REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA PÚBLICA EM MUNICÍPIOS DO TRIÂNGULO MINEIRO: UMA ANÁLISE À LUZ DA GOVERNANÇA PÚBLICA, DA NOVA GESTÃO PÚBLICA E DA TEORIA INSTITUCIONAL

PUBLIC TRANSPARENCY PRACTICES IN MUNICIPALITIES OF TRIÂNGULO MINEIRO: AN ANALYSIS IN LIGHT OF PUBLIC GOVERNANCE, NEW PUBLIC MANAGEMENT, AND INSTITUTIONAL THEORY

PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA PÚBLICA EN MUNICIPIOS DEL TRIÂNGULO MINEIRO: UN ANÁLISIS A LA LUZ DE LA GOBERNANZA PÚBLICA, LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LA TEORÍA INSTITUCIONAL

Juliana Rodrigues Oliveira
Doutorando em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
E-mail: jujuro19@yahoo.com.br

Joyce Barbara Cordeiro
Doutorando em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
E-mail: joyce.cordeiro@ufu.br

Lucas Raoni Gadelha Medeiros
Doutorando em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
E-mail: lucas.gadelha@ufu.br

Cíntia Rodrigues de Oliveira
Doutorado em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
E-mail: cintia@ufu.br

Alex Fernando Borges
Doutorado em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
E-mail: alexborges@ufu.br

Resumo

Este estudo analisa como diferentes condições institucionais e administrativas se associam aos níveis de transparência pública de dez municípios do Triângulo Mineiro, tomando como base os indicadores da edição 2025 do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP) e interpretando os resultados à luz da Governança Pública, da Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM) e da Teoria Institucional. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa apoiada em estatística descritiva e análise exploratória, operacionalizada por meio de análise documental comparativa de indicadores secundários de transparência municipal. Os resultados evidenciam acentuadas assimetrias nos índices locais, com variação entre 17,10% e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

79,62%, e indicam associação positiva e estatisticamente relevante, ainda que exploratória, entre porte populacional e desempenho no índice (ρ de Spearman = 0,745)., com o menor índice apesar de porte intermediário, e Tupaciguara, com desempenho superior ao de municípios mais populosos sugere, contudo, que o porte não explica isoladamente os resultados. O estudo também indica que, embora a adoção formal dos portais responda a pressões isomórficas de natureza coercitiva, os baixos índices na base da amostra podem sinalizar desacoplamento institucional, hipótese interpretativa segundo a qual a transparência assumiria caráter predominantemente formal, em detrimento de uma prática substantiva e útil ao cidadão. Conclui-se que os resultados sugerem que a efetividade da transparência pública nos governos locais está associada à superação de desigualdades estruturais de recursos e ao investimento contínuo em capacidade de gestão interna, associação que futuros estudos deverão mensurar diretamente.

Palavras-chave: Transparência pública; Governança pública; Accountability; Nova Gestão Pública; Gestão municipal.

Abstract

This study analyzes how different institutional and administrative conditions relate to public transparency levels in ten municipalities in the Triângulo Mineiro region, using indicators from the 2025 edition of the National Public Transparency Program (PNTP) and interpreting the results through the lenses of Public Governance, New Public Management (NPM), and Institutional Theory. Methodologically, the research is descriptive and qualitative, supported by descriptive statistics and exploratory analysis, and operationalized through a comparative document analysis of secondary municipal transparency indicators. The results reveal marked asymmetries in local indicesranging from 17.10% to 79.62%and indicate a positive, statistically significant (albeit exploratory) association between population size and index performance (Spearman's ρ = 0.745); however, the fact that one municipality recorded the lowest index despite its mid-range size, while Tupaciguara outperformed more populous municipalities, suggests that population size alone does not explain the results. The study also indicates that, while the formal adoption of transparency portals responds to coercive isomorphic pressures, the low scores at the bottom of the sample range may signal "institutional decoupling"an interpretive hypothesis suggesting that transparency becomes predominantly formal rather than a substantive practice that is truly useful to citizens. The findings suggest that the effectiveness of public transparency in local governments is linked to overcoming structural resource inequalities and investing continuously in internal management capacity associations that future studies should measure directly.

Keywords: Public transparency; Public governance; Accountability; New Public Management;

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

Municipal management.

Resumen

Este estudio analiza cómo diversas condiciones institucionales y administrativas se relacionan con los niveles de transparencia pública en diez municipios de la región del Triângulo Mineiro, utilizando indicadores de la edición 2025 del Programa Nacional de Transparencia Pública (PNTP) e interpretando los resultados bajo los enfoques de Gobernanza Pública, Nueva Gestión Pública (NGP) y Teoría Institucional. Desde una perspectiva metodológica, la investigación es descriptiva y cualitativa, apoyada en estadística descriptiva y análisis exploratorio, y se operacionaliza mediante un análisis documental comparativo de indicadores secundarios de transparencia municipal. Los resultados revelan marcadas asimetrías en los índices locales que oscilan entre el 17,10 % y el 79,62 % e indican una asociación positiva y estadísticamente significativa (aunque exploratoria) entre el tamaño de la población y el desempeño del índice (ρ de Spearman = 0,745); no obstante, el hecho de que un municipio registrara el índice más bajo a pesar de tener un tamaño intermedio, mientras que Tupaciguara superó a municipios más poblados, sugiere que el tamaño poblacional por sí solo no explica los resultados. El estudio también señala que, si bien la adopción formal de portales de transparencia responde a presiones isomórficas coercitivas, las bajas puntuaciones en el extremo inferior de la muestra podrían indicar un "desacoplamiento institucional": una hipótesis interpretativa que sugiere que la transparencia se convierte en un acto predominantemente formal en lugar de una práctica sustantiva y verdaderamente útil para la ciudadanía. Los hallazgos sugieren que la eficacia de la transparencia pública en los gobiernos locales está vinculada a la superación de desigualdades estructurales de recursos y a la inversión continua en capacidad de gestión interna; asociaciones que estudios futuros deberían medir directamente.

Palabras clave: Transparencia pública; Gobernanza pública; Rendición de cuentas; Nueva Gestión Pública; Gestión municipal.

