidos

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 12) Avalie em que grau o seu Tribunal adota práticas para incorporar a participação da sociedade civil nos processos de controle externo, considerando iniciativas como definição participativa de temas prioritários, fiscalização colaborativa, escutas públicas ou coavaliação de resultados. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há práticas sistemáticas ou estruturadas de participação da sociedade civil nos processos de controle externo. Inexistem canais formais, metodologias ou espaços de escuta institucionalizados
1	Incipiente: a participação ocorre apenas por meio de ações isoladas ou experimentais, como consultas informais ou eventos pontuais, sem metodologia clara, sem continuidade e sem sistematização dos resultados no processo de fiscalização
2	Inicial: existem iniciativas embrionárias de participação social, como escutas temáticas, convites abertos ou consultas parciais, mas ainda sem previsão normativa, institucionalização ou integração efetiva às auditorias
3	Intermediário: a participação da sociedade civil é prevista em normas internas ou planos operacionais do Tribunal, com realização regular de escutas públicas, consultas sociais e priorização de temas em articulação com redes de controle. Persistem, contudo, limitações quanto à diversidade de atores envolvidos, ao nível de sistematização e ao impacto efetivo sobre decisões e resultados
4	Avançado: o Tribunal possui mecanismos consolidados e institucionalizados de participação social nos ciclos de controle externo, tais como consultas públicas

	estruturadas, auditorias colaborativas, escutas com devolutiva formal, definição participativa de prioridades e coavaliação de impactos. Essas práticas contam com regulamentação normativa, canais permanentes, avaliação periódica da efetividade e publicação de devolutivas estruturadas à sociedade

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 13)** Avalie em que nível o seu Tribunal mantém ambientes institucionais voltados à inovação cidadã e à coprodução com usuários dos serviços públicos, tais como laboratórios de inovação, núcleos de cocriação, iniciativas de coprodução, comitês participativos ou grupos de trabalho interativos.

Considere para sua resposta: coprodução como processo colaborativo em que cidadãos, sociedade civil ou usuários dos serviços públicos participam ativamente da formulação, implementação e avaliação de políticas ou serviços, em parceria com o órgão público; cocriação como etapa da coprodução voltada à concepção conjunta de soluções, políticas ou práticas, por meio de metodologias participativas (ex.: oficinas, *design thinking*, laboratórios de inovação); e coimplementação como fase da coprodução em que cidadãos e organizações sociais participam da execução e acompanhamento das ações públicas, contribuindo para maior legitimidade, eficácia e impacto social.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer iniciativa institucionalizada voltada à inovação cidadã, coprodução com usuários ou espaços participativos de cocriação
1	Incipiente: existem apenas menções pontuais ou iniciativas esporádicas de diálogo ou experimentação social, sem estrutura organizacional própria, metodologia definida ou regularidade
2	Inicial: o órgão iniciou a implementação de algum ambiente de inovação cidadã (ex.: laboratório ou grupo de cocriação), com escopo limitado, sem integração institucional plena ou normatização formal das atribuições
3	Intermediário: o órgão mantém ambiente institucional formalmente reconhecido (como laboratório de inovação ou comitê de cocriação), com equipe parcial, ações regulares e envolvimento da sociedade civil, porém ainda sem transversalidade plena nas políticas institucionais
4	Avançado: o órgão possui ambiente institucional consolidado voltado à inovação cidadã e coprodução, regulamentado por ato normativo, com equipe dedicada, atuação transversal, metodologia própria, articulação com atores sociais e integração sistemática ao planejamento estratégico, às ações de controle externo e à avaliação de políticas públicas

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 14)** Avalie o grau de realização, pelo seu Tribunal, de audiências públicas digitais, consultas colaborativas e/ou uso de plataformas deliberativas para dialogar com cidadãos e organizações da sociedade civil. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza audiências públicas digitais, consultas online ou utiliza plataformas deliberativas para interação com a sociedade civil
1	Incipiente: há iniciativas pontuais ou esporádicas de consulta pública digital, sem metodologia estruturada, planejamento participativo ou sistematização das contribuições
2	Inicial: o órgão iniciou o uso de ferramentas digitais de diálogo social (ex.: audiências online, fóruns digitais ou consultas colaborativas), mas as ações são isoladas, de alcance restrito e ainda pouco institucionalizadas, sem avaliação consistente dos resultados
3	Intermediário: o órgão realiza audiências públicas digitais e/ou consultas colaborativas com frequência razoável, utilizando plataformas conhecidas e registrando parcialmente as contribuições recebidas, mas com limitações quanto à representatividade, diversidade dos participantes ou uso efetivo das informações coletadas nos processos decisórios
4	Avançado: o órgão adota práticas consolidadas de diálogo digital com a sociedade civil, por meio de plataformas deliberativas estáveis, consultas estruturadas e audiências digitais periódicas, com sistematização rigorosa das contribuições. Os resultados são integrados ao planejamento institucional e aos processos decisórios, acompanhados por métricas de participação, usabilidade e acessibilidade, além da devolutiva transparente à sociedade

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 15) Avalie em que grau o seu Tribunal adota estruturas permanentes de governança da inovação, tais como comitês, núcleos intersetoriais ou mecanismos de articulação com atores internos e externos. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer estrutura, formal ou informal, voltada à governança da inovação e não promove articulações sobre o tema
1	Incipiente: existem iniciativas pontuais ou mapeamento preliminar de atores interessados na pauta de inovação, mas sem institucionalização, coordenação ou definição de papéis e responsabilidades
2	Inicial: há grupo de trabalho, comissão ou instância provisória voltada à discussão da inovação, mas sem formalização normativa, alocação de recursos ou integração sistemática à estratégia institucional
3	Intermediário: o órgão possui comitê ou núcleo intersetorial de inovação formalizado, articulado com áreas internas e externas e parcialmente integrado ao planejamento estratégico. Entretanto, sua atuação ainda apresenta limitações, descontinuidades ou escopo restrito de temas
4	Avançado: o órgão mantém estruturas permanentes e institucionalizadas de governança da inovação, amparadas por base normativa clara, com composição multissetorial, integração com universidades, redes de inovação e sociedade civil. Possui planejamento sistemático, definição de metas, avaliação de resultados e atuação transversal em políticas públicas e processos internos

