

---

**Transparência Pública Sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho:  
Revisão da Literatura e Proposição de Pesquisas Futuras**

Paulo Alexandre da Silva Pires (UFSC) - [paulo.alexandre.pires@hotmail.com](mailto:paulo.alexandre.pires@hotmail.com)

Sandra Rolim Ensslin (UFSC) - [sensslin@gmail.com](mailto:sensslin@gmail.com)

Karine Somensi (UFSC) - [karinesomensi@hotmail.com](mailto:karinesomensi@hotmail.com)

Antonio Cezar Bornia (UFSC) - [cezar.bornia@gmail.com](mailto:cezar.bornia@gmail.com)

---

**RESUMO**

O serviço público tem enfrentado um crescente descontentamento da sociedade e, com isso, tem-se observado o aumento na demanda por transparência. Esta pesquisa objetivou identificar por meio de uma revisão da literatura, um Portfólio Bibliográfico sobre Avaliação de Desempenho da Transparência Pública que possibilite analisar o estágio atual do tema. Por meio da utilização do instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C)*, foi identificado que: (i) Manuel P. Rodríguez Bolívar, Juan L. Gandía e Antonio M. López Hernández são autores de destaque; (ii) inexistem redes de pesquisadores; (iii) os modelos de Avaliação de Desempenho da Transparência Pública não estavam alinhados à estratégia organizacional; (iv) há pouca interação entre os Sistemas de Avaliação de Desempenho e o ambiente; e (v) os Sistemas de Avaliação de Desempenho não estão totalmente evoluídos para atender ao contexto contemporâneo. Portanto, são identificadas oportunidades de pesquisas nesses aspectos.

**Palavras-chave:** Transparência Pública; *Accountability*; Avaliação de Desempenho.

**Public Transparency from the Perspective of Performance Evaluation:  
Literature Review and Research Opportunities**

**ABSTRACT**

The public service has faced growing displeasure in society and, as a result, there has been an increase in the demand for transparency. This research aimed to identify through a literature review a Bibliographic Portfolio on Performance Evaluation of Public Transparency that allows to analyze the current stage of the theme. Based on structured literature review process with Knowledge Development Process - Constructivist (*Proknow-C*), the analysis showed that: (i) Manuel P. Rodríguez Bolívar, Juan L. Gandía and Antonio M. López Hernandez are relevant authors in this area; (ii) there are no researchers' networks; (iii) Performance Evaluation systems in Public Transparency are not related with Organizational Strategy; (iv) Performance Evaluation systems are not fully evolved with contemporary context. In these aspects, we identified some research opportunities.

**Keywords:** Public Transparency; *Accountability*; Performance Evaluation.

## Transparência Pública Sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: Revisão da Literatura e Proposição de Pesquisas Futuras

### 1 INTRODUÇÃO

Um dos pilares fundamentais da democracia é o acesso à informação. E para que isso seja assegurado, esta se torna, muitas vezes, objeto de políticas públicas nos diferentes âmbitos governamentais, visando garantir o livre acesso ao conteúdo de interesse comum.

Nesse contexto, o governo não assume somente o papel de regulador, mas também de responsável por produzir, armazenar e divulgar as informações e os dados oriundos de suas ações, uma vez que estas são de grande interesse por parte das diferentes esferas da sociedade. Desse modo, este realiza a prestação de contas de seus atos e gera a transparência pública (Dawes, 2010), que é vista como condição fundamental para que haja a *accountability* na gestão pública. (Hollyer, Rosendorff & Vreeland, 2014).

A transparência pública pode ser definida como o fluxo de informação, criado dentro de um sistema de governo, entre o próprio governo e a sociedade (Hollyer *et al.*, 2014), por meio do qual, além do acesso, os usuários conseguem compreender e interpretar a informação disponibilizada (Gandía, Marrahí & Huguet, 2015). A transparência pública é também considerada uma virtude do poder público, de modo que a oposição a ela vai contra as expectativas de gestão eficiente dos recursos e contra a legitimidade das ações institucionais (Heald, 2012).

Entre os benefícios da transparência pública, pode-se citar: (i) a visão sobre as ações governamentais, permitindo o monitoramento por parte da sociedade; (ii) a criação de senso de responsabilização e acompanhamento; e (iii) auditoria e fiscalização do serviço prestado pelo poder público (Flyverbom, 2016).

De acordo com Monfardini (2010), o setor público tem passado por diversas modificações em nível mundial nos últimos anos, principalmente por mudanças relacionadas aos aspectos democráticos e de gestão. Além disso, vários escândalos de corrupção foram divulgados, reduzindo a confiabilidade das organizações públicas. Consequentemente, o fomento à transparência tornou-se mais presente, sendo visto como fundamental para a recuperação da legitimidade dos entes públicos (Monfardini, 2010). Nesse mesmo sentido, Rebolledo, Zamora & Jordi (2016) afirmam que a transparência é essencial para a recuperação da credibilidade das instituições e para a participação do cidadão na gestão pública (Rebolledo, Zamora & Jordi, 2016).

Com isso, surgiram em diversos países regulamentações que objetivaram promover a transparência, como por exemplo, no Brasil, a Lei de Acesso à Informação (Lei Nº 12.527 de 18 de novembro de 2011). No entanto, embora tenha havido movimentos para a ampliação e melhoria da transparência pública, por conta da sua natureza multifacetada os meios para a sua mensuração ainda permanecem elusivos (Hollyer *et al.*, 2014).

Dessa forma, o emprego da Avaliação de Desempenho (AD), no âmbito da transparência pública, pode trazer muitos benefícios aos gestores governamentais, atendendo às suas necessidades no que tange à melhoria do processo de gestão da transparência. Isso se dá, pois a AD busca a quantificação da eficiência e da eficácia das ações em um conjunto de indicadores, denominado Sistema de Avaliação de Desempenho, transformando uma realidade complexa em símbolos que podem ser comunicados, auxiliando no suporte ao processo decisório e às relações organizacionais entre os diversos *stakeholders* (Lebas, 1995; Neely, Gregory & Platts,

1995; Halachmi, 2005). Sobretudo, no caso da AD da transparência pública, na relação entre o agente público e a sociedade (Hollyer *et al.*, 2014).

Nesse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: qual o estágio de maturidade dos trabalhos que abordam a Avaliação de Desempenho da Transparência Pública?

Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar por meio de uma revisão da literatura, um Portfólio Bibliográfico sobre AD da Transparência Pública que possibilite analisar o estágio atual do tema. Para o alcance desse objetivo, delinearam-se os seguintes objetivos específicos: (i) definir as palavras-chave, eixos de pesquisa e bases de dados; (ii) realizar a filtragem e análise dos estudos selecionados.

Este estudo contribui para o conhecimento na área ao identificar o estágio de maturidade dos trabalhos que abordam o tema e ao elencar as oportunidades de pesquisa e lacunas existentes, visando auxiliar tanto pesquisadores quanto profissionais da área em seus futuros trabalhos. O estudo apresenta originalidade por não terem sido encontrados, na literatura consultada, estudos que abordassem a transparência pública sob a afiliação teórica da AD, evidenciando, assim, um campo a ser explorado. Por fim, o estudo possui viabilidade técnica, uma vez que os artigos analisados foram consultados no portal de periódicos da CAPES.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Avaliação de Desempenho

O processo de AD é considerado fundamental para a gestão eficaz e eficiente de qualquer entidade (Melnyk, Bititci, Platts, Tobias & Andersen, 2014). Constitui-se como o processo destinado a mensurar a eficácia e a eficiência de determinada ação, podendo também significar a gestão dos *stakeholders* ou suas relações organizacionais (Neely *et al.*, 1995, Halachmi, 2005; Davenport & Harris, 2007).

Denota-se que, segundo a definição apresentada, o processo de mensuração constitui a atividade central da AD. Exercida frequentemente entre os gestores, a mensuração consiste em transformar uma realidade complexa em símbolos que possam ser comunicados e reproduzidos (Lebas, 1995), por meio da utilização de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, que se refletem em um Sistema de AD (Neely *et al.*, 1995).

O Sistema de AD é definido conceitualmente como um sistema equilibrado e dinâmico, composto por indicadores capazes de suportar o processo decisório por meio de coleta, tratamento e análise da informação (Neely, Adams & Kennerley, 2002). Desse modo, os indicadores são medidas de desempenho que quantificam o que está acontecendo e permitem a comparação com o padrão de desempenho esperado. Com isso, indicam o que é considerado bom ou mau desempenho, orientando a direção da organização e as consequências de se estar acima ou abaixo dos objetivos e das estratégias estabelecidas (Melnyk *et al.*, 2014).

De acordo com Neely *et al.*, (1995), os Sistemas de AD podem ser avaliados em três níveis distintos: (i) medidas individuais de desempenho; (ii) conjunto de indicadores nos quais o Sistema de AD atua como uma entidade; e (iii) Sistemas de AD que estabelecem uma relação com o ambiente em que atuam, ou seja, o sistema implantado deve levar em consideração tanto o ambiente interno, como o externo e, assim, permitir o alinhamento com a cultura da organização e o mercado (Neely *et al.*, 1995).

