**INICIATIVAS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL E TRANSPARÊNCIA PÚBLICA EM ÂMBITO MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE VOLTA REDONDA/RJ**

***Delgado, Marcos Vinícius Araujo.1; Souza, Igor Alves de Sá e.2; Henriques, Enock de Azevedo³***

1 Mestre em Administração e Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal Fluminense e Especialista em Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade pelo Instituto Tecnológico do Rio de Janeiro,

e-mail: [marcos\_delgado@](about:blank)id.uff.br

2 Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense , Especialista em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal pelo Centro Universitário Internacional e Pós-graduando em Finanças Públicas pela Escola de Contas do TCE-MG , e-mail: igors[@id.uff.br](mailto:coautor@gmail.com)

3 Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Fluminense, Especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas e Mestrando em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, e-mail: enockeconomia[@gmail.com](mailto:orientador@gmail.com)

**RESUMO**

A Administração Pública brasileira nos últimos anos tem passado por uma transformação, tardia, no que se refere aos conceitos de transparência e controle social. Com a formalização de diversas legislações, em todas esferas da administração pública, as atividades relacionadas ao tema se fortaleceram e, por consequência, a cobrança da sociedade civil à todos os atos praticados pelo Poder Executivo. Este trabalho tem por objetivo relatar a experiência da implantação e melhoria de projetos de transparência e participação social na Prefeitura Municipal de Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro, destacando as dificuldades e seus resultados parciais.

**Palavras-chave:** Transparência Pública; Participação Social; Administração Municipal.

**ABSTRACT**

The Brazilian Public Administration in recent years has undergone a late transformation, it about to the concepts of transparency and social control. With the formalization of several laws in all spheres of public administration, it strengthened activities related to the theme and, consequently, the demand from civil society for all acts practiced by the Executive Branch. This work aims to report the experience of implementing and improving transparency and civic participation projects at the Municipality of Volta Redonda, in the State of Rio de Janeiro, highlighting the difficulties and their partial results.

**Keywords:** Public Transparency; Social Participation; Municipal Public Administration.

**1. INTRODUÇÃO**

O processo de redemocratização do Brasil, por meio da promulgação da Constituição Federal de 1988, inseriu no contexto da administração pública diversos balizadores de fomento à transparência e ao controle social nas ações das organizações públicas do país. Ao trazer a cidadania, através do Art. 1º, inciso II, como um fundamento estrutural para o ordenamento da republica, as cidadãs e os cidadãos passaram a ser o início, meio e fim de cada ação ou tomada de decisão das organizações públicas. Este destaque foi fortalecido pelos direito fundamental de se obter livre acesso à informação o qual determinou no art. 5º, inciso XXXIII que:

“... todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.”

Ainda sobre o prisma da Constituição Federal de 1988, ao tratar sobre a Administração Pública, o ordenador jurídico destacou no Art. 37. Caput. a publicidade como um dos princípios norteadores das ações dos gestores públicos, bem como de todas as organizações públicas. Para José dos Santos Carvalho Filho (2015, p.26) o princípio da publicidade “indica que os atos da Administração devem merecer a mais ampla divulgação possível entre os administrados, e isso porque constitui fundamento do princípio propiciar-lhes a possibilidade de controlar a legitimidade da conduta dos agentes administrativos. Só com a transparência dessa conduta é que poderão os indivíduos aquilatar a legalidade ou não dos atos e o grau de eficiência de que se revestem”.

Neste aspecto, em 1998, a Carta Magna, após a Emenda Constitucional nº 19, que comumente é citada com um marco da reforma gerencial da administração pública no Brasil, a qual tem como pilar o foco no cidadão e nas ações participação e transparência, incluiu no §3º do artigo 37 o gatilho para se obter legislações que regulamentem, estimule e promova “as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta” especialmente tratando do “acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo”.

Nesta seara de reformulação das diretrizes de atuação da administração pública, em maio de 2000, foi promulgada a Lei Complementar 101, denominada de Lei Responsabilidade Fiscal (LRF), que visava introduzir mecanismos de responsabilidade fiscal tendo como base ações planejadas e transparente, sendo inclusive apontada a transparência como um princípio basilar desta lei, tendo um capítulo exclusivo para tratar a respeito, criando instrumentos e dando incentivos a adoção de medidas e práticas que promovam o controle social e a transparência ativa. Este capítulo teve suas atribuições ampliadas e detalhadas por meio da Lei Complementar nº 131/09 que visa “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”.

Em busca de instrumentalizar as práticas expostas pela LC 131/09 e visando consolidar o foco na transparência e controle social como um dos pilares de atuação da Administração Pública, em 18 de Novembro de 2011, 23 anos após a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi instrumentalizada a Lei nº 12.527 denominada de Lei de Acesso à Informação (LAI), conforme Gidão (2016), que se demonstra com um grande marco na evolução das ações que promovam a transparência dos atos públicos, visando quebrar a cultura do sigilo enraizada na cultura da administração pública. Com a consolidação dos marcos legais e adaptação contínua dos órgãos da administração pública brasileira foram iniciadas experiências relevantes, e de relativo sucesso, inclusive na esfera municipal.

O presente trabalho será dividido em 3 seções além dessa introdução. Na próxima seção será apresentada, de forma resumida, a literatura relevante dos estudos ligados à transparência e participação social, como forma de para explorar o campo conceitual e técnico do assunto. No desenvolvimento será explorada a experiência desenvolvida na Prefeitura Municipal de Volta Redonda, no estado do Rio de Janeiro, para melhoria da aplicação da legislação e boas práticas administrativas relacionados ao tema, incluindo resultados parciais das mesmas. Ainda, fazer uma reflexão sobre o a aplicabilidade prática das legislações relacionadas ao tema em estudo, que carece de consolidação e ampliação no país. Por fim, serão apresentadas considerações finais.