1 Introdução

A discussão contemporânea sobre transparência pública transcende o mero cumprimento de obrigações legais ou a divulgação de relatórios. Na perspectiva de (Macedo e Lemos, 2025), a abertura de dados governamentais constitui, essencialmente, um movimento de compartilhamento de conhecimento e de fortalecimento da democracia, capaz de gerar valor tanto para o cidadão quanto para a própria administração pública. Sob esse enfoque, a transparência supera a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

dimensão técnico-burocrática e passa a demandar políticas de dados bem estruturadas, informações de qualidade, clareza na gestão cotidiana e, sobretudo, uma sociedade que participe ativamente do controle das ações estatais.

No Brasil, esse processo de abertura foi estruturado por uma base jurídica consistente, iniciada com a Constituição Federal de 1988, fortalecida pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e consolidada pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011). Esse conjunto normativo inverteu a lógica tradicional do Estado, convertendo a transparência em regra geral e o sigilo em exceção. A promulgação normativa, contudo, não se traduz automaticamente em efetividade uniforme. Pesquisas recentes indicam que a transparência efetiva depende menos dos textos legais e mais das condições concretas de cada município, o que envolve desde a capacidade administrativa e a infraestrutura de tecnologia da informação até a qualificação dos servidores e a cultura organizacional de prestação de contas (Reis et al., 2025; Prediger; Allebrandt, 2024).

É nesse cenário de contrastes que o Triângulo Mineiro adquire relevância como objeto de estudo. A região constitui um dos principais polos econômicos de Minas Gerais, mas abriga assimetrias profundas: dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) demonstram que municípios vizinhos apresentam realidades muito distintas quanto a porte populacional, orçamento disponível e estrutura de pessoal. Essa desigualdade regional oferece condições adequadas para examinar como diferentes contextos administrativos se associam ao nível de transparência disponibilizado ao cidadão.

Diante desse contexto, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: **como diferentes condições institucionais e administrativas se associam aos níveis de transparência pública dos municípios analisados do Triângulo Mineiro?** Em consonância com essa questão, este artigo tem por objetivo analisar como os municípios do Triângulo Mineiro constroem suas práticas de transparência, utilizando como parâmetro os indicadores do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), interpretados à luz da Governança Pública, da Nova Gestão Pública e da Teoria Institucional. Cumpre destacar, desde logo, que a capacidade administrativa

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

não é mensurada diretamente neste estudo; ela é mobilizada como hipótese interpretativa, apoiada na literatura, para discutir as assimetrias observadas nos indicadores. Com esse diagnóstico, o estudo pretende oferecer elementos para o debate sobre gestão municipal, gerando evidências que auxiliem gestores públicos e órgãos de fiscalização a desenhar estratégias mais eficientes de aproximação entre governo e sociedade.

O artigo se inicia com o referencial teórico; em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, incluindo a delimitação territorial, o universo de análise e os critérios de seleção da amostra; na sequência, expõem-se os resultados e sua análise; apresentam-se, então, as limitações do estudo e, por fim, as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Governança Pública, Transparência e Accountability

Nas últimas décadas, a administração pública passou por transformações profundas, impulsionadas por pressões sociais que exigiam mais eficiência, maior participação do cidadão e legitimidade nas ações governamentais. Diante dessa nova realidade, a governança pública consolidou-se como conceito central, compreendida como o conjunto de mecanismos, processos e instituições destinados a coordenar, monitorar e avaliar os interesses coletivos (Rhodes, 1996; Matias-Pereira, 2010). Diferentemente dos modelos burocráticos tradicionais, centrados na autoridade e na ação exclusiva do Estado, a governança privilegia processos colaborativos, relações mais horizontais e a coordenação entre Estado, sociedade civil e demais atores institucionais na construção de soluções para problemas públicos complexos (Ansell; Gash, 2008).

Nesse arranjo, a transparência funciona como um dos pilares de sustentação da governança pública. Governos transparentes ampliam a legitimidade de suas decisões precisamente porque asseguram aos cidadãos, às organizações sociais e aos órgãos de fiscalização o acesso necessário ao acompanhamento da gestão (Brelàz et al., 2025). Cabe ressaltar, entretanto, que a transparência não se reduz ao

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

cumprimento da obrigação burocrática de disponibilizar dados brutos na internet: ela exige a entrega de informações compreensíveis, acessíveis e dotadas de utilidade efetiva para a população.

Paralelamente, o conceito de *accountability* adquire centralidade. Pinho e Sacramento (2009) o definem como o dever do agente público de prestar contas de seus atos, assumindo a responsabilidade pelos resultados e submetendo-se à fiscalização e às sanções cabíveis. O'Donnell (1998) explica que a *accountability* se divide em duas direções principais: a vertical, exercida quando o cidadão avalia e julga os governantes pelo processo eleitoral; e a horizontal, que envolve o controle mútuo entre instituições estatais dotadas de autonomia, como os Tribunais de Contas, o Ministério Público e as Controladorias. Aprofundando essa discussão, Peruzzotti e Smulovitz (2006) propõem a noção de *accountability* social, que se materializa na atuação da sociedade civil organizada, da imprensa e dos movimentos sociais na cobrança de respostas do governo.

A transparência perpassa todas essas dimensões: o acesso à informação é condição básica para o funcionamento do controle social e institucional e para a responsabilização dos gestores (O'Donnell, 1998; Pinho; Sacramento, 2009). Sob a ótica da governança pública, os municípios que investem em práticas sólidas de transparência e abertura de dados tendem a consolidar sua governança local, ampliar o espaço para o controle social e legitimar o vínculo entre governo e comunidade (Macadar et al., 2015; Reis et al., 2025).

2.2 Nova Gestão Pública e Transparência como Instrumento de Desempenho

A Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM), descrita por (Hood, 1991), propõe a incorporação, pelo setor público, de práticas de gestão consagradas na iniciativa privada, com foco em eficiência, controle de desempenho, descentralização e compromisso com resultados. No Brasil, esses ideais orientaram o processo de modernização do Estado e a reforma gerencial que redesenhou o aparelho estatal a partir dos anos 1990 (Bresser-Pereira, 1998). Leituras mais

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

recentes, como a de (Osborne, Strokosch e Radnor, 2018), agregam novas perspectivas ao valorizar a coprodução de serviços e a governança colaborativa; ainda assim, a ênfase na mensuração de resultados permanece central na gestão pública local.