Ainda segundo Melnyk *et al.* (2014), a AD deve refletir a estratégia organizacional. Contudo, essa premissa precisa ser atualizada, considerando os desafios com os quais as orga-

nizações têm se deparado e as frequentes mudanças no mercado que acabam por alterar a estratégia delas. Ademais, deve-se ter cautela com a cultura da organização e considerar a forma como os indicadores são estipulados, para que as medidas de AD utilizadas não impliquem em comportamentos disfuncionais e mau desempenho (Bititci, Garengo, Dörfler & Nudurupati, 2012).

Segundo Lebas (1995), a escolha desses indicadores que devem compor o Sistema de AD não é uma tarefa fácil. Em seu estudo, Neely *et al.* (1995) explicitam que a dificuldade frente aos indicadores não está em identificar o que deve ser medido, mas, sim, na seleção de métricas e indicadores que possam ser gerenciados e que auxiliem o processo de tomada de decisão (Lebas, 1995; Neely *et al.*, 1995).

Com o passar do tempo e com o avanço dos estudos na área, os Sistemas de AD passaram a incorporar novas perspectivas quanto ao processo de mensuração. Em seu estudo, Carneiro-da-Cunha *et al.* (2016) analisam seis atributos-chave da AD, buscando identificar a evolução que estes sofreram. Seus resultados apontam que: (i) o foco da AD expandiu-se além da mensuração, passando a englobar também o processo de gestão; (ii) a perspectiva passou a abordar aspectos estratégicos e de sistema, além dos aspectos operacionais e funcionais; (iii) o escopo passa a ser amplo; (iv) a amplitude passa a englobar aspectos externos, além dos internos; (v) a natureza abrange aspectos relacionais; e (vi) a *accountability* que, antes era focada apenas nos acionistas, passou a abranger os demais *stakeholders*.

## 2.2 Avaliação de Desempenho da Transparência Pública

A transparência pública é definida como a divulgação de informações oportunas, a fim de promover a geração de confiança, responsabilização da gestão e possibilidade de monitoramento. É fundamental para as relações democráticas, uma vez que possibilita aos cidadãos um papel ativo nos assuntos públicos, além de funcionar como regra de conduta dos governantes frente a seus atos, atribuindo-lhes responsabilidades (Dawes, 2010; Ball, 2012; Meijer, 2013; Filgueiras, 2016; Flyverbom, 2016; Alcaide Muñoz, Rodríguez Bolívar & López Hernández, 2017; Bearfield & Bowman, 2017).

Nesse contexto, a transparência pública tornou-se um processo fundamental na gestão de órgãos e instituições públicas, por moldar a eficácia, a equidade, a legitimidade e a responsabilidade democrática das ações (Adsera, Boix & Payne, 2003; Shukai, 2007; Caba Pérez, Pedro Rodríguez Bolívar & López Hernández, 2008; Gandía & Archidona, 2008; Monfardini, 2010; Armstrong, 2011; María Del Carmen, Bolívar & Hernández, 2014; Ferry, Eckersley & Zakaria, 2015; Gandía *et al.*, 2015; Brusca & Montesinos, 2016) e um requisito básico para a manutenção da confiabilidade das instituições públicas. Sua ausência é vista como um dos principais fatores facilitadores da corrupção (Kristiansen, Dwiyanto, Pramusinto & Putranto, 2009).

Todavia, a literatura aponta que o processo de AD da Transparência Pública não ocorre por completo. Cucciniello, Bellè, Nasi & Valotti (2015) indicam que não há um conhecimento aprofundado de quais informações os *stakeholders* estão mais interessados em receber. Da Cruz, Tavares, Marques, Jorge & De Sousa (2016) ressaltam que a maioria dos modelos de AD da transparência pública presentes na literatura são limitados, pois consideram todos os indicadores com pesos iguais, não levando em conta que algumas informações são mais importantes que outras. Brusca & Montesinos (2016) afirmam que a multiplicidade de objetivos organizacionais restringe a utilização de indicadores de desempenho.

No entanto, alguns autores apontam que existe um círculo virtuoso ou uma retroalimentação entre AD e a transparência pública, que pode ser visto como um sistema de *feedback*

estratégico (Vos, 2009; Papenfuss & Schaefer, 2010; Da Cruz, Tavares, Marques, Jorge & De Sousa, 2016). Nesse contexto, o processo de AD da transparência pública ainda está, em grande parte, limitado apenas à mensuração do desempenho e a sua aplicação ocorre basicamente com a utilização de indicadores de conformidade com a legislação referente aos canais formais de divulgação do governo, como imprensa oficial e portais institucionais (Hollyer *et al.*, 2014), pois tem sido uma preocupação constante das instituições governamentais aumentar a legitimidade das suas ações dando publicidade a elas, (Radnor & McGuire, 2004) o que torna a inclusão da mesma na estratégia organizacional fundamental para o alcance desse objetivo (Brusca & Montesinos, 2016; Da Cruz *et al.*, 2016).

Ainda segundo Yaguang e Jun (2017), para que se alcance uma melhoria dos serviços públicos e, conseqüentemente, a evolução dos fatores de desempenho da transparência pública, a promoção da modernização e o aprimoramento da governança são imprescindíveis. No entanto, segundo Heald (2012), a complexidade dos relatórios de contas públicas, o baixo nível de compreensão dos *stakeholders* ao que é divulgado e a elevada abrangência de suas dimensões tornaram-se barreiras que têm impedido que essa evolução ocorra (Guillamón, Bastida & Benito, 2011; Heald, 2012; Hollyer *et al.*, 2014; Cucciniello, Bellè, Nasi & Valotti, 2015; Rebolledo *et al.*, 2016; Mabillard & Zumofen, 2017; Yaguang & Jun, 2017).

Diante do exposto, destaca-se que o processo de mensuração e de gestão dos serviços de divulgação de informações do governo deve ser adotado integralmente, uma vez que é de grande importância para melhorar a gestão e os serviços públicos. Por meio dessas práticas são garantidas aos governados condições de fiscalizar o emprego de recursos, participar do processo decisório, bem como monitorar as ações governamentais, o que se desdobra em um aprofundamento da democracia e fortalecimento da gestão pública (Hollyer *et al.*, 2014; Filgueiras, 2016).

Por fim, ressalta-se que os dados públicos devem ser coletados, agregados e disponibilizados pelo governo com um custo inferior ao benefício gerado, de modo que os cidadãos recebam informações com uma abordagem equilibrada e confiável, possibilitando a estes conhecer as ações empreendidas pelo agente público, as destinações de recursos realizadas e permitindo que projeções de situações econômicas e políticas futuras possam ser feitas (Carnegie, 2005; Hollyer *et al.*, 2014; Yaguang & Jun, 2017).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção são discutidos os aspectos metodológicos que nortearam esse trabalho, ressaltando-se que todos os artigos de AD da Transparência Pública utilizados no referencial e analisados nos resultados são advindos exclusivamente do processo estruturado de revisão aqui descrito.

#### 3.1 Enquadramento Metodológico

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois as análises se baseiam no julgamento e na interpretação dos autores quanto ao atendimento dos atributos dos Sistemas de AD (Neely *et al.*, 1995) e à evolução dos Sistemas de AD (Carneiro-Da-Cunha, Hourneaux Jr & Hamilton, 2016), partindo de uma literatura previamente selecionada (Creswell, 2010).

A fim de verificar a precisão e a confiabilidade dos dados da pesquisa, tanto em cada etapa como no resultado final, foram utilizadas três metodologias propostas por Creswell (2010): revisão pelos participantes (p. 226); auditor externo (p. 227); e código de verificação cruzada (p. 219), de modo que: (i) o comando de busca de palavras-chave foi testado por dois

pesquisadores na mesma base, visando verificar a validade de busca; e (ii) a leitura e a interpretação do atendimento das bases da AD na Transparência Pública foram feitas por dois pesquisadores de forma independente e depois cotejadas por um terceiro pesquisador.

Por fim, em relação aos aspectos técnicos, a presente pesquisa é caracterizada como bibliográfica, pois é feita uma análise de um conjunto de artigos científicos publicados (ou seja, fontes secundárias), com base nos quais se constroem o referencial teórico e as análises de dados do PB.

### 3.2 Instrumento de Intervenção, Procedimento para Coleta e Tratamento dos Dados

O instrumento de intervenção escolhido para esta pesquisa foi o *ProKnow-C - Knowledge Development Process-Constructivist* (Dutra, Ripoll-Feliu, Fillol, Ensslin & Ensslin, 2015; Valmorbida & Ensslin, 2016; Thiel, Ensslin & Ensslin, 2017). O *ProKnow-C* é um processo de revisão sistemática da literatura, desenvolvido por pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), para sanar a falta de um processo estruturado de revisão da literatura.

O objetivo principal do *ProKnow-C* é promover a geração de conhecimento no pesquisador a respeito de determinado fragmento da literatura, permitindo uma ação construtivista de conhecimento, a qual se dá pelas escolhas do pesquisador (Tasca, Ensslin, Ensslin & Alves, 2010; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2014), seguindo uma sequência de estágios e gerando reflexões sobre o tema (Dutra *et al.*, 2015; Somensi, Ensslin, Dutra, Ensslin & Dezem, 2017).