**2. REFERENCIAL TEÓRICO**

**2.1. A emergência de iniciativas de gestão participativa no Brasil**

Ao longo das últimas três décadas, a participação tem obtido destaque na literatura a respeito da formulação, implementação e controle das ações do Estado sobre as políticas públicas de modo que tem caracterizado a sociedade civil como sociedade política capaz de atuar diretamente, inovar e dinamizar os novos mecanismos de exercício da democracia participativa (GOHN, 2002). No Brasil, podemos destacar a atuação dos movimentos sociais urbanos como um dos grandes protagonistas da agenda de participação dos cidadãos nas decisões públicas, tendo em vista os problemas decorrentes do rápido e desordenado processo de urbanização no país (CARDOSO, 2008). Além da luta de classes, esses movimentos, que se intensificam na década de 1980 no Brasil representam, para Jacobi (1986, p. 25), “efeitos das distorções e das desigualdades decorrentes de uma aplicação desigual dos recursos públicos empregados no desenvolvimento e manutenção dos aglomerados urbanos”. Fatores como estes, somados à incapacidade estrutural do Estado em atender as demandas coletivas no contexto urbano são as principais razões para o crescimento desses movimentos (GOHN, 1991; CARDOSO, 2008).

Dentre as instâncias de participação social, os conselhos de políticas públicas e as experiências de orçamento participativo protagonizaram a onda crescente de inovações democráticas no campo do setor público, na mesma proporção do interesse da literatura sobre dinâmica operacional e política desses espaços (AVRITZER, 2003; FUKS; PERISSINOTTO, 2006; PIRES, 2011; LAVALLE; VOIGT; SERAFIM, 2016; BARROS; SAMPAIO, 2017). De modo a propor o envolvimento direto dos cidadãos no processo decisório das políticas públicas, além da esfera municipal, estas instâncias incorporaram as esferas estaduais e federais do governo. Em se tratando dos municípios, já em 2001, a presença desses espaços no campo da saúde e assistência social representava, respectivamente 99,91%, 93,04% do total de municípios brasileiros (IBGE, 2012). O aumento do número dessas iniciativas obteve o reconhecimento do Estado, que passou a considera-los como canais importantes para o diálogo e escuta dos cidadãos. A partir disso, o controle social exercido pelos conselhos gestores se tornou instrumento-chave para a qualidade e efetividade das políticas públicas nos mais variados setores da sociedade.

No que se trata das experiências de orçamento participativo, é possível destacar seu papel significativo no modo de envolvimento da população nas decisões públicas. Entendido como o formato pelo qual os cidadãos exercem o poder de decisão sobre o destino de parcela do orçamento anual do governo, mesmo após mais de duas décadas, o OP continua sendo objeto de diversos estudos no campo da ciência política, sobretudo pela singularidade de sua aplicação e resultados. (PIRES, 2011; PIRES; MARTINS, 2012; LÜCHMANN, 2014; ABREU; CÂMARA, 2015) Tal singularidade induz a uma série de esforços de pesquisa na busca pela compreensão de seu desenho institucional e no entendimento do papel transformador do protagonismo político dos agentes no campo de ação das políticas públicas.

Assim como os conselhos e as experiências de orçamento participativo inauguraram o conjunto de inovações democráticas após o processo de redemocratização, cabe ainda destacar os efeitos do surgimento destas instâncias para o crescimento de diferentes iniciativas na gestão democrático-participativa. Nesse sentido, cabe destacar os planos plurianuais participativos, que, no contexto das experiências discussão sobre o orçamento público anual por meio do OP, foram impulsionados pela necessidade de ampliar o escopo de discussão dos recursos orçamentários sob uma perspectiva estratégica (FERREIRA FILHO, 2016). No que tange às experiências de PPA Participativo no Brasil, é possível afirmar a sua recente inserção na agenda de participação dos estados e municípios e o interesse da literatura em avaliar a efetividade desse fenômeno na produção de políticas públicas (PINHEIRO, 2012; POMPONET, 2012; GALINDO; ABU-EL-HAJ, 2017; BEZERRA, 2018; SOUSA; HOLANDA, 2020). É visto que os autores destacam diferentes abordagens e metodologias de participação no processo de elaboração e revisão do PPA, o que demonstra a natureza multivariada e plural do desenho institucional dessas instâncias.

O crescimento das experiências de PPA Participativo, por sua vez, acompanha outro fenômeno no campo das inovações democráticas e que estabelece estreita relação com o processo de deliberação sobre a dimensão estratégica da gestão pública. O planejamento estratégico participativo, desse modo, figura como um novo espaço de relação entre o Estado e a sociedade civil, uma vez que tem como objetivo fortalecer a cogestão dos recursos públicos em direção ao desenvolvimento regional no longo prazo. Entendidos também como planejamento territorial participativo, os planos estratégicos participativos são capazes de representar o conjunto de esforços de atores políticos, gestores e entidades da sociedade civil em construir uma visão de futuro compartilhada acerca dos rumos de desenvolvimento econômico, social e cultural dos entes da federação, conforme pode ser observador a parir de estudos sobre o tema (MOURA, 1996; HASS, 2006; REZENDE, 2006; REZENDE; ULTRAMARI, 2007, 2008; MALHEIROS, 2009; GUIMARÃES, 2019; GUMIERO, 2020).

Cabe destacar que o sucesso do planejamento estratégico reside na profundidade do acompanhamento e monitoramento de suas metas estabelecidas. No caso das experiências de planejamento estratégico na gestão pública, sobretudo aqueles realizados mediante a cooperação de agentes da sociedade civil, torna-se imprescindível a adoção de mecanismos de transparência capazes de possibilitar o efetivo controle social do cumprimento de suas ações previstas no plano (FENNER et al., 2019). Desse modo, a emergência de iniciativas de participação social – principalmente as iniciativas que envolvem o estabelecimento de compromissos de longo prazo ente o Estado e a sociedade civil – requerem para seu sucesso a emergência e o fortalecimento de novas medidas de accountability para assegurar a prestação de contas dos resultados dos instrumentos de planejamento da gestão pública.