Nessa lógica gerencial, a transparência assume papel estratégico. Se o modelo burocrático tradicional tratava a divulgação de dados como mera formalidade, as reformas inspiradas na NPM ressignificaram essa percepção, passando a compreender a transparência como instrumento ativo de monitoramento e avaliação da gestão (Hood, 1991). Ao publicar regularmente seus indicadores de desempenho, dados orçamentários e contratos, a administração municipal alinha a atuação do gestor às demandas da sociedade e constrói uma base para decisões orientadas por evidências.

Sob essa perspectiva, os portais de transparência e os recursos de governo eletrônico transcendem o simples cumprimento legal: tais plataformas têm potencial para democratizar o acesso à informação, fortalecer a *accountability* e aprimorar os serviços, transformando a relação entre Estado e cidadão (Bertot; Jaeger; Grimes, 2010; Cruz et al., 2012; Macadar et al., 2015). É plausível supor que municípios com orçamentos mais amplos, equipes técnicas qualificadas e infraestrutura tecnológica consolidada apresentem vantagem estrutural na manutenção adequada desses sistemas.

Impõe-se, contudo, uma leitura crítica da NPM. A literatura contemporânea adverte que a ênfase gerencial em métricas e indicadores pode reduzir a *accountability* a um exercício de mensuração, deslocando dimensões deliberativas e participativas da governança democrática (Osborne; Strokosch; Radnor, 2018). Indicadores de transparência são instrumentos úteis de comparação e indução de melhorias, mas não substituem a participação social, o controle social substantivo e a inteligibilidade das informações para o cidadão comum. Assim, uma pontuação mais elevada em determinado índice não equivale, automaticamente, a melhor governança democrática. Pinho (2008) reforça esse contraponto ao demonstrar que a disponibilidade de tecnologia e de portais bem apresentados não garante

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

transparência efetiva, participação ou *accountability*, pois o êxito dessas ferramentas é condicionado por fatores políticos e pela cultura da administração local. Essa é uma das razões pelas quais, mesmo submetidas a diretrizes semelhantes de modernização, as prefeituras apresentam resultados tão distintos na incorporação dos princípios da NPM.

2.3 Teoria Institucional e a Legitimação das Práticas de Transparência

Se a Governança Pública e a Nova Gestão Pública auxiliam na compreensão da busca por eficiência, a Teoria Institucional contribui para explicar por que organizações adotam estruturas e discursos semelhantes mesmo dispondo de recursos e capacidades distintos. A chamada Nova Teoria Institucional, delineada a partir de (Meyer e Rowan, 1977), sustenta que as instituições não buscam apenas eficiência técnica, mas, sobretudo, aceitação e legitimidade perante o ambiente em que operam. Por essa razão, muitos municípios adotam determinadas estruturas e rituais porque a sociedade e os órgãos reguladores os reconhecem como corretos e desejáveis, comportamento coletivo que produz padronização organizacional impulsionada por pressões sociais compartilhadas (DiMaggio; Powell, 1983).

No setor público contemporâneo, a transparência tornou-se prática amplamente institucionalizada: a criação de portais digitais, ouvidorias e sistemas de informação converteu-se em símbolo de modernidade administrativa, de respeito à democracia e de *accountability*, funcionando como condição de reconhecimento e confiança social (Brelàz et al., 2025).

Meyer e Rowan (1977) alertam, entretanto, para o risco do desacoplamento institucional, situação em que a estrutura é criada formalmente para demonstrar conformidade e obter legitimidade, sem alterar as rotinas práticas da organização. No campo da transparência, esse conceito permite distinguir duas realidades: de um lado, a transparência formal, restrita ao preenchimento de requisitos em portais para evitar sanções; de outro, a transparência substantiva, na qual a informação é organizada de modo que o cidadão consiga encontrá-la, compreendê-la e utilizá-la para exercer o controle social. Como aponta Pinho (2008), observa-se com

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

frequência a combinação de muita tecnologia com pouca democracia. Bertot, Jaeger e Grimes (2010) reforçam essa crítica ao sustentar que a transparência somente se concretiza quando a informação é acessível, inteligível e útil ao cidadão comum.

Para mapear a difusão dessas práticas, DiMaggio e Powell (1983) descrevem o isomorfismo institucional por meio de três mecanismos. O isomorfismo coercitivo decorre de pressões e exigências legais: no caso dos municípios, as determinações da Lei de Acesso à Informação, da Lei de Responsabilidade Fiscal e a fiscalização dos Tribunais de Contas impõem aos gestores a adoção do padrão formal de transparência. O isomorfismo mimético emerge em contextos de incerteza, quando organizações com menor capacidade técnica tendem a reproduzir estruturas de organizações percebidas como bem-sucedidas. O isomorfismo normativo, por fim, deriva da profissionalização das equipes, alimentado por redes de especialistas, treinamentos, escolas de governo, consultorias e associações de classe. Cumpre registrar que, no presente estudo, a aplicação empírica desses conceitos se concentra no isomorfismo coercitivo, claramente sustentado pelas exigências legais incidentes sobre todos os municípios da amostra; os mecanismos mimético e normativo são mobilizados apenas como referências analíticas complementares, uma vez que os dados disponíveis não permitem evidenciar sua ocorrência.

O cruzamento entre essas forças de padronização e a realidade estrutural de cada município auxilia na compreensão das diferenças observadas no Triângulo Mineiro. Embora a busca por legitimidade induza todos os municípios a adotar o mesmo padrão formal de transparência, a literatura sugere que o alcance de uma transparência substantiva depende da capacidade técnica e administrativa de cada prefeitura (Reis et al., 2025), proposição que orienta a análise interpretativa deste estudo.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, apoiada em estatística descritiva e em análise exploratória de dados, e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

operacionalizada por meio de **análise documental comparativa de indicadores secundários de transparência municipal**. Como aponta Creswell (2014), o esforço descritivo destina-se a detalhar as características de indivíduos, grupos ou situações específicas. Registre-se que a versão inicial deste trabalho classificava a estratégia como estudo de casos múltiplos; após reavaliação dos procedimentos efetivamente empregados centrados na comparação sistemática de indicadores padronizados extraídos de fonte secundária , optou-se pela reclassificação como análise documental comparativa, designação que descreve com maior precisão o desenho realizado.