Dessa forma, o processo é operacionalizado em quatro etapas: (i) Seleção do PB, na qual são identificadas as publicações científicas alinhadas com o tema considerando as delimitações impostas pelo pesquisador; (ii) Análise Bibliométrica, busca analisar as características das publicações que compõem o PB, sendo essa etapa dividida em duas fases de análise: a) variáveis básicas, na qual são analisadas informações coletadas diretamente dos artigos, como autores de destaque e principais periódicos e b) variáveis avançadas, que demanda reflexão por parte do pesquisador para analisar os artigos a partir de uma filiação teórica; (iii) Análise Sistemática: são identificadas lacunas de estudo por meio da análise crítica dos artigos do PB e (iv) Pergunta de pesquisa: o pesquisador, com base no conhecimento gerado nas etapas anteriores, identifica em que oportunidades de pesquisa pretende intervir cientificamente (Dutra *et al.*, 2015; Ensslin, Dezem, Dutra, Ensslin & Somensi, 2017; Thiel *et al.*, 2017; Valmorbida & Ensslin, 2017).

A etapa (i), seleção do PB, começou com a seleção do banco de artigos bruto, que teve seu início com a busca nas bases de dados, de 29/09/17 a 15/10/17. Nos filtros utilizados nas bases, definiu-se que seriam selecionados apenas artigos em língua inglesa, publicados em periódicos científicos, de 2000 até 2017, e que estivessem disponíveis gratuitamente no portal de periódicos da CAPES. A delimitação da pesquisa de considerar apenas artigos em inglês foi feita a partir do objetivo de pesquisa em identificar o estágio atual dos estudos que abordam a AD da Transparência Pública, uma vez que os periódicos científicos e bases de dados mais proeminentes têm ampla predileção por trabalhos em língua inglesa, assim como é uma prática difundida nos periódicos apresentar o artigo no idioma vernáculo e em inglês para aumentar o seu alcance de leitores.

Para a filtragem do banco de artigos bruto, foram excluídas as publicações duplicadas, assim como as que não eram artigos científicos, como capítulos de livros, publicações de conferências ou que não estavam em língua inglesa. Essa filtragem resultou em 6.726 artigos.

Em seguida, foi feita a leitura de todos os títulos para verificar o alinhamento destes com o tema da AD da Transparência Pública. Consequentemente, os títulos que não estavam

alinhados, ou seja, não abordavam especificamente a temática de transparência pública, foram excluídos, restando, assim, 102 artigos.

Para constatar a relevância científica desses artigos, foram considerados os seguintes critérios: (i) análise do número de citações, considerando, pelo menos, 11 citações. Esse ponto de corte foi determinado pela relevância de citações, de modo que os artigos que possuíam pelo menos 11 citações representavam 95% das citações de todos os artigos; (ii) artigos recentes (ano da busca e anterior); e (iii) artigos escritos por autores mais citados no PB.

Ao final deste processo, permaneceram apenas os artigos com o resumo alinhado com o tema, somando 44 artigos, dos quais foi feita a leitura integral e exclusão dos não alinhados, finalizando um PB de 29 artigos integralmente alinhados.

Por meio da Figura 1, é apresentado o resumo dos passos da construção do PB e dos resultados.

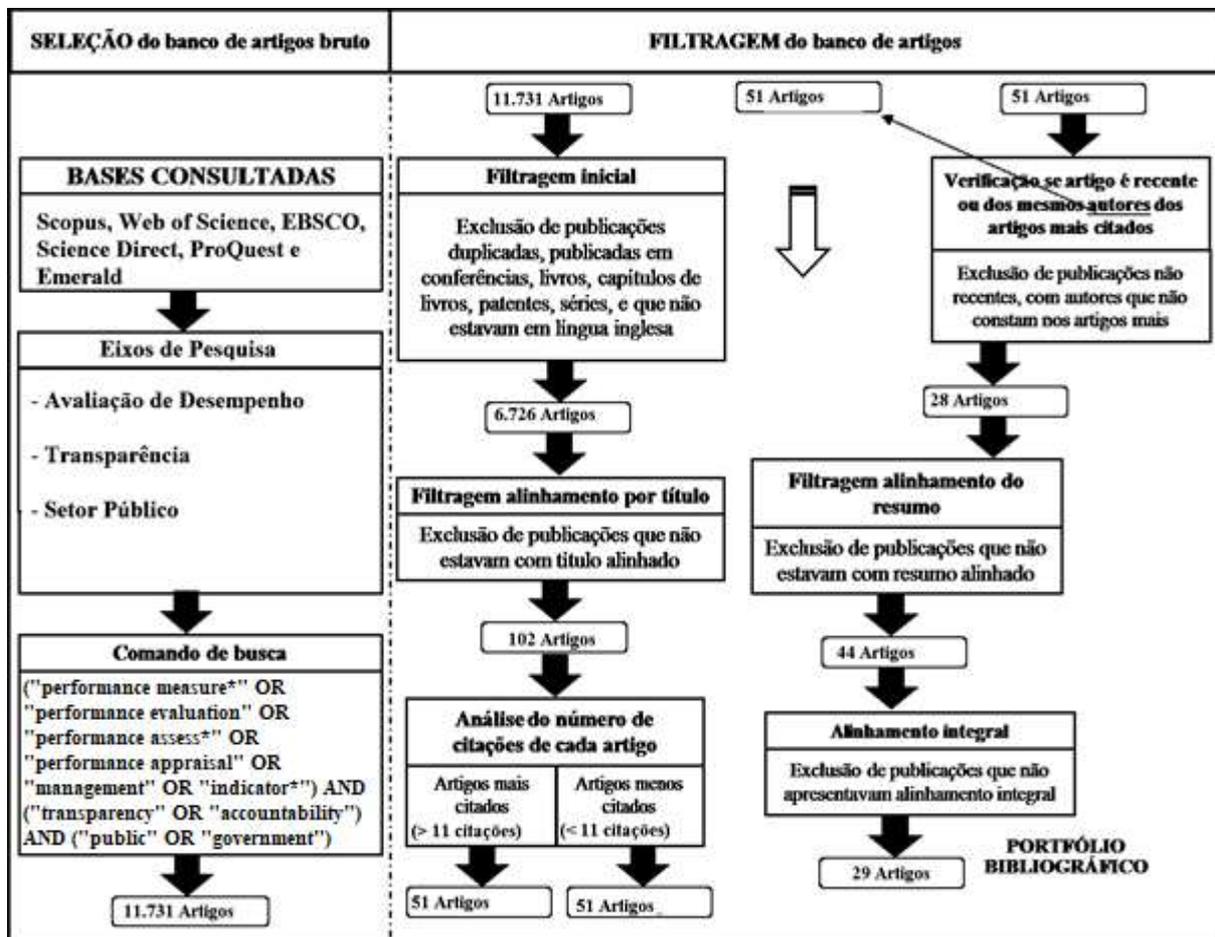


Figura 1 - Processo de Seleção do PB

Fonte: adaptado de Thiel *et al.* (2017) e dados da pesquisa (2018).

Os artigos que compõem o Portfólio são apresentados no Quadro 1, no qual também é possível observar o número de citações, o ano, o país de origem e o tipo da pesquisa (teórica ou empírica).

**Quadro 1 - Artigos do Portfólio Bibliográfico (PB)**

<b>Autores</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Cita- ções*</b>	<b>Ano</b>	<b>País</b>	<b>Tipo</b>
Dawes, S. S.	Stewardship and usefulness: policy principles for information-based transparency	225	2010	EUA	Teórico
Caba Pérez, C., Pedro Rodríguez Bolívar, M. & López Hernández, A. M.	e-Government process and incentives for online public financial information	190	2008	Espanha	Empírico
Gandía, J. L. & Archidona, M. C.	Determinants of web site information by Spanish city councils	158	2008	Espanha	Empírico
Meijer, A.	Understanding the Complex Dynamics of Transparency	125	2013	Holanda	Empírico
Heald, D.	Why is transparency about public expenditure so elusive?	96	2012	Reino Unido	Teórico
Guillamón, M. D., Bastida, F. & Benito, B.	The Determinants of Local Government's Financial Transparency	92	2011	Espanha	Empírico
Armstrong, C. L.	Providing a clearer view: An examination of transparency on local government websites	76	2011	EUA	Empírico
Hollyer, J. R., Rosendorff, B. P. & Vreeland, J. R.	Measuring Transparency	62	2014	EUA	Empírico
Monfardini, P.	Accountability in the new public sector: a comparative case study	53	2010	Itália	Empírico
Kristiansen, S., Dwiyanto, A., Pramuisinto, A. & Putranto, E. A.	Public Sector Reforms and Financial Transparency: Experiences from Indonesian Districts	46	2009	Indonésia	Empírico
Ball, I.	New development: Transparency in the public sector	41	2012	EUA	Teórico
Da Cruz, N. F., Tavares, A. F., Marques, R. C., Jorge, S. & de Sousa, L.	Measuring Local Government Transparency	32	2016	Portugal	Empírico
Adsera, A., Boix, C. & Payne, M.	Are You Being Served? Political Accountability and Quality of Government	29	2003	EUA	Teórico
Carnegie, G. D.	Promoting Accountability in Municipalities	26	2005	Austrália	Teórico
Papenfuss, U. & Schaefer, C.	Improving public accountability by aligning reporting to organizational changes in public service provision – an empirical Internet study of all Austrian, German and Swiss towns and states from an agency-theory perspective	21	2010	Alemanha	Teórico
Ferry, L., Eckersley, P. & Zakaria, Z.	Accountability and Transparency in English Local Government: moving from ‘Matching Parts’ to ‘Awkward Couple’?	19	2015	Reino Unido	Empírico
Vos, M.	Communication quality and added value: a measurement instrument for municipalities	17	2009	Holanda	Empírico
Shukai, Z.	The Accountability System of Township Governments	15	2007	China	Empírico
María del Carmen, C. A. B. A., Bolivar, M.	The determinants of government financial reports online	13	2014	Espanha	Empírico

