

idp

v. 5 n. 4

176

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

O SUCESSO FEMININO NA GESTÃO
MUNICIPALISTA – ESTUDO DE CASO DO
MUNICÍPIO DE JANDAIA - GO

Marcos Antônio Borges Júnior
Alexander Cambraia Nascimento Vaz

O SUCESSO FEMININO NA GESTÃO MUNICIPALISTA – ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE JANDAIA - GO

Marcos Antônio Borges Júnior¹

Alexander Cambraia Nascimento Vaz²

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: marcosborgesjr@gmail.com.

² Doutorado em Ciência Política, com ênfase em Burocracia e Gestão Governamental (UFMG). Tem experiência profissional em Planejamento, Implementação e Monitoramento/Avaliação de Políticas Públicas. Atualmente é Coordenador do Eixo de Sistemas, Governança e Identificação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Professor Titular do Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP).

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Débora Dossiatti

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	9
3. Metodologia	12
4. Resultados e Discussão	14
4.1 Análise Do Município De Jandaia – GO	24
5. Conclusão	29
6. Referências	32

Resumo:

A transparência pública tem avançado de forma bastante positiva nos últimos anos, assim como a participação feminina na Administração Pública Municipal, entretanto a mudança de cenário demanda tempo e esforço para que os resultados venham a prosperar. Neste contexto, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Seria a gestão feminina capaz de alcançar um maior nível de transparência? A presente pesquisa tem por objetivo analisar o perfil feminino à frente do executivo municipal, observando a sua capacidade de implementar uma política pública, neste caso a transparência, para que assim, o gênero passe a ter uma visibilidade positiva, inclusive, encorajando outras mulheres a ingressarem na administração pública. A pesquisa utilizou-se da coleta de dados públicos com um estudo comparativo destes dados entre gestões masculinas e femininas, além do estudo de caso do Município de Jandaia-GO para apuração das ideias e ações tomadas pela prefeita e sua equipe. Quanto ao estudo comparativo foram analisados os exercícios de 2021 e 2022 de acordo com a avaliação do TCM-GO, sob a amostra de 148 (cento e quarenta e oito) municípios. Já o estudo de caso, contou com uma entrevista junto a chefe do poder executivo, e a servidora responsável pela transparência municipal para apuração do processo de implementação da transparência no município. Ao fim, notou-se que o gênero feminino obteve um resultado mais favorável quanto ao alcance dos índices acima dos 90%, contudo, a pesquisa demonstrou que fatores como continuidade da política pública, investimento em pessoal, e adoção de instrumentos tecnológicos, detém maior poder de influência sobre os resultados.

Palavras-Chave: Administração pública; ATRICON; gênero feminino; municípios; transparência pública; Tribunal de Contas dos Municípios.

Abstract:

Public transparency has advanced in a very positive way in recent years, as has female participation in Municipal Public Administration, however the change in scenario takes time and effort for the results to prosper. In this context, we intend to answer the following research question: Would female management be able to achieve a higher level of transparency? This research aims to analyze the female profile at the head of the municipal executive, observing their ability to implement a public policy, in this case transparency, so that the gender begins to have a positive visibility, including encouraging other women to join in public administration. The research used the collection of public data with a

comparative study of this data between male and female administrations, in addition to the case study of the Municipality of Jandaia-GO to determine the ideas and actions taken by the mayor and her team. As for the comparative study, the years 2021 and 2022 were analyzed according to the TCM-GO assessment, using a sample of 148 (one hundred and forty-eight) municipalities.

The case study included an interview with the head of the executive branch, and the employee responsible for municipal transparency to investigate the process of implementing transparency in the municipality. In the end, it was noted that the female gender obtained a more favorable result in terms of reaching rates above 90%, however, the research demonstrated that factors such as continuity of public policy, investment in personnel, and adoption of technological instruments, have a greater power to influence results.

Keywords: Public administration; ATRICON; feminine gender; counties; public transparency; Municipal Audit Court.

1. INTRODUÇÃO

A transparência no setor público tem emergido como um dos pilares fundamentais da Administração Pública como demonstram os estudos “Transparência e Accountability na Administração Pública: Uma Análise da Efetividade dos Portais de Transparência Municipais.” (Almeida, R. R., e Santos, S., 2017), e “Transparência e Controle Social na Administração Pública: Uma Análise dos Portais de Transparência dos Estados Brasileiros” (Fernandes, R. F., e Nogueira, A. C., 2016).