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 16) Avalie o nível de articulação do seu Tribunal com universidades, centros de pesquisa, observatórios, redes de inovação e outras instituições públicas para o desenvolvimento conjunto de metodologias, projetos e soluções inovadoras. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer forma de articulação institucionalizada com universidades, centros de pesquisa ou redes de inovação, nem desenvolve iniciativas colaborativas com esses atores
1	Incipiente: há contatos informais e pontuais com instituições externas (ex.: convites para eventos, participação esporádica em fóruns), mas sem acordos formais, projetos conjuntos ou trocas sistemáticas de conhecimento
2	Inicial: o órgão participa de iniciativas colaborativas isoladas ou experimentais, como eventos, pesquisas aplicadas ou intercâmbios de conhecimento, mas ainda sem institucionalização, continuidade ou alinhamento estratégico
3	Intermediário: existem parcerias institucionais formalizadas com universidades, centros de pesquisa ou redes de inovação, incluindo convênios, projetos conjuntos ou desenvolvimento colaborativo de metodologias, ainda com abrangência restrita ou descontinuidades
4	Avançado: o órgão mantém articulação estruturada, contínua e institucionalizada com universidades, centros de pesquisa, observatórios e redes de inovação, com acordos formais, estratégias cooperativas, metas compartilhadas, produção de conhecimento aplicado e mecanismos de monitoramento e avaliação das parcerias

Com base na leitura da **Questão 16**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 17) Avalie em que nível estão consolidadas, no seu Tribunal, as práticas de gestão do conhecimento, memória institucional e aprendizagem organizacional. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não desenvolve ações sistemáticas de gestão do conhecimento, nem dispõe de mecanismos formais para preservar a memória institucional ou disseminar aprendizagens organizacionais
1	Incipiente: existem ações pontuais e isoladas, como registros esparsos de boas práticas, capacitações eventuais ou relatórios internos, mas sem diretrizes, políticas ou estrutura voltada à gestão do conhecimento
2	Inicial: há iniciativas embrionárias ou restritas a setores específicos, como elaboração de manuais, construção de bases de dados, uso de sistemas informacionais ou oferta de capacitações, ainda sem articulação institucional nem padronização metodológica
3	Intermediário: o órgão possui estratégias formais e fluxos operacionais para registrar, armazenar e compartilhar conhecimentos, com práticas sistematizadas em algumas áreas e apoio de tecnologias da informação, embora ainda com limitações de abrangência
4	Avançado: o órgão adota um modelo estruturado de gestão do conhecimento, com diretrizes institucionais claras, sistemas integrados, rotinas consolidadas de retroalimentação, mecanismos permanentes de aprendizagem organizacional e monitoramento de indicadores de conhecimento e inovação

Com base na leitura da **Questão 17**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 18) Avalie em que grau os processos de auditoria do seu Tribunal incluem avaliação de impacto de políticas públicas e/ou incorporam critérios ESG (ambientais, sociais e de governança).

Considere para sua resposta: Critérios ESG (Environmental, Social and Governance) são parâmetros utilizados para avaliar políticas, programas e organizações a partir de três dimensões interdependentes: Ambiental (E): impactos e práticas relacionadas ao meio ambiente e à sustentabilidade ecológica, como uso de recursos naturais, emissões de gases de efeito estufa, gestão de resíduos e adaptação às mudanças climáticas; Social (S): aspectos voltados à equidade, inclusão e bem-estar social, incluindo condições de trabalho, direitos humanos, diversidade, saúde, segurança e relação com comunidades; e Governança (G): mecanismos de gestão e controle institucional, tais como ética, integridade, transparência, *accountability*, participação social, combate à corrupção e gestão de riscos.

Assinale a alternativa que melhor descreve a situação atual do seu Tribunal: *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: os processos de auditoria não consideram avaliação de impacto de políticas públicas, nem incorporam critérios ESG em suas metodologias, análises ou relatórios
1	Incipiente: há menções genéricas à necessidade de avaliar impactos ou considerar aspectos ESG, mas sem metodologia definida, indicadores específicos ou aplicação recorrente nos relatórios de auditoria
2	Inicial: o órgão realiza algumas auditorias específicas com foco em impacto ou que consideram parcialmente critérios ESG, de forma experimental ou limitada, ainda sem sistematização, escopo definido ou integração institucional
3	Intermediário: a avaliação de impacto e/ou a incorporação de aspectos ESG fazem parte planejada de auditorias operacionais ou especiais, com metodologias reconhecidas, critérios técnicos definidos e achados voltados a resultados e efetividade das políticas públicas
4	Avançado: a análise de impacto e os critérios ESG estão plenamente integrados à matriz de planejamento e execução das auditorias, com uso consistente de indicadores, análise de externalidades, critérios de sustentabilidade e equidade, além de divulgação pública estruturada dos achados e recomendações baseadas em evidências

Com base na leitura da **Questão 18**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 19) Avalie em que nível o seu Tribunal utiliza indicadores socioambientais e ferramentas de monitoramento voltadas à promoção da justiça social e do desenvolvimento sustentável. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há uso de indicadores socioambientais nem de ferramentas de monitoramento voltadas à justiça social ou à sustentabilidade no planejamento, execução ou avaliação das atividades institucionais
1	Incipiente: existem referências esparsas ou genéricas a indicadores socioambientais, mas sem aplicação prática, sistematização ou vínculo a metas institucionais e processos de decisão ou fiscalização
2	Inicial: o órgão utiliza parcialmente indicadores socioambientais em alguns projetos ou relatórios, com iniciativas isoladas de monitoramento, ainda sem articulação estratégica ou metodologias consolidadas
3	Intermediário: ferramentas de monitoramento com foco em justiça social e sustentabilidade são utilizadas em processos institucionais relevantes, com indicadores

	definidos, fontes de dados regulares e vinculação a decisões de gestão e/ou de controle externo
4	Avançado: o órgão integra de forma sistemática e institucionalizada o uso de indicadores socioambientais robustos, com ferramentas de monitoramento orientadas por princípios de justiça social, equidade territorial e desenvolvimento sustentável, aplicados no planejamento estratégico, nas auditorias, nos relatórios e na prestação de contas à sociedade