P. R. & Hernandez, A. M. L.					
Gandía, J. L., Marrahí, L. & Huguet, D.	Digital transparency and Web 2.0 in Spanish city councils	11	2015	Espanha	Empírico
Bearfield, D. A. & Bowman, A. O. M.	Can You Find It on the Web? An Assessment of Municipal E-Government Transparency	6	2017	EUA	Empírico
Flyverbom, M.	Transparency: mediation and the management of visibilities	6	2016	Dinamarca	Teórico
Mabillard, V. & Zumofen, R.	The complex relationship between transparency and accountability: a synthesis and contribution to existing frameworks	4	2017	Suíça	Teórico
Alcaide Muñoz, L., Rodríguez Bolívar, M. P. & López Hernández, A. M.	Transparency in Governments: a Meta-Analytic Review of Incentives for Digital Versus Hard-Copy Public Financial Disclosures	4	2017	Espanha	Teórico
Brusca, I. & Montesiños, V.	Implementing Performance Reporting in Local Governments: a Cross-Countries Comparison	3	2016	Espanha	Teórico
Filgueiras, F.	Transparency and accountability: principles and rules for the construction of publicity	3	2016	Brasil	Teórico
Cucciniello, M., Bellè, N., Nasi, G. & Valotti, G.	Assessing Public Preferences and the Level of Transparency in Government Using an Exploratory Approach	2	2015	Itália	Teórico
Yaguang, G. & Jun, X.	Analysis of the Impact of Government Information Disclosure Services Performance Based on Structural Equation Model	0	2017	China	Empírico
Rebolledo, M., Zamora, R., & Jordi, M.	Transparency, Accountability and Participation in local Governments: a Comparative Study of Spanish Council Websites	0	2016	Espanha	Empírico

**Nota:** \* Artigos com menos de 11 citações são recentes ou de autores mais citados do PB.

**Fonte:** dados da pesquisa (2018).

### 3.3 Procedimento para Análise dos Dados

O PB, advindo da primeira etapa do *Proknow-C*, foi formado por 29 artigos sobre o fragmento da literatura que trata da AD da Transparência Pública. Dessa forma, os pesquisadores estão aptos a realizar a etapa (ii) análise bibliométrica, constituída das fases de análise de variáveis básicas e avançadas.

As variáveis bibliométricas básicas foram constituídas pelas seguintes análises: (i) autores do PB que apresentam trajetória de pesquisa em AD da Transparência Pública e se eles formam redes de pesquisa; e (ii) identificação dos periódicos científicos que oferecem oportunidade de publicação nessa área.

Quanto à análise avançada, foram constituídas as seguintes análises: (i) atributos dos Sistemas de AD, segundo proposta de Neely *et al.*, (1995); e (ii) evolução dos Sistemas de AD, segundo proposta de Carneiro-Da-Cunha *et al.* (2016), conforme Quadro 2.

**Quadro 2 - Atributos e Evolução dos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Autores	Atributos e Evolução dos Sistemas AD analisados
	Medidas individuais de desempenho

NEELY; GREGORY; PLATTS (1995)	O sistema/ferramenta de Avaliação de Desempenho desenvolvido/utilizado pode ser examinado por meio dos níveis:	Conjunto de medidas de desempenho (Sistema de AD como uma entidade)	
		Relação entre o Sistema de AD e o ambiente	
	Aplicação da ferramenta/ Sistema	Esta ferramenta/sistema: mensura o desempenho? Apresenta o diagnóstico do desempenho? Compara com outros desempenhos? Oferece informações para gestão?	
CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR; CORRÊA (2016)	Nível de Evolução da Avaliação de Desempenho Organizacional	Foco	Anterior: Mensuração do Desempenho
			Atual: Gestão do Desempenho
		Perspectiva	Anterior: Operacional e Funcional
			Atual: Estratégica e Sistêmica
		Escopo	Anterior: Reduzido (financeiro)
			Atual: Amplo (multidimensional)
		Amplitude	Anterior: Aspectos Internos
Atual: Aspectos Externos			
Natureza	Anterior: Transacional		
	Atual: Relacional		
<i>Accountability</i>	Anterior: Executivos (acionistas)		
	Atual: <i>Stakeholders</i>		

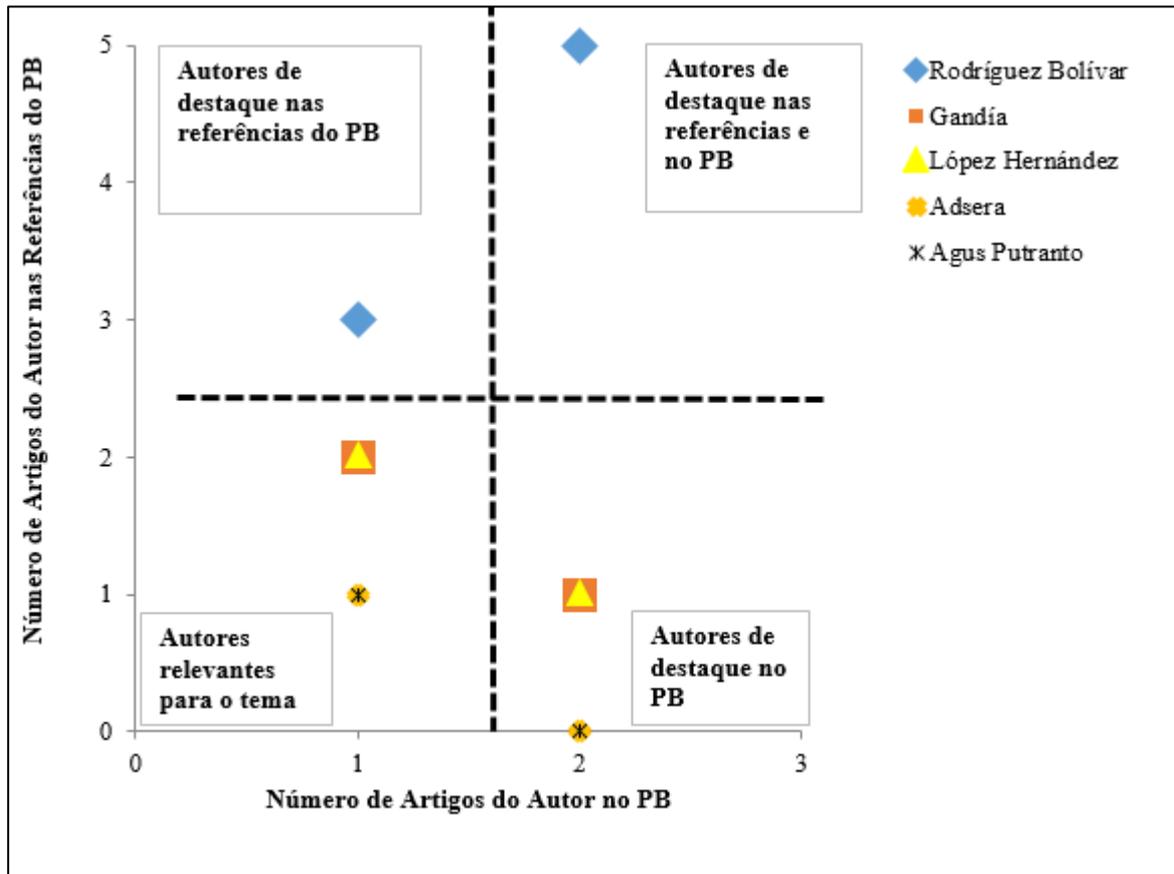
Fonte: dados da pesquisa (2018).

Na etapa (iii) Análise Sistêmica, foram identificadas as lacunas de estudo por meio da análise crítica dos artigos do PB de acordo com os elementos de AD analisados nas variáveis avançadas. E, na etapa (iv) foram propostas as oportunidades de pesquisas futuras com base nas lacunas identificadas na análise Sistêmica.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise Bibliométrica: Variáveis básicas

A primeira variável básica analisada identificou quais os autores das publicações do PB são pesquisadores com trajetória na área da AD da Transparência Pública. A identificação dos autores que são profícuos no fragmento da literatura analisado é fundamental para o resgate de estudos científicos anteriores e compreensão da evolução do assunto. A Figura 2 apresenta os autores de destaque no PB selecionado e em suas referências.