**2.2. A emergência da *accountability* pública em âmbito municipal**

Bovens et al.(2014), ao tratar das raízes históricas do conceito de accountability, enfatizam que o termo foi primeiramente atribuído ao sentido de rendição de contas, em que fazia parte do processo administrativos do reino francês a obrigatoriedade de contabilização e o relato da posse de bens do rei, de modo que fosse assegurado o seu poder e o controle sobre sua propriedade. Para o autor, embora reconheçam a ausência de um consenso geral sobre o conceito de accountability, os autores expõem algumas considerações a respeito do que compõe suas características mínimas, sob a perspectiva de diferentes áreas do conhecimento, como a relações internacionais, a psicologia social, a administração pública e o direito. Um dos elementos que configuram tal consenso se refere ao fato de que a accountability consiste em fornecer respostas, sobretudo partindo da reivindicação legítima de exigir contas. Pode-se compreender, segundo a visão dos autores, que a accountability se estabelece como um conceito relacional, em que há de um lado, aqueles que devem uma conta e, de outro, aqueles de quem a conta é devida. Tal natureza do conceito se traduz, ainda, pelo fato de que há uma relação entre os agentes e as outras pessoas para quem executam as tarefas ou para os que são impactados pelo resultado de tais ações.

É possível, desse modo, atribuir a definição de accountability ao que é declarado por Schedler (2008), que considera três aspectos em seu conjunto, tal como a informação, a justificação e a punição. Para o autor, a ideia de accountability como rendição de contas contempla maneiras de prevenir e corrigir os abusos de poder. No que se refere à informação e justificação, o autor destaca a necessidade não só de dispor de informações suficientes como respostas a perguntas incômodas, como também da obrigação de os agentes argumentarem acerca do exercício de seu poder e dos rumos de suas decisões. Desse modo, a rendição de contas está relacionada ao monitoramento e vigilância, em que se tem a busca por fatos e pela geração de evidências, por um lado. Por outro lado, a rendição de contas se propõe a não só satisfazer o ímpeto das leis, mas também ao princípio da razão pública.

Na visão de Brinkerhoff (2001), o conceito de accountability pode ser composto por quatro elementos essenciais, tais como i) a capacidade de responsabilidade (answerability), que se traduz na obrigatoriedade de responder as questões relacionadas à decisões e ações dos agentes; ii) a disponibilidade de aplicação de sanções (enforcement) por ações e condutas ilegais ou inapropriadas por parte dos agentes; iii) o lócus da accountability que permite a identificação daqueles estão dentro ou fora do controle sobre a responsabilidade dos atos de outrem, com respeito à divisão dos poderes e sob a perspectiva do que O’Donnel (1998) classificou como accountability vertical e horizontal e; iv) a combinação dos elementos conceituais anteriores, que auxiliam no ordenamento do conceito, sobretudo no que se refere às medidas de esforço por meio de punições. De modo complementar, o autor ainda expõe as dimensões do conceito de accountability, que podem envolver o aspecto democrático e político, financeiro e de desempenho.

Em âmbito municipal, a ideia de accontability assume contornos institucionais que disciplinam a conduta do agente público e provê modos para o exercício do controle social por parte dos agentes da sociedade civil. É nesse sentido que leis como a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei da Transparência e, sobretudo a Lei de Acesso à Informação introduziram diferentes mecanismos de accountabiliy na gestão pública com o propósito de fortalecer e diversificar o direito constitucional de acesso à informação e à publicidade dos atos dos agentes que compõem o Estado. Assim, o termo, embora seja traduzido sob diferentes perspectivas teóricas, é capaz de estabelecer parâmetros avaliativos a respeito do desempenho da gestão pública no fortalecimento dos mecanismos de transparência e de participação da sociedade (WALLE; CORNELISSEN, 2014).

Contudo, ao aplicar o conceito de accountability como modelo de avaliação das iniciativas de transparência dos governos municipais brasileiros, a literatura recente tem demonstrado uma baixa capacidade municípios brasileiros em atender o arcabouço institucional voltado ao acesso à informação e prestação de contas na Administração Pública (ALEMANDRO et al., 2015; FABIANA VENTURINI ROSSONI; BEIRUTH, 2016; FIGUEIREDO; GAZONI, 2016; LUAN LOPES CARDOSO, 2017; SANTANA BERNARDO; DE OLIVEIRA REIS; APARECIDA SANTANA SEDIYAMA, 2017; BROCCO et al., 2018). Desse modo, a inserção e reformulação das diferentes iniciativas disponíveis no campo da gestão pública para o exercício da transparência e do controle social, sobretudo a partir do uso das tecnologias de informação e comunicação, tem sido objeto de interesse de gestores públicos na busca pela efetividade dos mecanismos de accountability (LOPES, 2011; DOS REIS; DACORSO; TENÓRIO, 2015; BRAGA; GOMES, 2016).

O crescimento das experiências de participação, assim como o avanço das TICs no fortalecimento da accountability pública figuram, portanto, como um campo de pesquisa promissor nos estudos sobre a efetividade do controle social da gestão pública. O processo de implementação e avaliação dos resultados de iniciativas inovadoras no campo da gestão democrática se colocam como fatores-chave para os esforços da gestão municipal em fortalecer os mecanismos institucionais de accountability já existentes e ampliar o uso de outros canais institucionalizados por meio do uso das TICs.

**3. DESENVOLVIMENTO**

**3.1 Metodologia**

O presente artigo utiliza a metodologia chamada “estudo de caso” que é um tipo de pesquisa que tem como base a coleta e análise de informações, neste caso, sobre um órgão público, a fim de estudar aspectos relevantes de acordo com o objetivo inicial da pesquisa, sendo uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta dos dados (YIN, 2009). Tal método tem sido extensivamente utilizado entre em pesquisas vinculadas à administração pública (FLYBJERG, 2006; THOMAS, 2010).

O estudo de caso como método escolhido também tem como base o fato dos autores terem tido participação ativa na concepção dos projetos descritos no presente trabalho. Foram analisadas a concepção e implantação de projetos ou atividades relacionadas à transparência e participação social.