Com base na leitura da **Questão 19**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

20) Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos Tribunal de Contas no fortalecimento da cultura da inovação?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional da inovação. *(Inserção de texto livre)*

21) Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de inovação de Tribunal de Contas que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

22) Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da inovação no âmbito dos Tribunal de Contas? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

APÊNDICE O – QUESTIONÁRIO SOBRE INTEGRIDADE NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS

Prezado(a) participante,

Este questionário é desenvolvido no âmbito da pesquisa de doutorado intitulada “**Controle aberto: proposta conceitual e agenda para os Tribunais de Contas brasileiros**”, conduzida por Renato Costa, doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGA/Esag/Udesc) e Auditor Fiscal de Controle Externo do Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC). A investigação integra as atividades do Grupo de Pesquisa Politeia da Esag/Udesc, contando com a parceria institucional da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e do Instituto Rui Barbosa (IRB).

O objetivo central deste instrumento é **testar e validar um conjunto de critérios propositivos para mensuração da dimensão “integridade pública” no âmbito dos Tribunais de Contas Brasileiros (TCBs)**, com vistas à sua futura incorporação ao **Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC)**. A proposta insere-se no esforço de **aprimorar a ferramenta de avaliação bienal** já utilizada pelos TCBs, ampliando-a a partir dos **princípios estruturantes do Controle Aberto**, que articulam **transparência, accountability, participação social, inovação pública e integridade**.

Esta etapa da pesquisa destina-se **exclusivamente a um(a) representante por Tribunal de Contas**, atuante em políticas, práticas ou normativos voltados à promoção da integridade institucional. Busca-se, assim, apoiar a validação do instrumento nas **percepções críticas, no conhecimento técnico-normativo e na experiência institucional** acumulada por este público estratégico, reconhecendo sua legitimidade e competência para colaborar na construção de um modelo metodológico sólido e aderente ao campo do controle externo.

O questionário combina **questões fechadas**, baseadas em escalas de avaliação, e **questões abertas**, voltadas à coleta de sugestões e percepções qualitativas. Cada questão é estruturada em três dimensões analíticas:

a) Pontuação atribuída ao seu Tribunal: refere-se à escolha de uma alternativa entre 0 e 4, que representa o nível de desenvolvimento e/ou de maturidade institucional do Tribunal em relação ao aspecto avaliado. Cada alternativa descritiva da escala (0 a 4) indica um patamar progressivo de consolidação da prática, variando desde a inexistência de ações até a sua plena institucionalização.

b) Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à avaliação do grau de viabilidade operacional da prática em análise, considerando a disponibilidade e a adequação de infraestrutura, recursos humanos, sistemas de informação e capacidades organizacionais necessários para que o Tribunal alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

- 1 – Muito baixa:* a implementação é inviável no momento. O Tribunal não dispõe dos recursos mínimos (humanos, tecnológicos ou de infraestrutura) e somente poderia avançar mediante mudanças estruturais profundas
- 2 – Baixa:* a implementação apresenta baixa viabilidade. Há restrições significativas (em pessoal, infraestrutura, tecnologia ou processos), exigindo esforço expressivo de reestruturação ou investimento para viabilizar o alcance do nível 4
- 3 – Moderada:* a implementação é tecnicamente possível, mas demanda adaptações relevantes (revisão de processos, ampliação de equipes, capacitações ou atualização de sistemas). O nível 4 pode ser atingido com esforço de médio porte

4 – *Alta*: o Tribunal possui condições adequadas para implementar a prática e atingir o nível 4. São necessários apenas ajustes incrementais ou pontuais, sem grandes barreiras técnicas

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável e imediata. O Tribunal já dispõe integralmente dos requisitos técnicos, operacionais e estruturais, sendo capaz de consolidar a prática no nível 4 sem necessidade de novos investimentos

c) Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC: refere-se à análise do grau de apoio da alta administração, da aderência às diretrizes institucionais e do alinhamento estratégico necessários para que a prática alcance o nível máximo de maturidade (opção 4) na questão avaliada. A escala varia de 1 a 5, conforme os critérios a seguir:

1 – *Muito baixa*: a implementação é politicamente inviável. Inexiste apoio da alta administração ou alinhamento com as prioridades estratégicas, havendo resistências institucionais significativas que inviabilizam qualquer avanço

2 – *Baixa*: a viabilidade política é restrita. O apoio da alta administração é incerto ou limitado, com baixa aderência às diretrizes institucionais e ausência de priorização do tema no contexto atual

3 – *Moderada*: a implementação é politicamente possível, mas enfrenta barreiras pontuais de apoio institucional ou de alinhamento estratégico. O alcance do nível 4 depende de articulações adicionais e fortalecimento do compromisso político

4 – *Alta*: há apoio consistente da alta administração e alinhamento às diretrizes institucionais vigentes. As condições políticas são favoráveis, sendo necessários apenas ajustes incrementais para garantir o alcance do nível 4

5 – *Muito alta*: a implementação é plenamente viável no plano político e estratégico. O tema é considerado prioritário, conta com apoio explícito e contínuo da alta administração e está integralmente alinhado ao planejamento estratégico e ao contexto institucional atual

A sua contribuição, enquanto representante institucional com expertise na temática da integridade pública, é **fundamental para o avanço desta pesquisa** e para a construção de um **modelo avaliativo coerente, tecnicamente consistente e legitimado pelo campo prático dos TCBs**. Os resultados esperados visam oferecer **subsídios concretos ao aprimoramento do MMD-TC**, fortalecendo o papel dos TCBs como instituições estratégicas na promoção da transparência, da inovação e do controle democrático.