A abordagem qualitativa justifica-se porque a interpretação dos resultados é conduzida sob as lentes teóricas da Governança Pública, da Nova Gestão Pública (NPM) e da Teoria Institucional. Assim, embora o trabalho utilize indicadores quantitativos extraídos do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP) e recorra a uma medida exploratória de correlação, o foco central não reside em testes estatísticos inferenciais, mas na compreensão das dinâmicas institucionais e administrativas que podem estar associadas aos diferentes níveis de transparência encontrados na região. Nesse desenho, a capacidade administrativa dos municípios não é mensurada diretamente: ela é tratada como **hipótese interpretativa**, sustentada pela literatura, cuja verificação empírica direta é indicada como agenda para pesquisas futuras.

3.2 Delimitação Territorial e Universo de Análise

O recorte territorial adotado corresponde à porção do Triângulo Mineiro integrante da antiga mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, divisão regional estabelecida pelo IBGE e composta por 66 municípios do oeste de Minas Gerais. Optou-se por essa referência geográfica por ser a delimitação oficial historicamente consolidada e amplamente utilizada em estudos regionais, o que favorece a reprodutibilidade da amostra. O universo de análise considerado

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

compreende, portanto, os municípios dessa mesorregião localizados na porção do Triângulo Mineiro propriamente dito, entre os rios Grande e Paranaíba, do qual foram selecionadas as dez unidades que compõem a amostra.

3.3 Amostra e Critérios de Seleção

A pesquisa examina dez municípios do Triângulo Mineiro, definidos por seleção intencional e não probabilística: Uberlândia, Uberaba, Araguari, Ituiutaba, Tupaciguara, Monte Alegre de Minas, Frutal, Fronteira, Pirajuba e União de Minas. A composição da amostra buscou maximizar a variação de porte populacional e de desempenho em transparência, de modo a viabilizar a comparação entre realidades administrativas distintas submetidas às mesmas exigências legais. O Quadro 1 sistematiza os critérios de inclusão e de exclusão adotados.

Quadro 1 – Critérios de inclusão e exclusão da amostra

Critério	**Descrição**
Inclusão 1	Localização na porção do Triângulo Mineiro da mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (IBGE).
Inclusão 2	Avaliação disponível na edição 2025 do PNTP, com índice de transparência divulgado no Radar da Transparência Pública.
Inclusão 3	Contribuição para a variação de porte populacional na amostra, contemplando estratos de grande porte (acima de 300 mil habitantes), médio porte (50 mil a 300 mil) e pequeno porte (até 50 mil).
Inclusão 4	Contribuição para a variação de desempenho no índice PNTP, contemplando posições superiores, intermediárias e inferiores na distribuição regional.
Exclusão 1	Municípios da porção do Alto Paranaíba da mesorregião de referência.
Exclusão 2	Municípios sem dados completos divulgados para o ciclo analisado ou cuja inclusão não ampliaria a variação de porte e desempenho já contemplada.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Ressalte-se que a seleção intencional não pretende representatividade estatística do universo regional: seu propósito é analítico, voltado à comparação de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

contextos heterogêneos. As implicações dessa escolha são discutidas na seção de limitações.

3.4 Fonte dos Dados: O Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP)

A base empírica do estudo é o Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), iniciativa liderada pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), desenvolvida em parceria com o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT), o Tribunal de Contas da União (TCU) e entidades do sistema de controle externo, com ciclos anuais de avaliação realizados desde 2022. O programa examina o nível de **transparência ativa** dos sítios institucionais e portais de transparência dos Poderes e órgãos públicos das três esferas de governo, com base nas obrigações estabelecidas, principalmente, na Lei de Responsabilidade Fiscal e na Lei de Acesso à Informação. Utilizou-se neste estudo a **edição 2025** do programa, cujos resultados foram coletados no Radar da Transparência Pública, ferramenta eletrônica oficial de divulgação dos índices (Atricon, 2025), com acesso em 18 de maio de 2026.

A avaliação do PNTP baseia-se em uma matriz nacional com mais de 130 critérios, organizados em dimensões temáticas entre as quais informações institucionais, receitas, despesas, licitações e contratos, pessoal, diárias, transferências, obras, ouvidoria e serviço de informação ao cidadão (SIC), acessibilidade e boas práticas de usabilidade. Os critérios são classificados quanto à exigibilidade (essenciais, obrigatórios e recomendados) e ponderados por pesos definidos na metodologia do programa, incidentes sobre as dimensões, sobre os critérios e sobre itens de verificação como disponibilidade, atualidade, série histórica, filtros de pesquisa e possibilidade de gravação de relatórios. A avaliação preliminar é realizada pelos controladores internos das próprias unidades gestoras e, em seguida, validada pelos técnicos dos Tribunais de Contas, com etapa adicional de garantia de qualidade por amostragem conduzida pela Atricon. O resultado é expresso no **Índice de Transparência**, que representa o percentual ponderado de critérios atendidos.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

É necessário distinguir o índice da certificação. O **selo de transparência** é concedido apenas às unidades gestoras que, além de alcançarem a faixa percentual exigida, atendem a 100% dos critérios classificados como essenciais: Selo Diamante (índice de 95% a 100%), Selo Ouro (85% a 94,99%) e Selo Prata (75% a 84,99%). Portais com índice superior a 75% que não atendam à integralidade dos critérios essenciais não recebem selo, e os demais são classificados em níveis não certificáveis (intermediário, básico, inicial ou inexistente). Essa distinção explica por que municípios com índices relativamente próximos podem apresentar situações de certificação distintas, como se observa na amostra deste estudo. Registre-se, ainda, que a coluna de portais certificados se refere às unidades gestoras do município contempladas com selo no ciclo, ao passo que o índice reportado corresponde à apuração divulgada para o município no Radar; índice e certificação constituem, portanto, medidas relacionadas, porém não equivalentes.

Por fim, cabe registrar que o índice do PNTP é adotado neste estudo como *proxy* de transparência ativa, e não como sinônimo pleno de transparência pública. O indicador mensura o atendimento a critérios padronizados de disponibilização de informações, mas não capta diretamente dimensões como o uso efetivo da informação pelo cidadão, a inteligibilidade da linguagem ou a experiência real de navegação, aspecto retomado nas limitações.