**Figura 2 - Autores de destaque no PB e nas referências do PB**  
Fonte: dados da pesquisa (2018).

Os principais autores são Rodríguez Bolívar, Gandía e López Hernández. Rodríguez Bolívar é professor de Contabilidade na Universidade de Granada, Espanha e apresentou três artigos no PB e cinco artigos nas referências usadas nos artigos do PB. Já Gandía, é da Universidade de Valência, na Espanha, onde atua como professor titular. Ele teve dois artigos no PB e um artigo nas referências do PB. Por fim, López Hernández também é da Universidade de Granada, na Espanha com dois artigos no PB e um artigo nas referências do PB.

Rodríguez Bolívar estudou Ciências Econômicas e Empresariais, é autor de numerosos artigos em revistas internacionais, que incluem Administração Pública e Gestão Pública, Revista Internacional de Gestão Pública, Revista de Política e Planejamento Ambiental e o Jornal de Planejamento e Gestão Ambiental, entre outros. Ele também é membro do Conselho Editorial de Informações Governamentais *Quarterly*.

Gandía é doutor em Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidade de Valência e professor titular do Departamento de Contabilidade. Atualmente, é vice-chanceler de Economia, Infraestrutura e Tecnologia da Informação. Atua principalmente nas áreas de pesquisa em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), gestão e organizações corporativas, causas e efeitos das informações contábeis públicas e privadas, aplicação do XBRL às informações contábeis digitais e ao relatório de auditoria *on-line*.

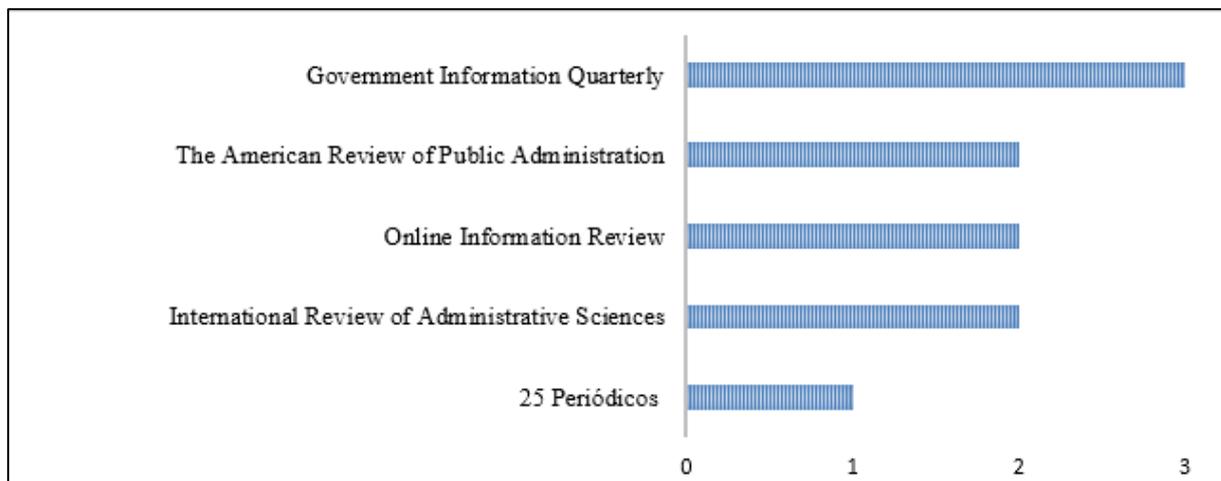
López Hernández possui formação em Economia Financeira e Contabilidade, atuando preponderantemente nas áreas de Contabilidade referentes a relatório financeiro, gestão pública

e e-democracia. Suas pesquisas se concentram nas áreas de finanças, gestão, sistemas de informação e controle de entidades públicas. Além disso, é pesquisador responsável por diferentes projetos e contratos de pesquisas financiados por instituições públicas e privadas.

Desse modo, pode ser observado que os pesquisadores mais proeminentes do tema pesquisado são da Espanha, e que suas linhas de pesquisa estão voltadas principalmente à transparência e à divulgação de informação, com um enfoque em publicação por meios eletrônicos e novas tecnologias de divulgação pública. O fato de os pesquisadores mais proeminentes serem da Espanha pode estar relacionado com as significativas mudanças que esse país sofreu nos últimos anos. Segundo Caba Pérez *et al.* (2008), a legislação espanhola sobre a divulgação de informações foi aprimorada, principalmente no contexto municipal. Isso pode ter instigado os pesquisadores a realizar estudos com a finalidade de compreender melhor as alterações realizadas (Caba Pérez *et al.*, 2008).

Foi analisado também se havia redes de colaboração, e foi possível perceber a existência de apenas um grupo de colaboração de autores, indicando que, no fragmento da literatura analisado sobre AD da Transparência Pública, não há formação de redes de autores atuando na produção científica.

A Figura 3 mostra os quatro principais periódicos que publicaram sobre AD da Transparência Pública: *Government Information Quarterly*, com três artigos no PB; *The American Review of Public Administration*, *Online Information Review* e *International Review of Administrative Sciences*, sendo cada um com 2 artigos. Observa-se também que os dois primeiros periódicos citados são específicos da área pública.



**Figura 3 - Periódicos de destaque**

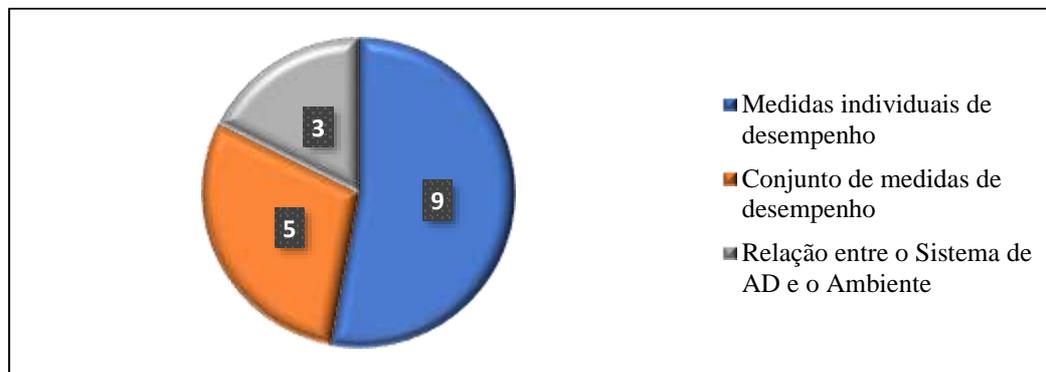
Fonte: dados da pesquisa (2018).

Os dados da Figura 3 demonstram que o periódico de maior destaque foi o *Government Information Quarterly*. Esse periódico possui o foco em divulgações que abordem tecnologia da informação, política e administração pública, sendo suas publicações direcionadas para transparência, fluxos de informação do ente público, cooperação público-privada e participação decisória.

#### 4.2 Análise Bibliométrica: Variáveis Avançadas

A Análise Bibliométrica das variáveis avançadas foi desenvolvida com base somente nos artigos empíricos. Dos 29 artigos que compõem o PB, 12 deles eram artigos teóricos, sendo ensaios e revisões da literatura; e 17 artigos eram empíricos, com estudos de caso, proposição de modelos de AD e métricas de mensuração da transparência pública. Ressalta-se que essa análise visa examinar os artigos empíricos a partir de uma reflexão apoiada em uma filiação teórica, que na presente pesquisa consiste nos atributos dos Sistemas de AD, conforme proposto por Neely *et al.*, (1995) e no estágio de evolução dos sistemas de AD, segundo proposta de Carneiro-Da-Cunha *et al.* (2016).

A primeira análise avançada consistiu em avaliar o nível de desenvolvimento/utilização dos Sistemas de AD, com base na filiação teórica de Neely *et al.* (1995), demonstrada na Figura 4, na qual evidenciou-se que a maioria dos modelos encontrados (9 em um total de 17 artigos) é composta apenas por medidas individuais de AD e que apenas 3 modelos encontrados mantinham uma relação com ambiente.



**Figura 4 - Nível de desenvolvimento/utilização dos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

**Fonte:** dados da pesquisa (2018).

Nos três Sistemas de AD que continham a interação com o ambiente, somente a participação dos cidadãos era levada em conta, não considerando os outros interessados e envolvidos na transparência pública. Tal contexto não condiz com o que Neely *et al.* (1995) propõem, pois estes afirmam que a AD deve levar em consideração tanto o ambiente interno, como o externo, visando alinhamento com a cultura da organização e o mercado (ou meio social, no caso do desempenho público) (Neely *et al.*, 1995).

Quando se trata do relacionamento com o ambiente na gestão pública, o principal *stakeholder* é a sociedade como um todo, que, por meio dos mecanismos de transparência, participa do processo de gestão e fiscaliza as ações do governo (Dawes, 2010). No entanto, foi observado que, dentre os artigos empíricos analisados, apenas 17,64% (3 artigos) dos modelos de AD da transparência pública consideraram o relacionamento com o ambiente. Conseqüentemente, isso representa uma deficiência dos sistemas existentes, abrindo espaço para que pesquisas futuras sejam desenvolvidas para sanar essa demanda.