1) Avalie o grau de institucionalização da Política de Integridade em seu Tribunal, considerando a existência de ato normativo aprovado, diretrizes claras, mecanismos de implementação, monitoramento contínuo e alinhamento ao planejamento estratégico. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há política de integridade formal, tampouco instrumento normativo que trate do tema de forma estruturada ou vinculada ao planejamento institucional
1	Incipiente: existem apenas menções genéricas à integridade em normativos ou documentos estratégicos, sem política própria, diretrizes operacionais ou responsáveis designados. A política pode estar em elaboração, mas ainda sem aprovação ou aplicação prática
2	Inicial: há política de integridade formalmente aprovada, com objetivos e diretrizes estabelecidas, mas sem mecanismos consistentes de implementação, monitoramento ou integração às metas institucionais. A atuação permanece fragmentada ou restrita a áreas específicas
3	Intermediário: a política está instituída, com diretrizes definidas, responsáveis designados e ações implementadas. Existem iniciativas regulares de monitoramento,

	embora com lacunas de integração ao planejamento estratégico e à cultura organizacional
4	Avançado: a política de integridade está plenamente institucionalizada, com ato normativo vigente, diretrizes claras, metas operacionais, mecanismos efetivos de implementação, sistema de monitoramento contínuo, indicadores de desempenho e alinhamento transversal às áreas do órgão

Com base na leitura da **Questão 1**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**

- 2) Avalie em que nível a Política de Integridade do seu Tribunal está formalmente alinhada ao Planejamento Estratégico institucional e integrada à estrutura de Governança Organizacional, incluindo desdobramentos operacionais e articulação entre instâncias decisórias e executivas. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer menção à política de integridade nos documentos estratégicos ou na estrutura de governança do Tribunal
1	Incipiente: a política de integridade aparece de forma isolada, sem conexão explícita com o planejamento estratégico ou com a governança institucional, nem articulação entre instâncias gestoras
2	Inicial: a integridade é citada em documentos estratégicos ou de governança, mas sem desdobramentos operacionais claros, metas definidas ou instâncias articuladas de acompanhamento
3	Intermediário: a política de integridade está formalmente vinculada ao planejamento estratégico, com ações integradas em algumas áreas e participação de instâncias de governança, embora sem articulação plena entre os níveis estratégico, tático e operacional
4	Avançado: a política de integridade está plenamente integrada à estratégia institucional e à governança organizacional, com desdobramentos operacionais claros, responsabilidades atribuídas, instâncias articuladas, fluxos definidos, metas estabelecidas e mecanismos de monitoramento que asseguram alinhamento entre valores, práticas e resultados

Com base na leitura da **Questão 2**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal (de 0 a 4):**
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC (de 1 a 5):**

- 3) Avalie em que grau os princípios da ética e da integridade estão formalmente expressos como valores institucionais em seu Tribunal, sendo efetivamente operacionalizados em documentos oficiais, incorporados nas práticas organizacionais e acompanhados por indicadores de monitoramento. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há qualquer referência explícita à ética ou à integridade em documentos oficiais do órgão, como missão, visão, valores, planejamento estratégico ou códigos institucionais
1	Incipiente: a ética e a integridade aparecem de forma genérica em documentos oficiais (ex.: missão ou princípios), mas sem tradução prática em políticas, metas ou ações institucionais
2	Inicial: os valores de ética e integridade constam em documentos institucionais e já foram parcialmente incorporados a normas internas ou ações pontuais, ainda sem indicadores definidos ou mecanismos de acompanhamento sistemático

3	Intermediário: a ética e a integridade são reconhecidas formalmente como valores institucionais, com desdobramentos práticos em planos, programas ou ações, acompanhados por alguns indicadores ou iniciativas de monitoramento, mas de forma limitada ou não sistêmica
4	Avançado: a ética e a integridade são valores estruturantes da identidade institucional, incorporados ao planejamento estratégico e às políticas internas, com ações regulares de capacitação e comunicação, indicadores de desempenho definidos e mecanismos formais de monitoramento, avaliação e prestação de contas sobre sua efetividade

Com base na leitura da **Questão 3**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 4) Avalie o nível de desenvolvimento e implementação do Plano de Integridade do seu Tribunal, considerando sua aprovação formal, definição de metas e prazos, atribuição de responsabilidades e existência de instrumentos de monitoramento, avaliação e revisão periódica. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui Plano de Integridade formalizado, nem há iniciativas identificáveis em fase de elaboração ou estruturação
1	Incipiente: há intenção declarada ou iniciativa preliminar (ex.: minuta, grupo de trabalho ou consulta interna), mas sem aprovação formal, escopo definido ou aplicação prática
2	Inicial: o Plano de Integridade foi formalmente aprovado e publicado, mas carece de metas objetivas, cronograma definido, responsáveis atribuídos ou mecanismos sistemáticos de monitoramento e revisão
3	Intermediário: o Plano está aprovado e em execução parcial, com metas e prazos definidos, responsabilidades formais e algum grau de monitoramento, mas ainda sem avaliação sistemática nem revisão contínua
4	Avançado: o órgão possui Plano de Integridade plenamente implementado, aprovado por ato formal, com metas claras, cronograma definido, responsáveis designados, monitoramento ativo e mecanismos periódicos de avaliação e revisão, alinhado à estratégia institucional e integrado à governança organizacional

Com base na leitura da **Questão 4**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 5) Avalie em que grau o seu Tribunal realiza o monitoramento sistemático de indicadores relacionados à integridade institucional, considerando o uso de dados concretos para avaliação de resultados, revisão de práticas e aprimoramento contínuo das ações. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não adota indicadores de integridade nem realiza monitoramento sistemático de dados ou resultados
1	Incipiente: há ações pontuais ou isoladas de monitoramento, geralmente reativas, sem metodologia definida, indicadores formalizados ou periodicidade regular
2	Inicial: o órgão possui indicadores de integridade definidos, mas o acompanhamento é esporádico ou não há uso efetivo dos dados para subsidiar decisões, revisar práticas ou avaliar resultados

3	Intermediário: o órgão realiza monitoramento sistemático de indicadores de integridade, utilizando parcialmente os dados para apoiar avaliações e ajustes, ainda com limitações de abrangência, periodicidade ou articulação institucional
4	Avançado: o órgão realiza monitoramento regular, sistemático e integrado de indicadores de integridade, utilizando os dados para avaliação de desempenho, retroalimentação das ações e tomada de decisões estratégicas, assegurando o aprimoramento contínuo das práticas organizacionais