**3.2 Análise do Caso**

Inicialmente, após análise da área de planejamento orçamentário, foi detectada defasagem construtiva nos planos plurianuais, conhecido como PPA, passados. O plano plurianual em vigor durante o ano de 2017, além de ser composto por mais de 360 programas, o que torna inviável e inalcançável seu efetivo controle, tinha seu processo de construção sem grande envolvimento da sociedade civil, sendo a mesma restrita aos atores representados pelas Associações de Moradores do Município. Os programas eram pensados com base na lógica *top-down*, isto é, era a gestão por meio dos órgãos municipais e a Secretaria Municipal de Planejamento que era responsável por definir a trajetória dos investimentos e dos recursos voltados para a manutenção da máquina pública para os próximos quatro anos.

Nesta fase de elaboração das propostas, o envolvimento da sociedade se dava de modo incipiente, uma vez que era viabilizado somente por meio de encontros setoriais presenciais com baixa adesão da população, pois tinham o objetivo de apenas homologar as decisões já tomadas pela administração pública municipal. Desse modo, observa-se que o processo que envolvia o principal instrumento de planejamento da gestão municipal, além de não contar com o envolvimento da sociedade civil, também não dispunha de meios e condições para efetivo controle social e engajamento das cidadãs e dos cidadãos nas decisões públicas. Em 2017, a Secretaria de Planejamento, Transparência e Modernização da Gestão, doravante SEPLAG, teve a iniciativa de reformular todo este processo, iniciando pela ampliação da participação popular por meio do PPA Digital e posteriormente com a realização do I Fórum do Plano Plurianual Participativo.

Ainda se tratando das ações financeiras e orçamentárias municipais, verificou-se que a publicização do Orçamento Municipal era repleta de informações técnicas as quais requeriam bom nível de conhecimento para a sua efetiva compreensão. A publicação da Lei Orçamentária Anual (LOA) exercia pouco impacto na absorção da informação por parte das cidadãs e dos cidadãos, ora por ser divulgado apenas no jornal de circulação oficial do município, ora por ser basicamente um extrato do sistema de gestão financeira utilizado no município reunindo uma complexidade de informações, e resultando, assim, em um documento com aproximadamente 500 páginas. Diante deste panorama e, visando qualificar os mecanismos de acesso à informação e transparência pública no município, a SEPLAG teve a iniciativa de elaborar o Caderno do Orçamento Popular, que tem como objetivo aproximar a cidadã e o cidadão para uma leitura simplificada e qualificada dos principais elementos que compõem a Lei Orçamentária Anual do município.

Prosseguindo diagnóstico das ações governamentais que envolviam o controle social, foi detectado que o município executava o Orçamento Participativo, de modo informal, considerando a falta de legislação sobre o tema ou estrutura funcional para controle e execução das ações previstas. O Orçamento Participativo (OP), fruto do conjunto de esforços dos movimentos populares na década de 1990, representou uma das principais ferramentas de envolvimento da população nas decisões da gestão municipal, porém com o passar do tempo o OP se tornou instrumento para a manutenção de práticas clientelistas, em que as demandas de investimentos eram selecionadas pelo poder público a partir da afinidade política entre este e determinada liderança comunitária, sem qualquer garantia de transparência das ações envolvidas. Além disso, de modo concomitante, devido à forte crise econômica sofrida pelo país, sendo o Estado do Rio de Janeiro um dos mais afetados, o Orçamento Participativo acabou caindo em descrédito da população, pois resultou do acúmulo de promessas de obras e, consequentemente, a criação de um banco de dados, transformando a participação pouco democrática e efetiva. Nesse sentido, por meio do Decreto Municipal nº 14.351, foi instituído um grupo de trabalho composto por membros da gestão pública e sociedade civil com o intuito de reestruturar toda a metodologia do OP, priorizando as ferramentas de governança digital e novos mecanismos de transparência e controle social.

No que tange aos aspectos estruturais e institucionais do poder público, embora haja, conforme a Constituição Federal, a obrigatoriedade de utilização dos instrumentos de planejamento, tais como o PPA, a LDO e a LOA, sabe-se que estes correspondem estritamente ao planejamento financeiro e de curto prazo acerca dos investimentos da gestão pública municipal. Nesse sentido, com o intuito de fomentar um planejamento a longo prazo, o artigo 5º da Lei Municipal 5.367/2017 instituiu a obrigatoriedade da construção do Plano Estratégico Municipal (PEM), com a temporalidade de 20 anos.

No que se trata do fomento ao protagonismo social dos jovens nas decisões envolvendo a elaboração de políticas públicas, tem-se que nos últimos anos pouco foi o esforço da gestão no envolvimento da população jovem, de 15 a 29 anos. Além disso, o histórico da baixa participação em conferências da juventude, traduziam o incipiente engajamento desse público frente às demandas sociais. Assim, atrelado à metodologia de construção do PEM junto aos diversos segmentos que compõem a sociedade civil, a SEPLAG teve a iniciativa de desenvolver métodos adequados de envolvimento lúdico da população jovem nas principais decisões públicas. Esta iniciativa teve como resultado o boardgame "VR em Jogo” criado pela SEPLAG e aplicado aos jovens no âmbito das discussões sobre o Plano.

Continuando na construção de um amplo diagnóstico do campo de atuação, partindo, agora, para as ações públicas municipais, em seu processo de construção e execução, foi detectado o deficitário envolvimento efetivo da sociedade, tampouco a disponibilidade de meios de controle social e transparência pública. Atrelado a isso, não se observava o incentivo à governança pública digital nas ações operacionais do poder público municipal. Desse modo, partindo da necessidade de ampliação da participação em audiências públicas, dado baixo quórum destas, o órgão - responsável pela prestação de contas quanto ao alcance das metas fiscais e publicação dos elementos que compõem o ciclo orçamentário do município - identificou a necessidade de modernizar os mecanismos de transparência e controle social no âmbito de realização destas audiências. Com base nisso, adaptou a ferramenta “Audiências Interativas” da Câmara dos Deputados para criar o VR Interativa, tornando-se o primeiro município do Brasil a utilizar tal tipo de recurso de controle social.