3.5 Coleta de Dados

O levantamento das informações ocorreu por meio de pesquisa documental. Para cada um dos dez municípios, foram coletados: (a) a população residente apurada pelo Censo Demográfico 2022 do IBGE (IBGE, 2022); (b) o número de portais certificados no ciclo 2025 do PNTP; (c) o selo eventualmente obtido; e (d) o Índice de Transparência divulgado no Radar da Transparência Pública (Atricon, 2025). Os dados foram organizados em planilha comparativa para dar suporte à análise. Destaque-se que a população utilizada é a censitária, e não a estimada, corrigindo-se a fonte indicada em versão anterior deste trabalho.

3.6 Categorias de Análise

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

A análise foi estruturada em torno de quatro eixos principais: (a) porte populacional do município; (b) Índice de Transparência do PNTP; (c) certificação obtida no programa; e (d) discussão interpretativa sobre capacidade administrativa associada aos resultados observados. Cada categoria dialoga diretamente com a base teórica do estudo: a Governança Pública orienta a avaliação da relação entre transparência, participação e *accountability*; a Nova Gestão Pública fornece a perspectiva da eficiência e dos resultados; e a Teoria Institucional oferece o suporte para compreender a busca por legitimidade, as pressões por conformidade e o isomorfismo coercitivo que condicionam as escolhas das prefeituras. Reitera-se que o quarto eixo possui natureza interpretativa, uma vez que não foram coletados indicadores diretos de estrutura administrativa, orçamento ou pessoal.

3.7 Técnicas de Análise dos Dados

O tratamento dos dados articulou três procedimentos complementares. Primeiro, a **análise documental comparativa**: as informações extraídas do Radar da Transparência Pública foram tabuladas e os municípios confrontados com base nos indicadores selecionados, identificando-se padrões e discrepâncias. Segundo, uma **análise exploratória da associação entre porte populacional e índice de transparência**, por meio do coeficiente de correlação de postos de Spearman, medida não paramétrica adequada ao tamanho reduzido da amostra e à assimetria da distribuição populacional; dado o número de observações (n = 10) e a natureza intencional da amostra, essa medida possui caráter estritamente exploratório e descritivo, não autorizando inferências causais ou generalizações. Terceiro, a **análise de casos desviantes**, dedicada aos municípios cujo desempenho contraria o padrão geral da associação entre porte e índice, com destaque para Frutal e Tupaciguara.

Em momento subsequente, os achados foram interpretados sob as lentes teóricas adotadas: a Governança Pública, para discutir em que medida a transparência fortalece o controle social e a *accountability*; a Nova Gestão Pública, para examinar a abertura de dados como instrumento de monitoramento da gestão

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

local; e a Teoria Institucional, para analisar como as pressões legais e normativas induzem os governos municipais a adotar determinadas rotinas. O esforço analítico não se limitou a descrever o patamar de transparência de cada município, mas buscou evidenciar as forças institucionais que podem explicar as distâncias observadas entre eles, sempre no plano interpretativo autorizado pelos dados.

4 Apresentação dos Dados e Análise dos Resultados

A análise parte dos resultados divulgados pela edição 2025 do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP). A Tabela 1 organiza a população censitária, o número de portais certificados, o selo obtido e o Índice de Transparência de cada um dos municípios selecionados no Triângulo Mineiro.

Tabela 1 – População e desempenho dos municípios analisados no PNTP (edição 2025)

Município do Triângulo Mineiro	População – Censo IBGE (2022)	Portais certificados	Selo	Índice de Transparência (PNTP)
Uberlândia	713.232	1	Diamante	79,62%
Uberaba	337.846	1	Ouro	59,83%
Araguari	117.808	0	–	59,20%
Tupaciguara	25.470	0	–	54,92%
Ituiutaba	102.217	0	–	50,38%
Monte Alegre de Minas	20.170	0	–	47,80%
União de Minas	3.828	0	–	34,93%
Pirajuba	5.537	0	–	33,56%
Fronteira	14.533	0	–	26,92%
Frutal	58.588	0	–	17,10%

Fonte: elaborada pelos autores com base no Radar da Transparência Pública, PNTP, edição 2025 (Atricon, 2025), acesso em 18 maio 2026, e no Censo Demográfico 2022 (IBGE, 2022). Nota: os selos Diamante, Ouro e Prata são concedidos apenas às unidades gestoras que atendem a 100% dos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

critérios essenciais e alcançam, respectivamente, índices de 95% a 100%, de 85% a 94,99% e de 75% a 84,99%; a coluna "Portais certificados" indica o número de unidades gestoras do município contempladas com selo no ciclo, e o índice reportado corresponde à apuração divulgada para o município no Radar, razão pela qual índice e certificação não são medidas equivalentes.

Os dados revelam acentuada heterogeneidade regional: o Índice de Transparência varia de 17,10% a 79,62%, amplitude de mais de 62 pontos percentuais entre municípios submetidos às mesmas exigências legais e aos mesmos critérios de avaliação. A distinção entre índice e certificação, detalhada na subseção 3.4, esclarece situações aparentemente contraditórias da tabela: Araguari, por exemplo, apresenta índice muito próximo ao de Uberaba (59,20% e 59,83%, respectivamente), mas não possui portal certificado, uma vez que nenhuma de suas unidades gestoras atingiu simultaneamente a faixa mínima de 75% e a integralidade dos critérios essenciais exigidas para a certificação.

4.1 Análise Exploratória: Porte Populacional e Índice de Transparência

Para examinar a associação entre porte populacional e desempenho, calculou-se o coeficiente de correlação de postos de Spearman entre a população censitária e o Índice de Transparência dos dez municípios. O resultado indica associação positiva e forte ($\rho = 0,745$; $p = 0,013$), sugerindo que, na amostra analisada, municípios mais populosos tendem a ocupar posições mais elevadas no índice. Dado o tamanho reduzido da amostra ($n = 10$) e sua natureza intencional, essa medida deve ser lida como estritamente exploratória: ela descreve um padrão nos dados, mas não autoriza inferência causal nem generalização para além dos municípios estudados.