No contexto municipal, onde as decisões impactam diretamente a vida dos cidadãos em nível local, a transparência assume uma relevância ainda mais crucial. Nesse cenário, a liderança dos prefeitos pode desempenhar um papel de destaque na promoção de uma administração transparente e na construção de uma relação de confiança com os munícipes.

O presente estudo busca explorar a gestão feminina no âmbito municipal, focalizando a transparência como indicador-chave. Para isso, será adotado um método comparativo entre gestões femininas e masculinas, utilizando um estudo de caso de um município gerido por uma prefeita mulher. Desta forma, seria a gestão feminina capaz de alcançar um maior nível de transparência?

A escolha desse enfoque se dá pela importância da transparência na administração pública. A transparência é um pilar fundamental da democracia, permitindo que os cidadãos tenham acesso a informações e dados relevantes sobre as ações do governo, bem como promovendo a prestação de contas e o combate à corrupção (Fernandes e Nogueira, 2016). Assim, entender como a gestão feminina contribui para a transparência municipal é de suma importância para a construção de sociedades mais justas e igualitárias.

As mulheres, historicamente, têm enfrentado desafios e barreiras adicionais no acesso a cargos de liderança. No entanto, estudos sugerem que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais colaborativos, inclusivos e participativos, o que pode influenciar positivamente a transparência (Bauer et al., 2020). E assim, ao analisar o

desempenho da gestão feminina em comparação com a gestão masculina, é possível identificar potenciais diferenças na abordagem e nas práticas adotadas (Leston-Bandeira e Thompson, 2016).

O estudo de caso de um município gerido por uma prefeita mulher, permitirá examinar de perto as políticas, práticas e iniciativas adotadas em relação à transparência. Será investigado se a gestão feminina demonstra maior abertura e disposição para compartilhar informações com a população, promovendo a participação cidadã.

Compreender a gestão feminina no âmbito municipal quanto à transparência pode contribuir para que mais mulheres se sintam encorajadas a buscar cargos de liderança e gestão, rompendo com estereótipos e preconceitos que ainda permeiam a sociedade (Schwindt-Bayer, 2009).

Importante, também, salientar que o controle externo brasileiro desempenha um papel fundamental na normatização e fiscalização da transparência pública, tendo por objetivo garantir a legalidade, a eficiência e a transparência na gestão dos recursos públicos, além de garantir maior segurança jurídica aos gestores municipais que tem o poder decisório em suas mãos (Vieira e Teixeira, 2019). Como destaque, tem-se que os Tribunais de Contas possuem o poder de estabelecer diretrizes e normas técnicas relacionadas à divulgação de informações governamentais, promovendo a padronização e a qualidade das informações disponibilizadas.

Por fim, uma administração municipal transparente e uma liderança comprometida com essa transparência tendem a gerar impactos significativos na sociedade (Cavalcante, 2018). Quando os cidadãos têm acesso a informações claras sobre as decisões e ações do governo, sentem-se mais capacitados para tomar decisões informadas e participar ativamente na formulação de políticas públicas. Além disso, a transparência e a liderança efetiva dos prefeitos podem prevenir práticas corruptas, garantindo-se que os recursos sejam utilizados de maneira responsável e benéfica para a comunidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presença e atuação das mulheres na gestão municipal têm sido objeto de crescente interesse acadêmico e político, refletindo uma busca por maior igualdade de gênero, representatividade nas esferas de poder, além de seus resultados. Esta discussão vai afora da simples inclusão, é importante que se realizem estudos que explorem as potencialidades, resultados desta atuação feminina frente a gestão municipal, como a presente pesquisa.

Evidências mostram que governos liderados por rainhas se envolveram mais na guerra do que governos liderados por reis, mostrando que mulheres em cargo de liderança tendem a engajar em maior comportamento agressivo e contrário ao interesse do cidadão médio (Dube e Harish, 2020). Em contraponto ao referido estudo, temos pesquisas empíricas atuais, notam que a presença de mulheres, em posições de liderança, pode conduzir à políticas mais sensíveis às necessidades comunitárias, especialmente em áreas como saúde, educação e assistência social (Meier et al., 2019).