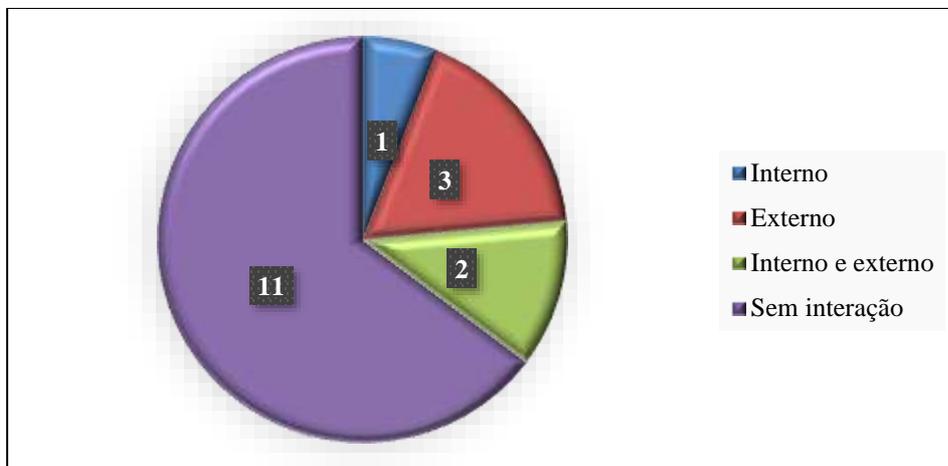
Além disso, a Figura 4 evidencia que nove artigos apresentavam apenas medidas individuais de desempenho, sendo a mais recorrente o levantamento do nível de transparência dos governos. Essas medidas consistem, basicamente, na contagem simples das informações presentes nos relatórios divulgados ou portais eletrônicos dos governos. Esse tipo de modelo traz uma abordagem mais básica, pois considera que as informações têm o mesmo grau de importância para o usuário.

Outro grupo, composto por apenas cinco artigos, consiste na identificação do Sistema de AD como um conjunto de medidas que atuavam como uma entidade. Estes se concentravam, além de medir o nível de transparência, na mensuração do desempenho da plataforma de divulgação, na qualidade da informação fornecida e na capacidade de interatividade com o usuário da informação.

Enquanto a Figura 4 mostrou quantos sistemas de AD mantinham relacionamento com o ambiente, a Figura 5 mostra em que nível (interno, externo ou ambos) os Sistemas de AD consideraram o ambiente. O relacionamento refere-se a um alinhamento e retroalimentação contínua de informações, já a consideração remete à condição de que, em algum momento ou de alguma forma, o ambiente foi considerado, seja na criação, no funcionamento ou na manutenção do sistema de AD.

Como pode ser observado, os resultados da Figura 5 mostram que onze sistemas de AD não consideram o ambiente e apenas dois consideraram o ambiente externo e interno. Esses achados corroboram evidências anteriores, pois, além de não considerarem o ambiente em sua estrutura, a maioria também não apresentou interações entre eles.

No contexto da transparência da administração pública, a interação do gestor público com o ambiente é fundamental, uma vez que esta visa a existência do fluxo de informação entre ambos, criando, assim, uma das condições basilares para o funcionamento de um governo democrático, o acesso à informação (Hollyer *et al.*, 2014). O diagnóstico dessa falta de interação associada à importância da sua existência demonstra uma lacuna a ser explorada por futuras pesquisas, tanto nas áreas do conhecimento referentes à AD quanto nos campos da transparência e gestão pública.



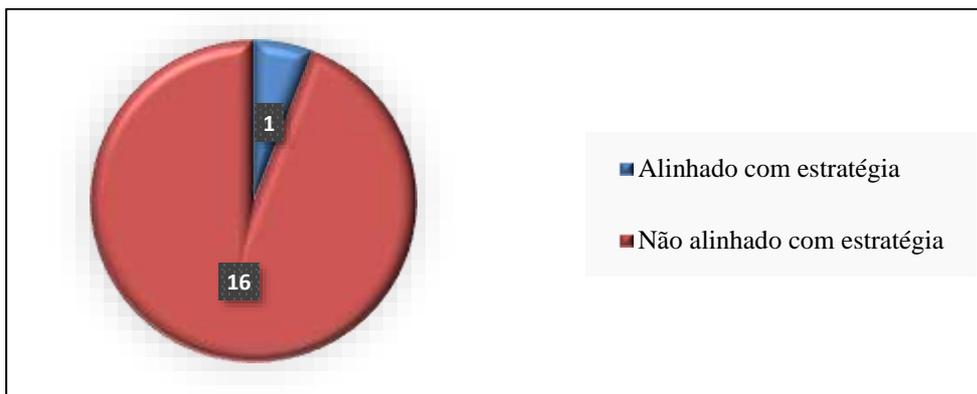
**Figura 5 - Consideração do Sistema de Avaliação de Desempenho com o Ambiente**  
Fonte: dados da pesquisa (2018).

Um dos principais achados da pesquisa, considerando a análise avançada, firma-se como uma oportunidade de pesquisa para profissionais e acadêmicos, sendo apresentado na Figura 6, na qual somente um dos modelos de AD da Transparência Pública estava alinhado à estratégia organizacional do ente público, mesmo sendo esse alinhamento um dos fundamentos da AD (Melnik *et al.*, 2014).

A falta de alinhamento estratégico da transparência na gestão pública tem graves consequências. Uma vez que o acesso à informação é condição necessária para a participação da sociedade na administração pública, a ausência dessa consideração na estratégia do governo

pode representar o enfraquecimento da capacidade da população em atuar e fiscalizar as decisões governamentais (Hollyer *et al.*, 2014).

Isso se deve ao fato de que a transparência pública contribui para o processo de legitimação das ações governamentais (Rebolledo *et al.*, 2016), sendo que a sua ausência na estratégia de gestão pode contribuir para o enfraquecimento das instituições e princípios democráticos. Assim, esse fenômeno impõe-se como algo a ser conhecido e estudado em trabalhos futuros, tanto por pesquisas que busquem as constatações das suas causas, como por aquelas relacionadas a proposições de melhorias.



**Figura 6 - Alinhamento dos Sistemas de Avaliação de Desempenho com a estratégia**

Fonte: dados da pesquisa (2018).

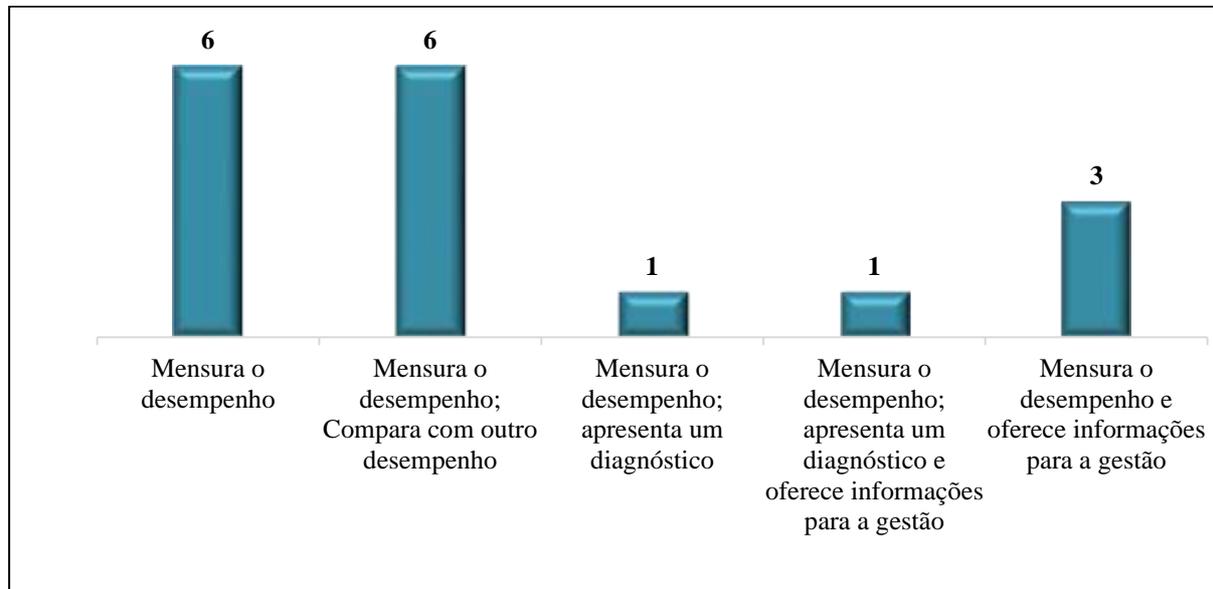
O único artigo que apresentava um alinhamento das medidas de AD e a estratégia organizacional foi *Communication Quality and Added Value: a Measurement Instrument for Municipalities* (Vos, 2009). Neste trabalho, fica explícito que a estratégia organizacional é a criação de valor nas instituições governamentais, evidenciando também que as métricas selecionadas corroboram para tal, por meio da transparência e políticas de interação com a população. Vos (2009) considera que acesso à informação é condição necessária para que a sociedade participe das decisões governamentais.