A própria distribuição dos dados recomenda cautela adicional, pois o padrão geral convive com desvios relevantes. Tupaciguara (25.470 habitantes; 54,92%) supera Ituiutaba (102.217 habitantes; 50,38%), municipalidade quatro vezes mais populosa. Araguari (117.808 habitantes; 59,20%) praticamente iguala o índice de Uberaba, que possui quase o triplo de sua população. No extremo oposto, Frutal (58.588 habitantes; 17,10%) registra o pior desempenho da amostra, inferior ao de todos os municípios de pequeno porte analisados. Esses desvios indicam que o porte

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

populacional não explica isoladamente o desempenho em transparência, o que motiva a análise específica dos casos desviantes.

4.2 Casos Desviantes: Frutal e Tupaciguara

Frutal constitui o caso mais discrepante da amostra. Com porte intermediário superior ao de cinco dos dez municípios analisados, o município registra índice de 17,10%, classificável no nível inicial da escala do PNTP. Se a associação entre porte e desempenho fosse suficiente para explicar os resultados, seria esperado para Frutal um índice próximo ao de Tupaciguara ou de Monte Alegre de Minas, o que não se verifica. O caso sugere que fatores não capturados pelo porte possivelmente relacionados a descontinuidades administrativas, à gestão do portal, à atualização das informações ou a escolhas institucionais locais exercem influência decisiva sobre o resultado. À luz do desenho documental desta pesquisa, não é possível identificar com precisão tais fatores, o que reforça a necessidade de estudos em profundidade sobre o município.

Tupaciguara representa o desvio em sentido oposto: com apenas 25.470 habitantes, alcança 54,92%, superando Ituiutaba e aproximando-se de Araguari, municípios significativamente mais populosos. O caso indica que municípios de pequeno porte não devem ser tratados, de forma homogênea, como estruturalmente deficitários em transparência: arranjos de gestão adequados, priorização política do tema ou soluções simples e bem mantidas de disponibilização de informações podem compensar, ao menos parcialmente, limitações de escala. Em conjunto, os dois casos desviantes qualificam a leitura da correlação apresentada na subseção anterior e advertem contra explicações uni causais baseadas exclusivamente no porte populacional.

4.3 Transparência e Governança Pública

Sob a ótica da Governança Pública, a transparência é condição para o exercício da *accountability*, para a abertura de canais de participação e para a legitimação das decisões governamentais. Na amostra, Uberlândia apresenta o melhor desempenho da região, com índice de 79,62% e portal contemplado com o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

Selo Diamante, seguida por Uberaba, com 59,83% e portal certificado com o Selo Ouro. Resultados mais robustos como esses tendem a reduzir a assimetria informacional entre governantes e governados, favorecendo a confiança nas instituições e o exercício da *accountability*, em consonância com Pinho e Sacramento (2009).

No extremo oposto da distribuição, Frutal (17,10%), Fronteira (26,92%), Pirajuba (33,56%) e União de Minas (34,93%) apresentam índices que sinalizam atendimento reduzido aos critérios de transparência ativa. Nesses contextos, o controle social encontra obstáculos informacionais relevantes, fragilizando um dos pilares da governança local. Esse cenário reforça o argumento de que a transparência efetiva não se esgota no cumprimento formal de obrigações legais, embora a caracterização precisa das deficiências de cada portal exigisse análise documental direta, não realizada nesta etapa da pesquisa.

4.4 Transparência e Nova Gestão Pública

Sob os preceitos da Nova Gestão Pública, os indicadores de transparência podem ser interpretados como expressão da capacidade gerencial e do compromisso das administrações municipais com resultados. É digno de nota que os municípios mais populosos da amostra Uberlândia, Uberaba e Araguari ocupem as três primeiras posições do índice. Esse padrão é **compatível com a hipótese**, sustentada pela literatura (Cruz et al., 2012; Prediger; Allebrandt, 2024), de que orçamentos mais amplos, infraestrutura tecnológica consolidada e quadros especializados oferecem a base gerencial necessária à manutenção de portais de transparência mais completos. Cumpre reiterar, entretanto, que este estudo não mensurou orçamento, estrutura de tecnologia da informação ou composição dos quadros de pessoal; a capacidade administrativa permanece, aqui, como hipótese interpretativa plausível, e não como achado demonstrado.

Na mesma linha, é plausível que municípios de menor porte enfrentem restrições orçamentárias e carência de profissionais de tecnologia dedicados à manutenção e à atualização dos sistemas, o que ajudaria a compreender a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

concentração de índices mais baixos na base da amostra. Pela lógica da NPM, o nível de transparência funcionaria como termômetro da maturidade de gestão de cada prefeitura. A leitura crítica desenvolvida na subseção 2.2 impõe, contudo, uma qualificação importante: o índice mensura o atendimento a critérios padronizados de disponibilização de informações, e não a qualidade democrática da gestão; pontuações elevadas indicam conformidade e capacidade de organização informacional, mas não asseguram, por si sós, participação social efetiva ou informação inteligível ao cidadão comum. Os casos desviantes analisados na subseção 4.2 reforçam, ademais, que a explicação gerencial baseada em recursos não é suficiente para dar conta de toda a variação observada.

4.5 Teoria Institucional e Legitimação das Práticas de Transparência

A Teoria Institucional auxilia na compreensão de um aparente paradoxo: todos os municípios da amostra mantêm portal eletrônico de transparência em funcionamento, ainda que com resultados muito distintos. As exigências da Lei de Acesso à Informação e da Lei de Responsabilidade Fiscal, somadas à fiscalização sistemática dos Tribunais de Contas da qual o próprio PNTP é instrumento , configuram ambiente típico de **isomorfismo coercitivo**, tal como descrito por DiMaggio e Powell (1983): os municípios mantêm os canais formalmente ativos porque a omissão implicaria sanções legais e perda de legitimidade. Este é o mecanismo isomórfico que os dados da pesquisa permitem sustentar com maior segurança, uma vez que as pressões legais incidem de modo verificável sobre todas as unidades analisadas; eventuais dinâmicas miméticas ou normativas entre os municípios da região demandariam evidências específicas como a adoção de sistemas ou fornecedores comuns, a participação em consórcios ou capacitações compartilhadas que não foram objeto desta investigação.