Ainda no que concerne à situação do uso dos mecanismos de transparência pública, verificou-se, em 2017, um grave problema relacionado à aplicação da Lei 12.527/2011. Observou-se que o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) não estava sendo executado pela gestão municipal, ora pela falta de funcionários designados para exercer a função, ora pelo fluxo descentralizado de busca da informação entre os órgãos da administração pública. Face a esse problema, a Secretaria Municipal de Planejamento, Transparência e Modernização da Gestão - SEPLAG reformulou todo o processo de acesso à informação do município por meio do SIC Físico e do e-SIC, tendo como respaldo o Decreto 14.214/2017, que trata os meios necessários à aplicação da Lei de Acesso à Informação, Lei Federal nº 12.527/2011 e o Decreto nº 14.750/2017 que instituiu a SEPLAG como órgão responsável pela execução do serviço.

**3.3 Resultados**

1. **Plano Plurianual Participativo**

Tendo em vista a necessidade de ter uma gestão pautada no diálogo e na eficiência iniciou-se o processo de construção, envolvendo diversos atores, perpassando pelos membros da gestão até chegar à participação social. Os servidores da gestão municipal iniciaram o processo de diagnóstico da situação da cidade, para que fosse possível a criação de eixos estratégicos para a construção dos programas de governo. A partir dessa informação, a Secretaria Municipal de Planejamento, Transparência e Modernização da Gestão iniciou, ainda na fase de construção, o fomento à participação popular com o "PPA Digital" de forma inédita no município. Cabe ressaltar que o intuito dessa ação foi também estimular a participação popular dos jovens, que são os principais usuários da *internet* nos dias atuais

A Prefeitura Municipal então disponibilizou um sítio eletrônico exclusivo para o exercício da participação social no PPA. Por meio de formulários eletrônicos, o cidadão poderiam escolher as áreas temáticas do plano e apontar problemas e soluções para aquela área. Cada participante poderia apontar até cinco problemas e até cinco soluções para cada área temática. A plataforma digital ficou aberta por quase dois meses permitindo a apresentação de propostas para o planejamento governamental dos quatro anos subsequentes. Destaca-se aqui que a plataforma obteve ao todo 1.647 inserções de problemas e propostas, dessas, 790 foram problemas apontados, que após um filtro adentraram no material do diagnóstico local e 857 foram propostas apresentadas que foram contempladas juntas aos projetos e programas do plano plurianual do município.

Em momento posterior foi realizado o Fórum do Plano Plurianual Participativo, que teve como objetivo aproximar o cidadão da discussão sobre os principais problemas, causas e soluções no âmbito de cada uma das 15 áreas temáticas do plano. O evento que foi realizado durante um dia contou com um ciclo de palestras abordando boas práticas e resultados positivos da participação popular e do controle social na gestão pública e depois cerca de 300 pessoas se dividiram em salas temáticas (de acordo com os eixos temáticos do plano) para a discussão de ideais. A metodologia utilizada nas salas teve como base a árvore de problemas em que os participantes teriam que, primeiramente, apontar os principais problemas da área, pensar sobre seus efeitos, inferir sobre as causas e propor suas soluções. Assim, ao transformar os problemas em objetivos, as suas causas e efeitos converteram-se automaticamente em ações e resultados.

Para completar o ciclo da participação e construir materiais para fomentar e estruturar o controle social, a Prefeitura Municipal elaborou o caderno do plano plurianual, como forma de organizar de forma simples e dinâmica as prioridades que foram definidas pela gestão e pela sociedade no processo de construção dos objetivos e das diretrizes a serem seguidos nos anos subsequentes, com dados e informações técnicas sobre o planejamento municipal, permitindo o cidadão acompanhar, fiscalizar e ajudar a cumprir o plano por meio do documento. Todos os projetos e atividades que tiveram em sua construção a participação popular aparecem no caderno com um selo da indicativo, para demonstrar quais ações governamentais foram criadas e registradas com apoio e total envolvimento da sociedade civil com a gestão pública municipal.

1. **Caderno do Orçamento Popular**

Considerando a necessidade de constante aprimoramento na qualidade das informações prestadas pelo Município que visam ir além da simples divulgação do Orçamento Municipal, em geral, um documento que traz diversos dados técnicos que dificultam o entendimento dos principais interessados, a Prefeitura Municipal teve a iniciativa de elaborar o Caderno do Orçamento Popular, com o objetivo de aproximar o cidadão dos assuntos envolvendo o orçamento público por meio de uma leitura simplificada e qualificada dos principais elementos que compõem a Lei Orçamentária Anual (LOA) do município. Com apenas 18 páginas, priorizando tabelas e infográficos, o Caderno forneceu uma maior transparência no acesso às contas públicas por meio de uma linguagem fácil e acessível.

O Caderno sintetiza as informações presentes na LOA, não tendo a intenção de suprir integralmente as necessidades de informação a respeito do Orçamento do município. No entanto, ele representa um importante recurso que tem a função de motivar e ampliar os conhecimentos da população sobre a matéria orçamentária e, de modo mais efetivo, contribuir para o controle e avaliação das ações que envolvem as políticas públicas. No que se refere ao alcance da iniciativa, os seus resultados e seus impactos, pode-se afirmar que o Caderno teve boa receptividade entre os presidentes das associações de moradores e outros participantes mais ativos das atividades da Prefeitura Municipal.

1. **Reestruturação do Orçamento Participativo**

Com a formalização do Decreto nª 14.351/2017 foi criado um Grupo de Trabalho com o objetivo de estudar, junto às lideranças comunitárias, uma nova metodologia para o OP. Vale ressaltar que os integrantes do Grupo de Trabalho oriundo das lideranças comunitárias foram eleitos mediante reunião organizada pela Federação das Associações de Moradores. A primeira etapa dos trabalhos consistiu no mapeamento de todos os procedimentos adotados para a execução do OP no município, de modo que fossem realizadas as melhorias de cada parte do processo, incluindo dois pontos principais, sendo o primeiro em relação a decisão do valor destinado às demandas e concomitantemente foram definidos os critérios de distribuição dos recursos para os mais de 85 bairros da cidade, que se baseou na metodologia de utilização do Índice de Qualidade da Vida Urbana (IQVU). O índice possibilitou a garantia de maior justiça social e de combate à desigualdade urbana por meio da distribuição equivalente de recursos com base na qualidade de vida de cada localidade.