Com base na leitura da **Questão 5**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 6) Avalie em que nível o seu Tribunal possui unidade administrativa específica (ex.: Comitê, Comissão, Secretaria, Núcleo ou equivalente) formalmente responsável pela gestão da integridade institucional, com atribuições definidas, atuação regular e integração à estrutura de governança. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui qualquer instância (formal ou informal) responsável pela gestão da integridade institucional
1	Incipiente: há indicação de servidor(es) ou grupo informal, com atuação pontual ou simbólica, sem respaldo normativo, atribuições claras ou vínculo com a governança
2	Inicial: existe unidade formalmente instituída por ato normativo, com atribuições mínimas definidas, mas com atuação intermitente, baixa articulação interna e recursos técnicos limitados
3	Intermediário: a unidade está formalizada, possui atribuições claras e atua de forma regular, participando de instâncias internas e integrando-se parcialmente ao planejamento e à governança, embora com restrições de autonomia, estrutura ou recursos
4	Avançado: o órgão dispõe de unidade organizacional específica, institucionalizada por ato normativo, com equipe <i>designada</i> , atribuições claras, atuação contínua e plena integração com os processos de governança, planejamento e avaliação institucional, contando com recursos adequados para seu funcionamento

Com base na leitura da **Questão 6**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 7) Avalie o grau de institucionalização do Código de Conduta e/ou de Ética do seu Tribunal, considerando a existência de norma vigente, sua aplicabilidade aos diferentes públicos internos (membros e servidores), a presença de diretrizes claras sobre condutas esperadas, prevenção de conflitos de interesse e mecanismos de responsabilização. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui código de conduta ou de ética formalmente instituído, ou o documento existente encontra-se obsoleto, desatualizado e sem reconhecimento oficial como instrumento normativo válido
1	Incipiente: há código de conduta ou de ética de caráter genérico, com diretrizes vagas, aplicabilidade limitada e ausência de tratamento claro de conflitos de interesse ou responsabilização. Sua difusão interna é restrita e não há articulação com políticas institucionais
2	Inicial: o órgão possui código vigente, com diretrizes mínimas sobre condutas esperadas, mas sua aplicabilidade restringe-se a um grupo específico (ex.: apenas

	servidores efetivos ou apenas membros), sem mecanismos claros de responsabilização ou integração efetiva à política de integridade
3	Intermediário: o código é formalmente instituído e aplicável a diferentes públicos internos, prevendo condutas esperadas e mecanismos de responsabilização. Contudo, sua disseminação, monitoramento e articulação com a governança e com a política de integridade ainda apresentam fragilidades ou lacunas
4	Avançado: o órgão dispõe de código de ética ou de conduta atualizado, vigente e aplicável a todos os públicos internos (membros, servidores efetivos, comissionados, cedidos e requisitados). O documento contém diretrizes claras sobre ética, condutas esperadas, prevenção de conflitos de interesse e responsabilização disciplinar ou ética. Está plenamente integrado à política de integridade e ao sistema de governança institucional, sendo amplamente divulgado, monitorado e periodicamente revisado

Com base na leitura da **Questão 7**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 8) Avalie em que nível os Códigos de Conduta e/ou de Ética do seu Tribunal são amplamente divulgados, atualizados periodicamente e incorporados de forma sistemática aos processos de gestão de pessoas, como admissão, avaliação de desempenho e capacitação de membros e servidores. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não divulga nem utiliza o Código de Conduta ou de Ética como referência em seus processos de gestão de pessoas. Inexiste integração com políticas de admissão, capacitação ou avaliação de desempenho
1	Incipiente: o Código existe formalmente, mas não é atualizado regularmente nem difundido entre membros e servidores. Sua aplicação em gestão de pessoas ocorre de modo periférico, informal ou inexistente
2	Inicial: o Código é divulgado de forma ocasional e mencionado em ações pontuais de capacitação, integração ou manuais internos, com uso parcial nos processos de seleção ou avaliação, mas sem atualização periódica prevista nem sistematização de práticas
3	Intermediário: o Código é divulgado em canais institucionais, utilizado em atividades de integração de novos servidores e em algumas ações formativas, além de ser referenciado nos processos de avaliação de desempenho e normativos de pessoal. Contudo, ainda carece de integração plena e periódica com todos os instrumentos de gestão de pessoas
4	Avançado: o Código de Conduta e/ou Ética é amplamente divulgado e revisado periodicamente, com participação institucional. Está incorporado de forma transversal e sistemática aos processos de gestão de pessoas, incluindo admissão, capacitação contínua, progressão funcional, avaliação de desempenho e responsabilização. A comunicação ética é tratada como valor organizacional e elemento central da cultura institucional

Com base na leitura da **Questão 8**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 9) Avalie o grau de promoção da cultura ética institucional por meio de ações formativas estruturadas e sistemáticas, tais como capacitações, oficinas, seminários, eventos temáticos e campanhas de comunicação interna voltadas à ética e à integridade em seu Tribunal. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza qualquer ação educativa ou comunicacional voltada à ética e à integridade. O tema está ausente da agenda institucional e da cultura organizacional
1	Incipiente: há ações pontuais ou isoladas, geralmente reativas a situações de crise ou demandas externas, sem planejamento contínuo, coordenação institucional ou definição clara de público-alvo
2	Inicial: o órgão promove ações esporádicas de formação ou comunicação sobre ética, com algum planejamento, mas de forma irregular, desarticulada entre áreas e sem avaliação de impacto
3	Intermediário: existem ações formativas regulares e coordenadas, com público-alvo definido (membros, servidores e estagiários), conteúdos estruturados e esforços de comunicação institucional sobre ética e integridade, embora ainda sem monitoramento sistemático de efetividade ou cobertura plena de toda a instituição
4	Avançado: o órgão desenvolve programas estruturados, recorrentes e institucionalizados de formação e comunicação ética, integrados à política de integridade e ao planejamento estratégico. As ações são transversais, cobrem diferentes públicos internos, incluem mecanismos de monitoramento e avaliação de impacto, e contribuem de forma contínua para consolidar uma cultura ética organizacional sólida e sustentável