Seguindo, estas mulheres enfrentam barreiras estruturais como estereótipos de gênero e discriminação, limitando oportunidades de ascensão e eficácia como líderes de acordo com estudos empíricos sobre representatividade e valores democráticos (Figueroa, 2017). Todavia, outras evidências (Coffman et al., 2021) mostram que, embora haja amplo conhecimento de discriminação contra mulheres em ambientes de trabalho, tais discriminações não são baseadas em gênero, mas sim no desempenho médio das mulheres em performar nas atividades específicas.

Apesar dos obstáculos, mulheres avançam na gestão municipal globalmente, associadas a maior prestação de contas e transparência (Leston-Bandeira e Thompson, 2016), contribuindo para questões sociais e ambientais, além de promover sustentabilidade e equidade (Bjarnegård e Zetterberg, 2018). Em síntese, representam uma força transformadora na governança local, beneficiando comunidades em diversos aspectos,

exigindo reconhecimento e apoio para construção de sociedades mais justas, equitativas e sustentáveis.

No entanto, a participação feminina na política brasileira é, ainda, muito recente, tendo seu início já nos anos 1932 com a possibilidade de votar, ou seja, exercer o papel de cidadão de maneira primária. Além disso, temos a Constituição Federal de 1988, e, mais recente, a Lei das Cotas, que auxiliaram no avanço quanto a participação feminina na política brasileira (Roedel De Lira Botelho; Scherer, 2019). Esta mudança decorreu de uma luta por igualdade de gênero, que passou a eleger, mesmo que em passos lentos, suas representantes no legislativo e executivo dos entes federados. Segundo Rodrigues (2013), as mulheres enfrentaram dificuldades maiores por conta do cenário cultural e histórico vivenciado pelas mesmas no ambiente familiar, que aos olhos da sociedade eram de responsabilidade feminina, como por exemplo o cuidado com os filhos, e demais deveres com a casa e a família.

No contexto da gestão pública municipal, a representatividade feminina também experimenta aumentos, embora em ritmo mais lento. De acordo com dados do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) de 2018, apenas 11,7% das prefeituras brasileiras eram comandadas por mulheres.

Importante se referir, neste momento, a respeito da obra “As prefeitas” (Blay, 1999)³. O livro traz, justamente, um panorama a respeito da participação feminina no âmbito do executivo municipal, partindo-se do período no qual os prefeitos das capitais e grandes centros eram nomeados pelo Presidente da República, ou Governador, resultando em um total de zero nomeações femininas, até a demonstração dos perfis das prefeitas, tópico este, ainda muito atual.

3 Ex Senadora pelo Estado de São Paulo, possui graduação (1959), mestrado (1969) e doutorado em Sociologia pela Universidade de São Paulo (1973). Fez pós-doutorado na École des Hautes Études en Sciences Sociales, em Paris com apoio da FAPESP em 1995-96. Interregional adviser for the Advancement of Women . Vienna UN Office. Criou o primeiro curso de graduação e pós graduação sobre a mulher na Universidade de São Paulo. Dados extraídos do IBAM, 1975.

Tem-se ainda, o estudo realizado que é intitulado “Perfil das Prefeitas no Brasil” (Instituto Alziras, 2018), e se refere ao mandato 2017-2020. A perspectiva geral do estudo demonstra uma significativa mudança quantos aos perfis destas gestoras, destacando-se dentre essas mudanças, o nível de escolaridade, o demonstra que 71% das prefeitas possuem ensino superior, enquanto os prefeitos, somam 51% com o mesmo nível de formação.

Sendo assim, ao analisar os dados sobre a presença de mulheres em cargos de liderança municipal, torna-se evidente a desigualdade de gênero nessas posições de poder. Segundo o estudo da União Interparlamentar e da ONU Mulheres, apenas 19,7% dos cargos executivos municipais são ocupados por mulheres em todo o mundo.

No Brasil, a baixa representação feminina na gestão pública municipal é um desafio persistente. Embora a legislação brasileira estabeleça uma cota de no mínimo 30% para candidaturas de cada sexo nas eleições proporcionais, a presença de mulheres em cargos executivos ainda é muito baixa. Em 2018, apenas 11,7% das prefeituras brasileiras eram ocupadas por mulheres, conforme dados do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

A gestão pública municipal com uma representação equilibrada de gênero tem maior probabilidade de adotar políticas que respondam a essas preocupações, promovendo o bem-estar da comunidade em geral. Durante a Pandemia, o estudo “Sob pressão: a liderança das mulheres durante a crise da COVID-19” (Bruce et al, 2022), demonstrou que nas cidades governadas por mulheres houve 44% menos de mortes, e 30% menos de internações, quando comparados aos municípios geridos por homens.