Como resultado do trabalho de cogestão realizado pelo Grupo de Trabalho, foi implantado pela primeira vez o OP Digital, fortalecendo, assim, os mecanismos de governança digital no município. Ainda, como desdobramento dos trabalhos empenhados pelo grupo, foi realizado o I Fórum do OP, organizado por uma comissão composta por integrantes da Prefeitura Municipal e da sociedade civil. O fórum teve como principal objetivo apresentar a nova metodologia do OP, bem como eleger os 57 representantes do Comitê do Orçamento Participativo (COP), incluindo titulares e suplentes.

No que se trata do alcance da iniciativa, seus resultados e impactos, verificou-se que com a reestruturação do OP, houve um significativo aumento do número de associações de moradores interessadas em discutir o orçamento público. Dado que no ano de 2017, apenas 47 das 87 associações de moradores realizaram assembleias para discussão de melhorias de investimento nos bairros, em 2018, tem-se um aumento de mais de 40% em relação ao ano anterior. Notou-se, ainda, que em comparação ao ano de 2017, o ano de 2018 elevou o número de participantes nas assembleias dos bairros, saltando de 1629 em 2017 para 2031 em 2018, um salto de cerca de 25%.

A implementação do Orçamento Participativo Digital possibilitou que cada cidadão apontasse e votasse por demandas de investimentos na cidade. A ação teve como propósito ampliar a participação popular para além das assembleias realizadas nos bairros, elevando, assim, o alcance da ferramenta para aqueles que não dispõem de tempo disponível para os encontros presenciais e que exercem forte participação pela internet. Além da divulgação do OP Digital por meio de mídias sociais e demais canais de comunicação do governo, a Prefeitura Municipal teve a iniciativa de popularizar a ferramenta por meio de tendas, que contavam com estrutura de acesso ao sistema e com integrantes da gestão pública municipal e lideranças de associações de moradores. As tendas foram distribuídas nos 14 principais centros urbanos da cidade com alto nível de circulação de pessoas e conseguiu atrair e conscientizar uma quantidade significativa de cidadãs e cidadãos interessados no controle social do orçamento público do município.

No que se trata do alcance do OP Digital, seus resultados e impactos, verificou-se um número de 859 participações, além das presenciais nas assembleias dos bairros. A iniciativa do OP Digital possibilitou a soma de mais 30 bairros a serem contemplados com demandas no OP, o que totalizou um número de 77 bairros, o que demonstra que mais localidades tiveram a oportunidade de receber demandas oriundas dos munícipes por meio do sistema.

1. **Plano Estratégico Municipal Participativo**

O Plano Estratégico Municipal, tinha como objetivo propor diretrizes para o alcance do desenvolvimento humano, social e econômico da cidade ao longo dos próximos 20 anos, permitindo orientar esforços e construir um futuro desejado, explorando todas as suas potencialidades de desenvolvimento. Com o objetivo de construir um plano que, de forma eficiente, envolvesse diversos atores externos e segmentos sociais e com base no método de Planejamento Estratégico Situacional, conforme Matus (1993), foi ampliada, de modo diversificado, a discussão sobre os principais rumos da cidade nas próximas duas décadas.

A primeira atividade participativa do plano consistiu em envolver aqueles, que no futuro, colherão os frutos do desempenho da execução do plano, que são as crianças do município. Sendo assim, foi criado um concurso de redação e desenhos, na rede pública municipal de ensino, que envolveu crianças de 6 a 12 anos. Antes de realizarem as atividades, as crianças receberam, de forma lúdica pelos professores, diversos incentivos e provocações para registrar o seu pensamento de futuro para a cidade. Ao todo, foram recebidas 120 participações entre desenhos e redações. Os vencedores, além de terem o seu material divulgado de forma integral no caderno do plano estratégico municipal, receberiam, no evento de consolidação da construção do plano, certificados, medalhas.

Para ampliar a participação popular no processo construtivo do plano, além de buscar envolver diversos atores nesse processo, atrelada às estratégias de governança digital, foi criado um *website* para que cada cidadão pudesse inscrever seu projeto estruturante para a cidade. No site foi disponibilizado o link para inscrever o projeto, o diagnóstico das áreas estratégicas para embasar a formulação das ideias nos projetos.

Após perceber o impacto positivo do envolvimento das crianças na metodologia de criação do plano estratégico, a Prefeitura Municipal buscou novas formas de interação, para envolver, também, os adolescentes. Assim, com o objetivo desenvolver a autonomia e participação dos jovens na construção do Plano Estratégico Municipal (PEM), foi feito uso das Metodologias Integrativas para a criação de um jogo no estilo *boardgame*, como forma de estimular os jovens a propor projetos e ideias para a cidade para daqui a 20 anos. O jogo, batizado como "VR em Jogo", simulava o cenário de cada área estratégica do PEM no ano de 2038, de modo a motivar os participantes a apontarem as principais ações a serem realizadas pela gestão pública no médio e no longo prazo buscando conduzir o futuro da cidade para o seu desenvolvimento sustentável. Cada proposta de projeto ou ideia era registrada pela gestão ao decorrer da aplicação do jogo e serviram de base para compor o conjunto de projetos estruturantes a serem inseridos no Caderno do Plano Estratégico Municipal. Portanto, sob o viés da Administração Pública Societal e, à luz do aporte teórico da Gestão Social, a proposta do jogo tinha por objetivo criar um espaço em que os jovens possam se manifestar enquanto sujeitos criativos e integrais, contribuindo para a sua autonomia política e tornando-os protagonistas de todo o processo decisório.