Com base na leitura da **Questão 9**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 10) Avalie em que nível a alta liderança do seu Tribunal (membros e dirigentes máximos) atua como referência ética institucional, exercendo a exemplaridade por meio de posturas, decisões e ações efetivas de promoção da integridade. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há evidências de atuação ética exemplar por parte da alta liderança. O tema da integridade não é mencionado, tampouco praticado de forma institucionalizada
1	Incipiente: a alta liderança faz referências pontuais ou simbólicas à ética, de forma esporádica e sem consistência, com baixo impacto na cultura institucional ou nos processos decisórios
2	Inicial: há sinais de compromisso ético por parte da alta liderança, manifestados em discursos, participações ocasionais em eventos ou apoio a ações de integridade, mas sem protagonismo efetivo ou integração sistemática às rotinas institucionais
3	Intermediário: a alta liderança demonstra engajamento contínuo na promoção da integridade, participando de ações formativas, apoiando programas institucionais, tomando decisões alinhadas a valores éticos e incentivando a consolidação de uma cultura de integridade, ainda que de forma parcial ou restrita a determinados contextos
4	Avançado: a alta liderança atua de forma estratégica, coerente e permanente como referência ética institucional, integrando-se plenamente aos programas de integridade, orientando decisões pela exemplaridade, promovendo valores públicos em toda a organização e influenciando de modo positivo todos os níveis hierárquicos. É reconhecida, interna e externamente, como promotora legítima da integridade e da confiança pública

Com base na leitura da **Questão 10**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 11) Avalie em que nível o seu Tribunal realiza avaliações periódicas e estruturadas de riscos à integridade (*risk assessment*), com base em metodologia formalizada e integrada à gestão estratégica institucional. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não realiza avaliações de riscos à integridade, nem dispõe de metodologia, plano ou prática voltada a essa finalidade
1	Incipiente: há iniciativas isoladas de identificação de riscos, conduzidas sem metodologia formal, de forma reativa e desvinculada do planejamento estratégico
2	Inicial: existe metodologia básica ou em desenvolvimento para avaliação de riscos à integridade, aplicada de forma pontual ou restrita a determinadas áreas/unidades, sem periodicidade ou abrangência institucional
3	Intermediário: o órgão possui metodologia formalizada de avaliação de riscos à integridade, aplicada periodicamente (ex.: anual ou bienal), com participação de algumas unidades gestoras e integração parcial ao planejamento estratégico e aos planos de integridade
4	Avançado: a avaliação de riscos à integridade é plenamente institucionalizada, realizada de forma periódica e metodologicamente robusta, com ampla participação das unidades organizacionais, integração ao planejamento estratégico, atualização contínua e uso efetivo para prevenção, mitigação, monitoramento e aprimoramento das práticas de integridade

Com base na leitura da **Questão 11**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 12) Avalie em que nível a gestão de riscos à integridade está formalmente integrada aos processos decisórios do seu Tribunal, influenciando o planejamento, a alocação de recursos e a prevenção de fraudes e irregularidades. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há práticas de gestão de riscos à integridade ou, quando existentes, são totalmente dissociadas dos processos de decisão, planejamento, orçamento e definição de prioridades institucionais
1	Incipiente: há ações pontuais ou experimentais de mapeamento de riscos, mas sem integração formal aos processos decisórios e sem utilização efetiva para subsidiar decisões estratégicas ou operacionais
2	Inicial: a gestão de riscos à integridade é formalmente prevista em documentos ou planos, mas sua influência prática nas decisões institucionais ainda é limitada, sendo pouco considerada na alocação de recursos, no planejamento estratégico ou no desenho de controles internos
3	Intermediário: a análise de riscos à integridade é considerada em processos decisórios relevantes (ex.: planejamento estratégico, definição de metas, priorização de recursos), havendo algum grau de integração com áreas gestoras, embora ainda não esteja plenamente sistematizada em toda a instituição
4	Avançado: a gestão de riscos à integridade é plenamente institucionalizada, integrada de forma sistemática aos processos decisórios estratégicos e operacionais, influenciando diretamente a alocação orçamentária, o monitoramento de metas e a prevenção de fraudes. Conta com apoio ativo da alta liderança, participação das unidades gestoras e mecanismos de acompanhamento contínuo

Com base na leitura da **Questão 12**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 13) Avalie o grau de adoção de controles internos formalizados em seu Tribunal, orientados especificamente à detecção, prevenção e tratamento de riscos à integridade institucional. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não existem controles internos formais voltados à integridade, nem políticas, normas ou procedimentos que tratem de forma específica a prevenção, detecção ou correção de riscos relacionados a desvios éticos, fraudes ou condutas impróprias
1	Incipiente: há práticas esparsas ou informais de controle, sem documentação ou padronização, com caráter predominantemente reativo e dependente de situações pontuais, sem conexão clara com a gestão de riscos à integridade
2	Inicial: existem controles internos formalizados em documentos internos (normas, regulamentos ou manuais), mas com escopo restrito, aplicação limitada e sem monitoramento contínuo de sua efetividade ou integração plena com a matriz de riscos à integridade
3	Intermediário: o órgão dispõe de controles internos estruturados e aplicados a áreas críticas, baseados em matriz de riscos de integridade. Esses controles são periodicamente avaliados e atualizados, mas ainda apresentam fragilidades de integração com os processos de governança e de retroalimentação sistemática das lições aprendidas
4	Avançado: os controles internos voltados à integridade são amplamente formalizados, implantados e monitorados de forma contínua. Estão integrados ao sistema de governança, alinhados ao planejamento estratégico e incorporados à cultura organizacional. São avaliados com base em evidências e indicadores, com planos de ação e melhorias contínuas implementadas de forma sistemática