Quanto a legislação relativa à transparência, *a priori*, temos a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011, em resumo, é uma legislação fundamental para garantir a transparência e a accountability no setor público brasileiro, permitindo com que os cidadãos exerçam seu direito de acesso à informação, contribuindo para o fortalecimento da participação da sociedade na fiscalização e no controle dos órgãos públicos (Martins, 2018).

Já a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), é uma importante legislação brasileira que estabelece normas e critérios para a gestão fiscal responsável por parte dos entes federativos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal). Embora o foco principal da lei seja o equilíbrio das contas públicas, ela também possui dispositivos que promovem a transparência na gestão fiscal (Bonilha, 2019).

Como se nota pelos pontos acima expostos, existem importantes pesquisas que abordam o tema gênero, entretanto, a grande maioria a respeito da representatividade. A abordagem adotada na presente pesquisa se mostra mais qualitativa, ou seja, estuda os resultados obtidos acerca da transparência pública e o gênero no âmbito municipal.

3. METODOLOGIA

O método escolhido é o do estudo comparativo entre municípios para se obter um resultado entre gestões femininas e masculinas em relação à transparência, sendo uma abordagem que permite analisar e comparar o nível de transparência em diferentes contextos municipais, levando em consideração o gênero da gestora.

A fim de realizar esse estudo, o texto seguirá os seguintes passos:

1- **Definição dos critérios de avaliação:** Foram definidos os critérios que serão utilizados para avaliar o nível de transparência do município. A base, se dará através da avaliação elaborada pelo Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás, que possui como base a Resolução nº 009/2018 da ATRICON. Esses critérios podem incluir elementos como a divulgação de informações financeiras, orçamentárias, contratos públicos, prestação de contas, entre outros aspectos relacionados à transparência na gestão pública.

2- **Coleta de dados:** A coleta de dados envolve reunir as informações necessárias para avaliar o cumprimento dos critérios de transparência estabelecidos. Esses dados foram obtidos a partir da análise da transparência do TCM-GO para os exercícios de 2021 e 2022, respectivamente, através do Acórdão nº 02199/2022 – Técnico-Administrativa/TCM-GO, e Acórdão nº 0980/2023 Técnico-Administrativa

Extraordinária/TCM-GO. Os Acórdãos analisaram os 246 (duzentos e quarenta e seis) municípios goianos utilizando como parâmetro a Resolução nº 009/2018 da ATRICON, sendo que o segundo, ainda contou com a atualização pela Resolução nº 001/22.

Nota-se que a análise adotou metodologia clara de avaliação e classificação quanto a transparência dos jurisdicionados, portanto, torna-se válida a utilização da mesma para coleta de informações, e posterior estudo comparativo.

No primeiro momento, serão analisados e comparados todos estes municípios que compõe o referido grupo. Importante destacar que destes 148 (cento e quarenta e oito), 125 (cento e vinte e cinco) são geridos por homens, e apenas 23 (vinte e três) têm mulheres a frente do Poder Executivo.

4- Seleção do estudo de caso: Jandaia – GO é um município localizado na região sul do Estado de Goiás, e, conta com uma população de aproximadamente 6.200 habitantes (Censo IBGE – 2022). O Município é governado por uma prefeita, Sra. Milena Pereira Lopes, que está em seu segundo mandato à frente do executivo municipal.

O Município emerge como um caso de estudo exemplar devido à notável continuidade da gestão municipal, são mais de 10 (dez) anos seguindo uma fluidez de pensamentos e ideias apesar das mudanças em seu comando.

A Prefeita Municipal possui perfil que evidencia o zelo e preocupação com o bem-estar da comunidade, desempenhando um papel determinante. Sua liderança proativa e orientada para resultados, tem sido fundamental para a consecução dos objetivos municipais.

É importante ressaltar que Jandaia se destaca entre as cidades da sua Microrregião, mesmo enfrentando desafios semelhantes e com uma receita comparativamente menor. Esse diferencial pode evidenciar algo positivo sobre políticas públicas implementadas e a competência da gestão em alcançar resultados significativos, por isso foi selecionado para ser analisado

5- Análise e interpretação dos resultados: Com os dados coletados, realiza-se uma análise comparativa entre o Município de Jandaia, gerido por uma mulher, e os municípios do grupo de controle. Nessa análise, poderão ser aplicadas técnicas estatísticas para identificar possíveis diferenças significativas entre os grupos. Também é importante considerar as especificidades do contexto municipal, bem como outros fatores que possam influenciar o nível de transparência.