1. **VR Interativa**

Considerando as inúmeras responsabilidades de um órgão público municipal no que concerne a prestação de contas, principalmente por meio das audiências públicas, foi criada a VR Interativa, uma ferramenta que permite a transmissão ao vivo de audiências, reuniões e demais eventos da prefeitura de modo a possibilitar a quem assiste online realizar perguntas e interagir em um bate-papo. O VR Interativa oferecia um espaço digital à cidadã e ao cidadão que elimina o custo da participação presencial, o que oportuniza a ampliação do número de usuários participantes. Cada audiência poderia acontecer em uma sala, única e exclusiva daquele evento. As salas eram abertas com antecedência para a cidadã ou o cidadão já saber onde o evento será realizado e qual a sua pauta, além de permanecerem acessíveis depois de encerradas. Desse modo, é possível consultar os vídeos na íntegra, além do extrato da participação dos usuários nas salas.

1. **Reformulação do SIC Físico e do e-SIC**

Por fim, considerando à aplicação da Lei 12.527/2011, que trata do acesso público às informações, principalmente com relação ao prazo de resposta, foi detectado no Município uma média de 70 dias de atraso em pedidos de acesso à informação, sendo que a lei estabelece o prazo limite de até 20 dias, prorrogáveis por mais 10 dias para o envio da resposta ao cidadão. Em análise para diagnosticar as razões para o resultado encontrado identificou-se problemas de *feedback* no fluxo descentralizado de busca pelas informações no interior da gestão municipal, ou seja, os atrasos nas respostas aos pedidos de acesso à informação eram decorrentes da não resposta dos órgãos que recebiam o pedido de informação ao cidadão, além da ausência de um órgão de controle destas respostas no prazo estipulado em lei. Verificou-se também que a Lei Municipal 4.969/2013, que dispõe sobre os procedimentos de obtenção de acesso à informação no âmbito do município de Volta Redonda não dispunha de meios e condições necessárias para o efetivo controle interno do fluxo e da qualidade da informação prestada ao munícipe.

Diante do exposto, a Prefeitura Municipal de Volta Redonda instituiu o Decreto 14.214/2017, que determinou a implantação de grupo de trabalho responsável pela regulamentação dos meios necessários ao cumprimento integral da Lei Federal 12.527/2011 e revisão da Lei Municipal 4.969/2013. Após a publicação deste decreto, deu-se início a uma série de ações visando fortalecer os mecanismos de transparência no município. A primeira iniciativa foi a reformulação do SIC e do e-SIC, centralizando o serviço para a SEPLAG, sem permitir que os outros órgãos exerçam autonomia no envio das respostas aos solicitantes. Desse modo, criou-se um novo fluxograma que a despeito do aumento de etapas no pedido de acesso à informação, fez com que o tempo médio de atendimento diminuísse em quase 85%, o que se traduziu em determinado momento de 2019 em uma média de 11 dias entre a data de envio e a resposta do ente municipal. A rapidez da prestação do serviço resultou ainda no aumento dos pedidos de acesso à informação, elevando em mais de 60% o volume de solicitações recebidas.

Por fim, vale destacar que, além da reformulação de todo o processo, foi realizada, de modo concomitante, a massiva divulgação do serviço aos munícipes. Nesse sentido, tem-se como exemplo a divulgação de um vídeo explicativo sobre a Lei de Acesso à Informação em mídias sociais, bem como a elaboração de uma cartilha explicativa, divulgada no sítio eletrônico da Prefeitura do Município de Volta Redonda.

**4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando a literatura atual referente a transparência e participação social pode-se concluir que através dos marcos legais foi iniciado no país, inclusive na esfera municipal, uma mudança na forma do tratamento dos dados públicos e no diálogo com o cidadão conforme inúmeros relatos de experiências positivas como a citada no presente artigo.

Apesar das dificuldades que um “estudo de caso” tem de demonstrar de forma efetiva se os resultados das políticas públicas tornaram o Município “mais transparente e participativo” podemos inferir que, somente o esforço de ampliar e aprimorar as políticas públicas relacionadas ao tema em estudo já indica um avanço considerável, quando se comparado ao que era “ofertado” ao cidadão em periodos anteriores a Constituição Federal e da Lei de Acesso à Informação.

Cabe, então, aos pesquisadores acadêmicos a contínua avaliação das políticas públicas, ampliando o escopo da pesquisa e utilizando metodologias distintas como forma de fortalecer o debate tanto na esfera acadêmica tanto na própria sociedade civil a fim de indicar de forma contínua aos gestores públicas a ncessidade de investir e avançar em políticas públicas de transparência e participação social.

**REFERÊNCIAS**

ABREU, C. R. de; CÂMARA, L. M. O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, 2015.

ALEMANDRO, G. et al. Transparência da Gestão Fiscal Pública: Um Estudo a Partir dos Portais Eletrônicos dos Maiores Municípios do Estado de Minas Gerais. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 26, n. 2, p. 114–136, 2015.

AVRITZER, L. O orçamento participativo e a teoria democrática: um balanço crítico. **A inovação democrática no Brasil: O Orçamento Participativo**, 2003.

BARROS, S. A. R.; SAMPAIO, R. C. A confiança para a manutenção de uma inovação democrática: o caso do orçamento participativo digital de Belo Horizonte. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 72, p. 151–172, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v22n72.60133>.

BLOG GIRÃO, Marcos. **Legislação Especial: Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação**. Estratégia Concursos. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/lei-12527-esquematizada-para-concursos-lei-de-acesso-a-informacao/>. Acesso em 28 de Janeiro de 2021.

BOVENS, M.; GOODIN, R. E.; SCHILLEMANS, T. **The Oxford Handbook Public Accountability**. [s.l.] OUP Oxford, 2014.

BRAGA, L. V.; GOMES, R. C. Participação eletrônica e suas relações com governo eletrônico, efetividade governamental e accountability. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 487–506, 2016.

BRINKERHOFF, D. W. Taking account of accountability: A conceptual overview and strategic options. **Abt Associates Inc.**, n. March, p. 48, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Derick\_Brinkerhoff2/publication/255626993\_Taking\_Account\_of\_Accountability\_A\_Conceptual\_Overview\_and\_Strategic\_Options/links/540dff3d0cf2df04e756c6d6.pdf?origin=publication\_detail>.