Os índices reduzidos na base da amostra, por sua vez, **podem indicar** o fenômeno do desacoplamento institucional discutido por Meyer e Rowan (1977): prefeituras que instituem portais para sinalizar conformidade ao ambiente regulatório, sem incorporar as rotinas de transparência ao funcionamento cotidiano da

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

administração, produziriam uma transparência predominantemente formal o portal existe, mas informações incompletas ou desatualizadas comprometeriam seu uso prático pelo cidadão. Trata-se, contudo, de hipótese interpretativa: índices baixos são compatíveis com múltiplas explicações alternativas, como falhas técnicas pontuais no período de avaliação, desconhecimento da metodologia do programa, limitações de usabilidade ou insuficiência de capacidade administrativa, e a demonstração do desacoplamento exigiria evidências documentais diretas dos portais verificação de dados ausentes, desatualizados ou inacessíveis não coletadas nesta etapa. Ainda assim, a leitura institucionalista permanece analiticamente útil: ela chama a atenção para o fato de que as assimetrias observadas no Triângulo Mineiro resultam do modo desigual como realidades locais distintas respondem a pressões institucionais homogêneas.

4.6 Implicações Gerenciais: Matriz de Recomendações

Com o propósito de conferir caráter operacional à contribuição prática do estudo, o Quadro 2 sistematiza recomendações dirigidas a gestores municipais e a órgãos de controle, articulando os problemas identificados na análise, a evidência que os sustenta, as ações gerenciais sugeridas, os atores responsáveis e os indicadores de acompanhamento propostos.

Quadro 2 – Matriz de recomendações para gestores municipais e órgãos de controle

Problema identificado	**Evidência**	**Ação gerencial sugerida**	**Ator responsável**	**Indicador de acompanhamento**
Índices de transparência muito baixos em parte dos municípios	Quatro municípios com índice inferior a 35%; Frutal com 17,10% (Tabela 1)	Elaborar plano de adequação à matriz de critérios do PNTP, priorizando os critérios essenciais e as dimensões de receitas, despesas, licitações e pessoal	Prefeitura (gabinete, controladoria interna e setor de TI)	Evolução do índice PNTP entre ciclos anuais; percentual de critérios essenciais atendidos
Municípios com índice intermediário,	Araguari com 59,20%, sem	Realizar diagnóstico dos critérios essenciais não atendidos e saná-	Controladoria interna, com	Atendimento de 100% dos critérios essenciais;

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

porém sem certificação	portal certificado (Tabela 1)	los, condição necessária à certificação	apoio do setor de TI	obtenção de selo no ciclo seguinte
Possível transparência apenas formal (desacoplamento)	Concentração de índices baixos na base da amostra (subseção 4.5)	Instituir rotinas permanentes de atualização e revisão de conteúdo dos portais, com responsáveis designados e calendário definido	Secretarias e controladoria interna	Periodicidade efetiva de atualização das seções do portal; resultado dos itens de atualidade na avaliação do PNTP
Restrições de capacidade técnica em municípios de pequeno porte	Concentração de municípios de pequeno porte nas posições inferiores do índice, com a exceção de Tupaciguara (subseções 4.1 e 4.2)	Buscar arranjos cooperativos consórcios intermunicipais, apoio de associações municipalistas e capacitações ofertadas pelo Tribunal de Contas	Prefeituras, associações municipalistas e TCE-MG	Participação em capacitações; adesão a arranjos cooperativos; evolução do índice
Desigualdade regional persistente de transparência	Amplitude de 62,52 pontos percentuais entre o maior e o menor índice (Tabela 1)	Instituir monitoramento comparativo regional periódico e programas de indução focalizados nos municípios de pior desempenho	Tribunal de Contas e Ministério Público	Redução da amplitude regional dos índices entre ciclos

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

5 Limitações do Estudo

Os resultados apresentados devem ser interpretados à luz de um conjunto explícito de limitações metodológicas. Primeiro, a amostra é pequena (n = 10) e de seleção intencional, o que impede qualquer generalização estatística para o conjunto dos municípios do Triângulo Mineiro ou do país. Segundo, o estudo apoia-se exclusivamente em dados secundários de um único ciclo do PNTP, sem dimensão longitudinal, de modo que não é possível avaliar trajetórias, avanços ou retrocessos dos municípios ao longo do tempo. Terceiro, o desenho é associativo e interpretativo: nenhuma das relações discutidas entre porte, capacidade administrativa e transparência pode ser lida em termos causais.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

Quarto, a capacidade administrativa, conceito central da discussão, não foi mensurada diretamente: não foram coletados indicadores de orçamento, receita, quadro de servidores, estrutura de tecnologia da informação ou existência de controladorias e ouvidorias, permanecendo tal capacidade como hipótese interpretativa apoiada na literatura. Quinto, a análise depende integralmente do PNTP, que constitui *proxy* de transparência ativa: o índice não capta o uso efetivo da informação pelo cidadão, a inteligibilidade da linguagem, a acessibilidade digital ou a experiência real de navegação nos portais, dimensões que integram a transparência substantiva discutida no referencial teórico. Sexto, não foi realizada, nesta etapa, análise documental direta e sistemática do conteúdo dos portais municipais, tampouco entrevistas com gestores, servidores ou usuários, o que restringe a evidência disponível para as interpretações de natureza institucional, como a hipótese do desacoplamento. Explicitar esses limites é condição de honestidade metodológica e circunscreve com precisão o alcance das conclusões a seguir.

6 Considerações Finais

Este estudo analisou como municípios do Triângulo Mineiro constroem suas práticas de transparência, tomando como parâmetro os indicadores da edição 2025 do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP) e interpretando-os à luz da Governança Pública, da Nova Gestão Pública e da Teoria Institucional. A análise documental comparativa evidenciou assimetrias acentuadas: a transparência municipal na região avança de forma desigual, com índices que variam de 17,10% a 79,62% entre municípios submetidos ao mesmo arcabouço legal.

Os resultados sugerem associação positiva entre porte municipal e desempenho no índice de transparência ($\rho = 0,745$), padrão compatível com a hipótese, amparada na literatura, de que infraestrutura, recursos e capacidade administrativa explicam parte das diferenças observadas. A análise dos casos desviantes impõe, todavia, uma qualificação essencial a essa leitura: Frutal, de porte intermediário, apresenta o pior índice da amostra, enquanto Tupaciguara, de pequeno porte, supera municípios substancialmente mais populosos. O porte,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

portanto, não constitui explicação suficiente, e novos estudos devem mensurar diretamente as capacidades administrativas, orçamentárias e tecnológicas dos municípios para testar as associações aqui sugeridas.