Com base na leitura da **Questão 13**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 14) Avalie em que nível estão estruturados os mecanismos de auditoria interna de seu Tribunal, voltados à verificação da conformidade da gestão orçamentária, financeira, de pessoal e de contratações, com foco específico na prevenção de riscos de integridade. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há auditoria interna institucionalizada, nem mecanismos sistemáticos de verificação da conformidade da gestão ou de prevenção de riscos de integridade
1	Incipiente: existe auditoria interna formalmente prevista, mas sua atuação é limitada, sem plano estruturado, metodologia definida ou foco específico na integridade. As avaliações são pontuais, fragmentadas e predominantemente reativas
2	Inicial: a auditoria interna realiza ações periódicas de verificação da conformidade administrativa e financeira, incluindo contratações e gestão de pessoal, mas sua atenção à integridade é incipiente, sem alinhamento a um plano de integridade institucional ou a metodologias consolidadas de avaliação de riscos
3	Intermediário: a auditoria interna atua com base em plano de auditoria estruturado e parcialmente baseado em riscos, abrangendo rotinas de verificação da legalidade e legitimidade da gestão orçamentária, financeira, de pessoal e de contratações. Há instrumentos de monitoramento e recomendações com foco preventivo em integridade, mas ainda com limitações de integração plena às instâncias de governança
4	Avançado: a auditoria interna encontra-se plenamente institucionalizada, com autonomia técnica, plano anual baseado em matriz de riscos, metodologia consolidada

	e abrangência sistemática de temas relacionados à integridade. Atua de forma articulada com as unidades de integridade, comitês de ética e estruturas de governança, com monitoramento contínuo, devolutivas transparentes e contribuição efetiva para a melhoria da gestão e o fortalecimento da cultura organizacional ética

Com base na leitura da **Questão 14**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 15) Avalie em que nível o seu Tribunal utiliza tecnologias específicas para apoiar a gestão de riscos e a implementação da integridade institucional, com funcionalidades voltadas ao monitoramento, análise, prevenção de desvios e apoio à tomada de decisão. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não utiliza qualquer sistema ou ferramenta tecnológica para apoiar a gestão de riscos ou a integridade institucional, mantendo práticas essencialmente manuais ou não sistematizadas
1	Incipiente: há uso de planilhas eletrônicas ou sistemas genéricos, de forma manual, fragmentada e sem integração com os processos institucionais. Inexistem funcionalidades específicas voltadas ao monitoramento da integridade ou à prevenção de riscos
2	Inicial: o órgão dispõe de algum sistema básico com funcionalidades limitadas para registro ou acompanhamento de riscos e conformidade, mas ainda sem integração entre áreas, sem atualização regular de dados ou recursos de análise automatizada
3	Intermediário: o órgão utiliza tecnologias específicas para monitoramento de riscos e conformidade, aplicadas em unidades-chave (como auditoria, controle interno ou integridade). Há alguma articulação intersetorial e funcionalidades automatizadas, mas com cobertura parcial e limitações de interoperabilidade
4	Avançado: o órgão possui sistema especializado, integrado e automatizado para apoiar a governança de integridade, com funcionalidades de identificação, análise e tratamento de riscos, alertas automatizados, painéis interativos e interoperabilidade entre áreas estratégicas. A tecnologia é utilizada de forma estruturante, apoiando a gestão, o monitoramento contínuo e a tomada de decisões baseadas em evidências

Com base na leitura da **Questão 15**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 16) Avalie em que grau a Corregedoria do seu Tribunal atua de forma integrada à política e aos instrumentos de gestão da integridade institucional, contribuindo não apenas para a apuração disciplinar, mas também para a prevenção, o monitoramento e o aprimoramento contínuo da integridade. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: o órgão não possui Corregedoria constituída ou não há qualquer articulação entre sua atuação e a política de integridade institucional
1	Incipiente: a Corregedoria existe, mas sua atuação limita-se à apuração de faltas disciplinares, sem interação com as estruturas, fluxos ou diretrizes da política de integridade
2	Inicial: a Corregedoria interage de forma pontual com a área de integridade, especialmente em casos de infrações éticas ou disciplinares, mas sem fluxos estruturados, metodologias definidas ou participação sistemática na política de integridade

3	Intermediário: a Corregedoria participa de instâncias colegiadas ou comitês de integridade, atua em conjunto com a gestão de riscos e contribui para ações preventivas e orientativas, ainda que sem integração plena ou normatização consolidada de suas responsabilidades
4	Avançado: a Corregedoria está plenamente articulada à política de integridade institucional, com fluxos normativos e operacionais definidos, participação regular em instâncias de governança, apoio ativo à prevenção de riscos, promoção da ética pública e atuação estratégica no monitoramento e aprimoramento contínuo da integridade

Com base na leitura da **Questão 16**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 17) Avalie em que nível o seu Tribunal publica regularmente, em seus canais institucionais de comunicação (ex.: portal na internet, relatórios, painéis ou dashboards), os instrumentos de integridade – Plano de Integridade, matriz de riscos e relatórios de monitoramento – de forma acessível, atualizada e compreensível para a sociedade. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: nenhum dos instrumentos mencionados (Plano, matriz de riscos ou relatórios de monitoramento) é publicado, nem há evidências de iniciativas voltadas à sua divulgação
1	Incipiente: existem publicações pontuais ou incompletas, de difícil acesso ou pouco visíveis; não há regularidade, atualização sistemática ou esforço de comunicação em linguagem acessível
2	Inicial: ao menos um dos instrumentos é publicado, mas de forma parcial ou desatualizada, sem padrão de apresentação, clareza ou estrutura que favoreça a compreensão cidadã e a transparência efetiva
3	Intermediário: o Tribunal publica regularmente os principais instrumentos (Plano e matriz de riscos), mas os relatórios de monitoramento ainda apresentam inconsistências de atualização, linguagem excessivamente técnica ou baixa usabilidade para o público externo
4	Avançado: todos os instrumentos (Plano, matriz de riscos e relatórios de monitoramento) são publicados periodicamente, em formato acessível, com linguagem cidadã, dados abertos ou dashboards interativos. Há estratégia de comunicação ativa que promove transparência qualificada e permite o acompanhamento efetivo da integridade institucional pela sociedade

Com base na leitura da **Questão 17**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 18) Avalie em que nível o seu Tribunal desenvolve ações de comunicação institucional (interna e externa) voltadas à promoção da integridade e da ética, considerando a utilização de linguagem acessível, a diversidade de canais e a regularidade das iniciativas. *(Escolha uma única opção)*

0	Inexistente: não há ações de comunicação voltadas à integridade e à ética, seja para o público interno ou externo
1	Incipiente: existem ações esporádicas, desconectadas e geralmente reativas, sem planejamento estratégico, linguagem acessível ou definição de público-alvo