BROCCO, C. et al. Transparência da Gestão Pública Municipal: Fatores Explicativos do Nível de Transparência Dos Municípios de Médio e Grande Porte do Rio Grande do Sul. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, v. 10, n. 1, p. 139, 2018.

CARDOSO, R. Movimentos sociais urbanos: balanço crítico. **Sociedade política no Brasil pós-61 [online]**, p. 313–350, 2008.

DOS REIS, A. F.; DACORSO, A. L. R.; TENÓRIO, F. A. G. Influência do uso de tecnologias de informação e comunicação na prestação de contas públicas municipais — um estudo de caso no Tribunal de Contas dos Municípios do estado da Bahia. **Revista de Administracao Publica**, v. 49, n. 1, p. 231–251, 2015.

FABIANA VENTURINI ROSSONI; BEIRUTH, A. X. Transparência na Gestão Pública Municipal: Análise nos Sites das Prefeituras do Estado do Espírito Santo Fabiana. **RAGC**, v. 4, n. 17, p. 1–16, 2016.

FENNER, V. U. et al. A Transparência Como Instrumento de Acompanhamento do Planejamento Estratégico Público Municipal. **Práticas de Administração Pública**, v. 3, n. 1, p. 45, 2019.

FERREIRA FILHO, W. R. A Importância do Plano Plurianual Participativo na Gestão Pública. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 12, n. 2, p. 147–164, 2016.

FIGUEIREDO, V. S.; GAZONI, R. L. Transparência Nos Sites Dos Municípios Do Estado Do Rio De Janeiro. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 8, n. 2, p. 130–143, 2016.

FUKS, M.; PERISSINOTTO, R. Recursos, decisão e poder: conselhos gestores de políticas públicas de Curitiba. v. 21, 2006.

GALINDO, A. G.; ABU-EL-HAJ, J. Participação social na elaboração e execução do Plano Plurianual de Macapá-AP no período de 2013 a 2016: alguns enunciados a partir do fenômeno. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 10, n. 2, p. 97, 2017.

GOHN, M. da G. **Movimentos sociais e lutas pela moradia**. São Paulo: Loyola, 1991.

GOHN, M. da G. Conselhos gestores na política social urbana e participação popular. **Cadernos Metrópole**, v. 7, n. 1, p. 9–31, 2002.

GUIMARÃES, J. M. **Planejamento Estratégico: princípio básico para a Gestão Pública Municipal de qualidade**. 2019. 2019.

GUMIERO, R. G. O planejamento territorial participativo (PTP) e o PAC em disputa para o desenvolvimento da região de integração do Carajás - Pará. **Redes**, v. 25, n. 1, p. 2693–2712, 2020.

HASS, M. **Democracia e Governança: o planejamento estratégico participativo de desenvolvimento urbano de Chapecó-SC - 2001-2004**. 2006. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Santa Catarina, 2006, 280f., 2006.

JACOBI, P. R. Movimentos sociais urbanos no brasil. **BiB - Boletim Informativo e Bibliográfico**, n. 9, p. 221–236, 1986.

LAVALLE, A. G.; VOIGT, J.; SERAFIM, L. O que Fazem os Conselhos e Quando o Fazem? Padrões Decisórios e o Debate dos Efeitos das Instituições Participativas. **DADOS - Revista de Ciências Sociais**, v. 59, n. 3, p. 609–650, 2016.

LOPES, C. A. O uso das Tecnologias da Informação e Comunicações nas políticas de acesso à informação pública na América Latina Cristiano Aguiar Lopes 1 Consultoria Legislativa – Câmara dos Deputados. **Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos**, v. 1, n. 1, p. 1–25, 2011.

LUAN LOPES CARDOSO. **Transparência Pública: Análise em Portais do Poder Executivo Municipal do Brasil**. 2017. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis 2017, 2017.

LÜCHMANN, L. H. H. 25 anos de Orçamento Participativo: algumas reflexões analíticas. **Política & Sociedade**, v. 13, n. 28, p. 167–197, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2014v13n28p167/28903>.

MALHEIROS, R. G. O Planejamento Territorial Participativo: a Experiência do Estado do Pará. **II Congresso Consad de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 17, 2009.

MOURA, G. L. de. Planejamento estratégico e planejamento participativo na gestão municipal: o caso do município de Porto Alegre: gestão 1989-93. **Rev. adm. pública**, v. 31, n. 4, p. 1989–93, 1996.

O’DONNELL, G. Accountability horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, v. 98, n. 44, p. 27–54, 1998.

PINHEIRO, M. T. Inovação Na Arena Democrática De Elaboração Do Plano Plurianual: Caso Agenda Tocantins. 2012.

PIRES, R. R. C. **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação.** Brasília: Ipea, 2011.

PIRES, V.; MARTINS, L. de J. Orçamento participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na gestão orçamentária municipal? **Revista Capital Científico**, v. 9, n. 2, p. 99–109, 2012.

POMPONET, A. S. **Plano Plurianual Participativo 2008-2011 na Bahia : Uma Análise**. 2012. Plano plurianual participativo 2008-2011 na Bahia: uma análise, Salvador: 2012., 2012.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, C. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 2, p. 255–271, 2007.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, C. Planejamento Estratégico e Planos Diretores Municipais: Refrências e Bases de Aplicação. **RAC**, v. 12, n. 3, p. 717–739, 2008.

SANTANA BERNARDO, J.; DE OLIVEIRA REIS, A.; APARECIDA SANTANA SEDIYAMA, G. Características explicativas do nível de transparência na administração pública municipal. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 2, p. 277–292, 2017.

SCHEDLER, A. Qué es la rendición de cuentas? **Cuadernos de Transparencia**, v. 3, n. 1, p. 39, 2008.

SOUSA, G. B.; HOLANDA, V. C. C. A participação popular na elaboração do plano plurianual em teresina-piauí: desafios para uma gestão participativa. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 1, p. 539–551, 2020.

WALLE, S. Van de; CORNELISSEN, F. Performance Reporting. In: BOVENS, M. et al. (Ed.). **The Oxford Handbook of Public Accountability**. Oxford: OUP Oxford, 2014. p. 1–18.