O fato de a AD da Transparência Pública não estar alinhada com a estratégia mostra-se como uma grande deficiência, quando visualizado pelo prisma da literatura pertinente. Esta afirma que a AD deve estar alinhada com a estratégia organizacional independente de qual desempenho esteja sendo avaliado, pois é este o meio para identificar se a entidade está acima ou abaixo dos objetivos advindo de sua estratégia (Neely *et al.*, 1995; Melnyk *et al.*, 2014; Carneiro-Da-Cunha *et al.*, 2016).

Analisando como a AD da Transparência Pública tem sido utilizada, a Figura 7 mostra que os Sistemas e modelos de AD, em sua maior aplicação, são empregados apenas para mensurar o desempenho e comparar com outro tipo de desempenho. Com isso, fica pouco explorada a capacidade de auxiliar na gestão. Novamente, esse achado contradiz as teorizações clássicas de AD que conceituam que os Sistemas de AD não devem se restringir apenas à mensuração (como observado em seis dos modelos analisados), mas devem partir também para o auxílio da gestão (Melnyk *et al.*, 2014; Carneiro-da-Cunha *et al.*, 2016).

Para esse resultado, apontam-se duas possíveis motivações: (i) os gestores públicos estão deixando de fazer uso de um artefato, a AD da Transparência Pública, que poderia contribuir em seus processos decisórios fornecendo-lhes informações úteis para as suas atividades de ges-

tão; ou, (ii) os Sistemas e modelos de AD utilizados não contemplam as necessidades dos gestores. Assim, a partir dessas assertivas, pesquisas futuras podem auxiliar na compreensão e validação dessas proposições.



**Figura 7 – Utilização das ferramentas/Sistemas de Avaliação de Desempenho**

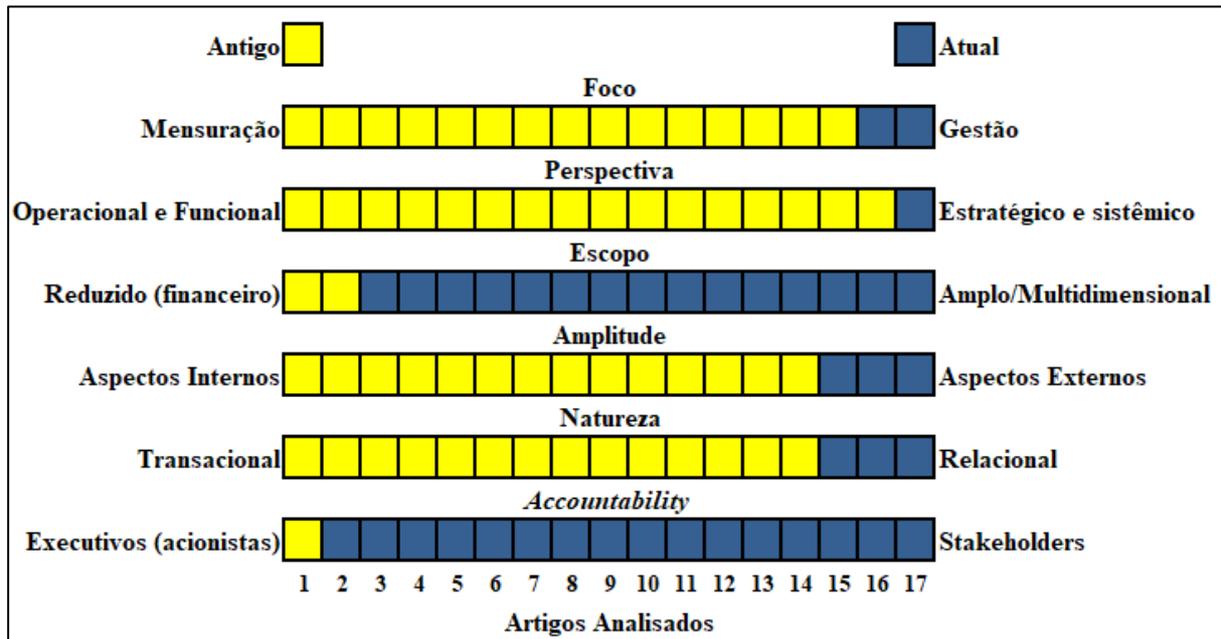
Fonte: dados da pesquisa (2018).

Os artigos que focavam apenas na mensuração do desempenho são aqueles que apontavam apenas medidas do nível de transparência, sendo esta uma medida de mensuração de pouco auxílio na gestão da Transparência Pública. Os artigos que se restringiam à mensuração e comparação com outro desempenho concentravam-se, principalmente, na comparação dos níveis de transparência entre diferentes unidades governamentais.

De acordo com Carneiro-Da-Cunha *et al.* (2016), cujo estudo analisou a evolução da AD organizacional, seis atributos-chave são necessários para que a AD organizacional possa corroborar com as necessidades contemporâneas: (i) o foco deve ser a gestão; (ii) perspectiva estratégica e sistêmica; (iii) presença de escopo amplo e multidimensional; (iv) a amplitude deve englobar os aspectos externos e internos; (v) a natureza deve buscar ser relacional; e (vi) a *accountability* que deve abranger todos os *stakeholders*.

Por outro lado, os modelos de AD que não apresentam uma evolução adequada possuem os seguintes atributos: (i) foco voltado somente para a mensuração, (ii) perspectiva operacional e funcional; (iii) escopo reduzido e voltado apenas para indicadores financeiros; (iv) a amplitude engloba apenas os aspectos internos; (v) a natureza é apenas transacional; e (vi) a *accountability* é voltada somente aos executivos e acionistas. Consequentemente, tais atributos não são adequados para as necessidades de AD dos tempos contemporâneos e os Sistemas de AD que ainda os possuem podem ser caracterizados como pouco evoluídos e inadequados para as demandas atuais (Carneiro-Da-Cunha *et al.*, 2016).

A Figura 8 define qual o nível de evolução dos Sistemas de AD da Transparência Pública, considerando os seis atributos propostos por Carneiro-Da-Cunha *et al.* (2016).



**Figura 6 - Nível de Evolução da Avaliação de Desempenho da Transparência Pública**

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Como demonstrado na Figura 8, os Sistemas de Avaliação de Desempenho da Transparência Pública são atuais somente quanto ao Escopo, no qual a maioria dos modelos encontrados considera indicadores multidimensionais e não apenas financeiros, além da *Accountability*, que considera os diferentes *stakeholders* existentes.

Porém, os resultados mostram que estes Sistemas de Avaliação não estão evoluídos para atender às necessidades atuais quanto aos seguintes atributos: (i) o Foco é ainda centrado apenas na mensuração e não inclui a gestão; (ii) a Perspectiva não é voltada para uma atuação estratégica, mas somente operacional; (iii) a Amplitude considera pouco os aspectos externos e, por fim; (iv) a Natureza atua em uma forma apenas transacional. Esses pontos que precisam de aprimoramento e evolução firmam-se como importantes norteadores de pesquisas futuras, uma vez que direcionam aos pontos de maior carência da AD da Transparência Pública atualmente.

Considerando a proposta dessa pesquisa, de levantar futuras oportunidades de pesquisa, o Quadro 3 busca sintetizar as principais oportunidades identificadas ao longo dos resultados das análises realizadas.

**Quadro 3 - Oportunidades de pesquisa identificadas**

VARIÁVEL ANALISADA	LACUNA IDENTIFICADA	OPORTUNIDADE DE PESQUISA
Nível de desenvolvimento e utilização dos Sistemas de Avaliação de Desempenho de Neely <i>et al.</i> (1995), Figura 5.	Falta de interação do Sistema de Avaliação de Desempenho com o Ambiente Organizacional.	Proposição de Sistemas de Avaliação de Desempenho da Transparência Pública que considerem a interação com o ambiente.
	Medidas de desempenho da transparência Pública focada apenas na quantidade de informações divulgadas.	Desenvolver métricas de Avaliação de desempenho que sejam capazes de medir a qualidade e a relevância da informação e não somente o quanto se divulga.

VARIÁVEL ANALISADA	LACUNA IDENTIFICADA	OPORTUNIDADE DE PESQUISA
Alinhamento dos Sistemas de Avaliação de Desempenho com a estratégia organizacional, Neely <i>et al.</i> (1995), Figura 6.	Não alinhamento dos Sistemas de Avaliação de Desempenho com a estratégia organizacional.	Gerar conhecimento teórico sobre estratégia no setor público e desenvolver Sistemas de AD que sejam alinhados com os objetivos estratégicos.
Utilização das ferramentas e Sistemas de Avaliação de Desempenho Neely <i>et al.</i> (1995), Figura 7.	Os Sistemas de Avaliação de Desempenho são usados, em sua maioria, apenas para a mensuração não incluindo o auxílio na gestão.	Propor aprimoramentos aos sistemas de AD para que também possam ser úteis à gestão organizacional.
Evolução da Avaliação de Desempenho Organizacional. CARNEIRO-DA-CUNHA <i>et al.</i> (2016), Figura 8.	Os Sistemas de Avaliação de Desempenho não se encontram adequadamente evoluídos, quanto ao foco que é somente na mensuração, a Perspectiva que não é estratégica, a Amplitude que não considera o meio externo e a Natureza que é apenas transacional.	Propor aprimoramentos aos sistemas de AD para que passem a ter os atributos necessários para atender o contexto contemporâneo da Avaliação de Desempenho da Transparência Pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi identificar, por meio de uma revisão da literatura, um Portfólio Bibliográfico sobre AD da Transparência Pública que possibilitasse analisar o estágio atual do tema, com isso, para atingir esse objetivo foi utilizado o instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. O atingimento do primeiro objetivo específico que, era definir as palavras-chave, eixos de pesquisa e bases de dados, foi realizado com a identificação das palavras-chave referente ao eixo de AD que são: *performance evaluation, performance assess, performance appraisal, management e indicator*; do eixo de transparência pública que são *transparency, accountability e public*; e com a utilização das bases de dados *Scopus, Web of Science, EBSCO, Science Direct, ProQuest e Emerald*.