2	Inicial: o Tribunal realiza campanhas ou materiais de comunicação sobre integridade e ética, mas com frequência irregular, alcance restrito e uso limitado de canais de divulgação
3	Intermediário: há planejamento e execução regular de ações de comunicação sobre integridade e ética, utilizando múltiplos canais (site, redes sociais, boletins internos, murais, newsletters), mas ainda sem abordagem plenamente inclusiva, linguagem cidadã consistente ou sistematização metodológica
4	Avançado: a comunicação institucional é estruturada, contínua e multicanal, com linguagem simples, inclusiva e cidadã, voltada a públicos interno e externo. Os conteúdos são educativos, produzidos com regularidade, alinhados à política de integridade e avaliados quanto ao seu alcance e efetividade

Com base na leitura da **Questão 18**, avalie os seguintes aspectos:

- a) **Pontuação atribuída ao seu Tribunal** (de 0 a 4):
- b) **Viabilidade técnica de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):
- c) **Viabilidade política de implementação da questão ao MMD-TC** (de 1 a 5):

- 19) Na sua avaliação, quais são os principais desafios enfrentados pelos Tribunal de Contas no fortalecimento da cultura da integridade?

Considere, entre outros, possíveis entraves normativos, limitações tecnológicas, barreiras institucionais, resistência interna, carência de recursos humanos especializados, desafios na organização e governança da informação, bem como fatores culturais que possam dificultar a consolidação de uma prática institucional da integridade. *(Inserção de texto livre)*

- 20) Conhece alguma(s) boa(s) prática(s) de integridade de Tribunal de Contas que gostaria de citar? *(Inserção de texto livre)*

- 21) Existe algum outro ponto, observação ou sugestão que gostaria de registrar sobre o tema da integridade no âmbito dos Tribunal de Contas? Ou ainda, sobre este instrumento de validação e/ou a pesquisa em andamento. *(Inserção de texto livre)*

ANEXO A – DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA – CEP/UDESC



GABINETE DO REITOR

DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA

Com o objetivo de atender às exigências para a obtenção do parecer do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, o representante legal da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) declara estar plenamente ciente e concordar com a proposta e os objetivos do projeto de pesquisa intitulado "Controle aberto nos Tribunais de Contas brasileiros: proposta para avaliação de desempenho institucional", conduzida pelo doutorando Renato Costa, sob a orientação da professora Paula Chies Schommer, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Udesc/Esag. O projeto será conduzido em conformidade com as normas éticas estabelecidas pelas Resoluções nº 466/2012, nº 510/2016 e nº 251/1997 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), assegurando a proteção dos direitos, dignidade e bem-estar dos participantes.

Ressalta-se o papel estratégico da Atricon como entidade parceira nessa pesquisa, desempenhando as funções de representar, defender, aperfeiçoar e integrar os Tribunais de Contas e seus membros (Ministros, Conselheiros, Ministros Substitutos e Conselheiros Substitutos). A associação também se destaca ao articular e apoiar a coleta de dados necessários à pesquisa junto aos Tribunais de Contas Brasileiros. Essa parceria reforça o compromisso institucional da Atricon em fortalecer o Sistema de Controle Externo no Brasil, promovendo resultados que gerem benefícios para a sociedade.

Por meio desta declaração, reafirmo o compromisso institucional com a ética, responsabilidade e excelência na condução das atividades de pesquisa. Garantimos a conformidade com os princípios que regem a administração pública e os direitos humanos, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, transparente e democrática.

Data: 11/12/2024.

Documento assinado digitalmente
 EDILSON DE SOUSA SILVA
Data: 16/12/2024 09:38:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Conselheiro Edilson de Sousa Silva (TCE-RO)
Presidente da Atricon
Telefone: (61) 99805-0360



Renato Costa
Auditor Fiscal de Controle Externo
Documento assinado com certificação digital padrão CP-Brasil (Módulo Finalidade v1.2.200-2, de 24/08/2001)



Pesquisador Renato Costa
Doutorando em Administração – Esag/Udesc
Telefone: (48) 99963-0176

ANEXO B – TERMO DE RESPONSABILIDADE – MMD-TC/ATRICON



TÍTULO	Termo de Responsabilidade – Comissões e demais núcleos do MMD-TC
USUÁRIOS	Atricon, TCs
PERIODICIDADE	Bienal
ENVIO	Via Sistema Aprimore

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, RENATO COSTA, CPF n. 887.651.059-15, auditor fiscal de controle externo do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) e doutorando no Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag) da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), com a pesquisa intitulada “Controle aberto nos Tribunais de Contas brasileiros: proposta para avaliação de desempenho institucional”, e dra. PAULA CHIES SCHOMMER, CPF n. 585.674.020-3, professora da Udesc e orientadora da referida pesquisa, considerando:

1. O Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas do Brasil (MMD-TC), aprovado pela Diretoria e pelo Conselho Deliberativo da Atricon em reunião realizada no dia 15 de dezembro de 2014, em Brasília-DF, no âmbito do Programa Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas, implantado em 2013; e
2. O Manual de Procedimentos do MMD-TC e seus respectivos Anexos, com abrangência nacional;

Declaramos ciência de que:

a) Qualquer descumprimento, por ação ou omissão, dos dispositivos constantes no Manual de Procedimentos do MMD-TC e respectivos Anexos sujeitará o responsável às sanções cabíveis nas esferas administrativa, civil e penal, conforme a legislação em vigor, assegurados o contraditório e a ampla defesa; e

b) Este termo possui natureza irrevogável e irretratável, permanecendo em vigor a partir de sua assinatura e enquanto perdurarem as atribuições específicas estabelecidas, bem como após a cessação do vínculo no âmbito do MMD-TC.

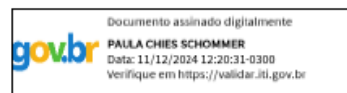
E, por estar de acordo com os termos acima, assinamos o presente Termo de Responsabilidade.

Florianópolis/SC, 10 de dezembro de 2024.



Renato Costa
Auditor Fiscal de Controle Externo

RENATO COSTA
Auditor Fiscal de Controle Externo e
Doutorando



PAULA CHIES SCHOMMER
Professora Orientadora