Sob a perspectiva da Governança Pública, os achados reforçam que a abertura de dados é condição para o funcionamento da *accountability*, para a participação cidadã e para a legitimação da ação governamental. Municípios com portais mais completos tendem a criar ambiente mais favorável à fiscalização das políticas públicas e à confiança nas instituições. Disso decorre um entendimento relevante para a gestão local: a transparência não deve ser tratada como ônus legal, mas como estratégia de consolidação democrática.

A lente da Nova Gestão Pública permitiu interpretar os índices como possível expressão da maturidade gerencial das prefeituras, ao mesmo tempo em que a leitura crítica incorporada ao referencial adverte contra o reducionismo gerencial: pontuações elevadas indicam conformidade e organização informacional, mas não equivalem, automaticamente, a melhor governança democrática, a participação efetiva ou a informação inteligível ao cidadão. A Teoria Institucional, por sua vez, contribuiu para explicar a adesão universal ao padrão formal de transparência como resposta ao isomorfismo coercitivo derivado das exigências legais e da fiscalização dos Tribunais de Contas; os baixos índices na base da amostra podem indicar desacoplamento institucional, hipótese cuja demonstração exigirá evidências documentais diretas dos portais em pesquisas futuras.

Em síntese, os resultados sugerem que a transparência municipal decorre da interação entre pressões institucionais homogêneas e capacidades locais heterogêneas: embora o arcabouço legal condicione o comportamento das administrações, a qualidade da entrega parece associada às condições administrativas de cada município para manter e atualizar seus sistemas associação que, reitere-se, deve ser objeto de mensuração direta em estudos subsequentes.

Como contribuição teórica, o trabalho indica a fecundidade de articular Governança Pública, NPM e Teoria Institucional na análise dos contrastes da gestão local. Como contribuição prática, a matriz de recomendações apresentada na

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

subseção 4.6 oferece a gestores públicos e órgãos de controle um conjunto operacional de ações, responsáveis e indicadores de acompanhamento voltados à melhoria da transparência municipal.

Para pesquisas futuras, sugere-se: (a) a mensuração direta de indicadores de capacidade administrativa, orçamentária e tecnológica; (b) a análise documental sistemática do conteúdo, da atualização e da usabilidade dos portais, inclusive com matrizes de avaliação próprias; (c) estudos qualitativos de campo, com entrevistas junto a gestores, controladores internos e cidadãos usuários; (d) desenhos longitudinais que acompanhem a evolução dos índices ao longo dos ciclos do PNTP; e (e) o aprofundamento dos casos desviantes identificados, em especial Frutal e Tupaciguara. Permanece, por fim, a indicação de que fortalecer a transparência pública municipal exige mais do que produção normativa ou fiscalização punitiva: os resultados sugerem que são necessários investimentos contínuos em capacidade administrativa, qualificação técnica e infraestrutura de tecnologia da informação, condições para que a transparência supere o plano formal e se consolide como prática substantiva no cotidiano das cidades brasileiras.

Referências

ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum032.

ATRICON – ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL. **Radar da Transparência Pública**: resultados do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), edição 2025. Brasília, DF: Atricon, 2025. Disponível em: https://radardatransparencia.atricon.org.br/. Acesso em: 18 maio 2026.

BERTOT, John C.; JAEGER, Paul T.; GRIMES, Justin M. Using ICTs to create a culture of transparency: e-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. **Government Information Quarterly**, Amsterdam, v. 27, n. 3, p. 264-271, 2010. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2026.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 17 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 17 maio 2026.

BRELÀZ, Gabriela; DIAS, Thiago F.; REINECKE, Luis F. G.; NASCIMENTO, Anna B. F. M.; RODRIGUES, Diego C. Governo aberto: caminhos para transparência, dados abertos, participação, colaboração e accountability. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. DOI: https://doi.org/10.12660/cgpc.v30.92960.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v49i1.360.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

CRUZ, Cláudia F.; FERREIRA, Aracéli C. S.; SILVA, Lino M.; MACEDO, Marcelo A. S. Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-176, jan./fev. 2012.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Washington, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, London, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022**: população e domicílios – primeiros resultados. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html. Acesso em: 17 maio 2026.

MACADAR, Marie A.; FREITAS, J. L.; MOREIRA, C. R. Transparência como elemento fundamental em governo eletrônico: uma abordagem institucional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 3, p. 78-100, set./dez. 2015.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

MACEDO, Douglas F.; LEMOS, Denise L. S. Modelo de governança para dados abertos governamentais: uma proposta para disponibilização qualificada e transparente de recursos informacionais na rede. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 30, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/1981-5344/55761.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 110-135, jan./mar. 2010.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova**, São Paulo, n. 44, p. 27-54, 1998.

OSBORNE, Stephen P.; STROKOSCH, Kirsty; RADNOR, Zoe. Co-production and the co-creation of value in public services: a perspective from service management. In: BRANDSEN, Taco; STEEN, Trui; VERSCHUERE, Bram (org.). **Co-production and co-creation**: engaging citizens in public services. London: Routledge, 2018. p. 18-26.

PERUZZOTTI, Enrique; SMULOVITZ, Catalina. Social accountability: an introduction. In: PERUZZOTTI, Enrique; SMULOVITZ, Catalina (org.). **Enforcing the rule of law**: social accountability in the new Latin American democracies. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 2006. p. 3-33.

PINHO, José Antonio G. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 471-493, maio/jun. 2008.

PINHO, José Antonio G.; SACRAMENTO, Ana Rita S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.

PREDIGER, Rafael P.; ALLEBRANDT, Sérgio L. Transparência e acesso à informação em nível local: uma análise das capacidades dos municípios gaúchos. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 20, n. 2, 2024. DOI: https://doi.org/10.54399/rbgdr.v20i2.6643.

REIS, E. O.; ALMEIDA, R. A.; MELO, D. C.; PEREIRA, G. A. O princípio da transparência na governança pública no Brasil: uma revisão bibliométrica. **REFAG – Revista FACTHUS de Administração e Gestão**, Uberaba, v. 7, n. 1, p. 106-131, 2025.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/05/2026 - **Accepted:** 03/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/1h532w82
Pages: 1-27

RHODES, Roderick A. W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, London, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x.