Com o alcance do segundo objetivo específico, que era realizar a filtragem e análise dos estudos selecionados, os resultados demonstraram que o PB foi formado por 29 artigos sobre o fragmento de literatura que trata da AD da Transparência Pública. A Análise Bibliométrica evidenciou que os autores principais da literatura são Rodríguez Bolívar, Gandía e López Hernández. Na análise das redes de colaboração, existe apenas um grupo de autores, indicando uma deficiência na formação de redes de produção científica dentro de fragmento da literatura analisado sobre AD da Transparência Pública.

Por fim, a análise avançada demonstrou que a maioria dos modelos encontrados é composto apenas por medidas individuais de AD e que a minoria dos modelos mantinha uma relação com o ambiente. Em linhas gerais, constatou-se que: (i) apenas um dos modelos de AD da Transparência Pública estava alinhado à estratégia organizacional do ente público, constituindo-se, assim, como uma oportunidade de pesquisa para profissionais e acadêmicos; (ii) os Sistemas e modelos de AD têm quase que inexplorada a sua capacidade de auxiliar na gestão, pois tem sido usados em sua maior aplicação apenas para mensurar o desempenho e comparar com outro desempenho; (iii) existe pouca interação dos Sistemas de AD com o ambiente, no

contexto da transparência na administração pública essa interação do gestor público e seus governados é fundamental; com isso, sugerem-se pesquisas adicionais nesse campo; e (iv) quanto às evoluções dos Sistemas de AD, estes precisam evoluir principalmente para auxiliar na Gestão do Desempenho, adquirir uma perspectiva mais estratégica e sistêmica, abranger uma amplitude englobando aspectos externos e partir de uma natureza transacional para relacional.

Como limitações, considera-se que a pesquisa bibliográfica se limitou a trabalhos escritos em inglês, publicados em revistas científicas, indexadas nas seis bases de dados disponíveis no portal de periódicos da CAPES e gratuitos. Foram analisados apenas artigos publicados após o ano de 2000. A geração de conhecimento e a análise dos artigos do PB foram baseadas nas características selecionadas pelos pesquisadores e suas interpretações.

---

## REFERÊNCIAS

- Adsera, A., Boix, C., & Payne, M. (2003). Are you being served? Political accountability and quality of government. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 19(2), 445-490.
- Alcaide Muñoz, L., Rodríguez Bolívar, M. P., & López Hernández, A. M. (2017). Transparency in governments: a meta-analytic review of incentives for digital versus hard-copy public financial disclosures. *The American Review of Public Administration*, 47(5), 550-573.
- Armstrong, C. L. (2011). Providing a clearer view: An examination of transparency on local government websites. *Government Information Quarterly*, 28(1), 11-16.
- Ball, I. (2012). New development: transparency in the public sector. *Public Money & Management*, 32(1), 35-40.
- Bearfield, D. A., & Bowman, A. O. M. (2017). Can you find it on the web? An assessment of municipal e-government transparency. *The American Review of Public Administration*, 47(2), 172-188.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Brusca, I., & Montesinos, V. (2016). Implementing performance reporting in local government: A cross-countries comparison. *Public Performance & Management Review*, 39(3), 506-534.
- Caba Pérez, C., Pedro Rodríguez Bolívar, M., & López Hernández, A. M. (2008). e-Government process and incentives for online public financial information. *Online Information Review*, 32(3), 379-400.
- Carnegie, G. D. (2005). Promoting accountability in municipalities. *Australian Journal of Public Administration*, 64(3), 78-87.
- Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux Jr, F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223-240.
- Creswell, J.W. (2010) Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos, Magda Lopes, Tradução, Artmed, Porto Alegre.
- Cucciniello, M., Bellè, N., Nasi, G., & Valotti, G. (2015). Assessing public preferences and the level of transparency in government using an exploratory approach. *Social Science Computer Review*, 33(5), 571-586.
- Da Cruz, N. F., Tavares, A. F., Marques, R. C., Jorge, S., & De Sousa, L. (2016). Measuring local government transparency. *Public Management Review*, 18(6), 866-893.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.

Dawes, S. S. (2010). Stewardship and usefulness : Policy principles for information-based transparency. *Government Information Quarterly*, 27(4), 377–383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.07.001>

Dutra, A., Ripoll-Feliu, V. M., Filloi, A. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 243-269.

Ensslin, L., Dezem, V., Dutra, A., Ensslin, S. R., & Somensi, K. (2017) Seaport-performance tools: an analysis of the international literature. *Maritime Economics & Logistics*, 1-16.

Ferry, L., Eckersley, P., & Zakaria, Z. (2015). Accountability and transparency in english local government: moving from ‘matching parts’ to ‘awkward couple’?. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 345-361.

Filgueiras, F. (2016). Transparency and accountability: principles and rules for the construction of publicity. *Journal of Public Affairs*, 16(2), 192-202.

Flyverbom, M. (2016). Transparency: Mediation and the management of visibilities. *International Journal of Communication*, 10, 110-122.

Gandía, J. L., & Archidona, M. C. (2008). Determinants of web site information by Spanish city councils. *Online Information Review*, 32(1), 35-57.

Gandía, J. L., Marrahí, L., & Huguet, D. (2015). Digital transparency and Web 2.0 in Spanish city councils. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.12.004>

Guillamón, M. D., Bastida, F., & Benito, B. (2011). The determinants of local government's financial transparency. *Local Government Studies*, 37(4), 391-406.

Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International journal of productivity and performance management*, 54(7), 502-516.

Heald, D. (2012). Why is transparency about public expenditure so elusive?. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 30-49.

Hollyer, J. R., Rosendorff, B. P., & Vreeland, J. R. (2014). Measuring transparency. *Political analysis*, 22(4), 413-434.

Kristiansen, S., Dwiyanto, A., Pramusinto, A., & Putranto, E. A. (2009). Public sector reforms and financial transparency: Experiences from Indonesian districts. *Contemporary Southeast Asia: A Journal of International and Strategic Affairs*, 31(1), 64-87.

Lacerda, R. T. D. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2014). Research opportunities in strategic management field: a performance measurement approach. *International Journal of Business Performance Management*, 15(2), 158-174.

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.

Mabillard, V., & Zumofen, R. (2017). The complex relationship between transparency and accountability: A synthesis and contribution to existing frameworks. *Public Policy and Administration*, 32(2), 110-129.

María del Carmen, C. A. B. A., Bolivar, M. P. R., & Hernandez, A. M. L. (2014). The determinants of government financial reports online. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 10(42), 5-31.

Meijer, A. (2013). Understanding the complex dynamics of transparency. *Public Administration Review*, 73(3), 429-439.

Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.

Monfardini, P. (2010). Accountability in the new public sector: a comparative case study. *International Journal of Public Sector Management*, 23(7), 632-646.

Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. London: *Financial Times/Prentice Hall*.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.

Papenfuss, U., & Schaefer, C. (2010). Improving public accountability by aligning reporting to organizational changes in public service provision-an empirical Internet study of all Austrian, German and Swiss towns and states from an agency-theory perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), 555-576.

Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245-260.

Rebolledo, M., Zamora, R., & Jordi, M. (2016). Transparency, Accountability and Participation in Local Governments : A Comparative Study of Spanish Council Websites. *Medijske Studije-Media Studies*, 7. <https://doi.org/10.20901/ms.7.14.3>

Shukai, Z. (2007). The accountability system of township governments. *Chinese Sociology & Anthropology*, 39(2), 64-73.

Somensi, K., Ensslin, S. R., Dutra, A., Ensslin, L. & Dezem, V. (2017). Knowledge construction about port performance evaluation: An international literature analysis. *Intangible Capital*, [S.l.], 13(4), 720-744. Disponível em: <<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/956>>. Acesso em: 3 de novembro de 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.956>

Tasca, J. E., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Alves, M. B. M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 631-655.

Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Avaliação de Desempenho em Parcerias Público-Privadas: Identificação de oportunidades para futuras pesquisas e desafios para gestores. I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. Florianópolis. 4 a 6 de setembro.

Valmorbida, S. M.I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre Avaliação de Desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28).

Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, S. R. (2017). Performance Evaluation of University Rankings: Literature Review and guidelines for future research. *International Journal of Business Innovation Research*, 14(4), 479-501.

Vos, M. (2009). Communication quality and added value: a measurement instrument for municipalities. *Journal of Communication Management*, 13(4), 362-377.

Yaguang, G., & Jun, X. (2017). Analysis of the Impact of Government Information Disclosure Services Performance Based on Structural Equation Model. *Boletín Técnico*, 55(5), 430-439.