6- Avaliação e discussão dos resultados: Os resultados obtidos são interpretados e discutidos à luz dos critérios de avaliação estabelecidos. É essencial examinar as possíveis influências do gênero da gestora nos resultados de transparência, levando em conta também outros fatores que possam contribuir para as diferenças observadas.

Por meio desse método de estudo comparativo, é possível obter *insights* sobre o nível de transparência nas gestões femininas em comparação com as gestões masculinas. Posto isso, a pesquisa compreenderá o impacto do gênero na promoção da transparência na administração pública municipal.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da transparência municipal no Estado de Goiás ocorre anualmente por meio do TCM-GO. O órgão de controle externo conta com corpo técnico qualificado, em sua maioria concursado, que a cada ano avança quanto a esta análise. A pesquisa analisou as fiscalizações dos anos de 2021 e 2022, primeiro por se tratar de exercícios dentro do presente mandato, e segundo por ambas análises utilizarem a Resolução nº 009/2018 da ATRICON.

No exercício de 2021 a análise oficial se deu através do Acórdão nº 02199/22 que elencou todos os pontos levantados no capítulo anterior: índice de transparência, nível de transparência, pontos realizados, composição do índice, e a classificação.

Primeiramente, temos que o grupo analisado obteve uma média de índice de transparência de 82,82%, o que significa um nível elevado de transparência. Esta média

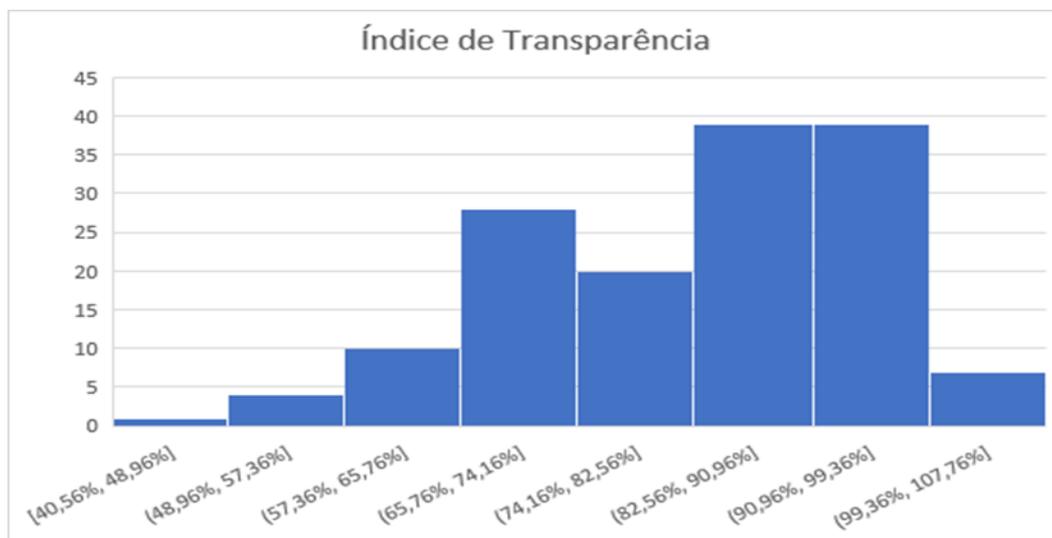
pode ocultar situações especiais dentro do cenário observado, dentre eles, municípios com índices em 100%, e outros com valores preocupantes, vejamos Tabela 1, e Gráfico 1:

Tabela 1 – Municípios com índices extremos

Municípios	Índice de Transparência	Nível de Transparência
Campinaçu	100%	Elevado
Jandaia	100%	Elevado
Três Ranchos	100%	Elevado
Santa Rita do Araguaia	100%	Elevado
Britânia	100%	Elevado
Rianópolis	100%	Elevado
Damianópolis	53,27%	Mediano
Uirapuru	40,56%	Deficiente

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO (2023)

Gráfico 1 – Quantidade de municípios por faixa de índice. Elaborado pelo autor

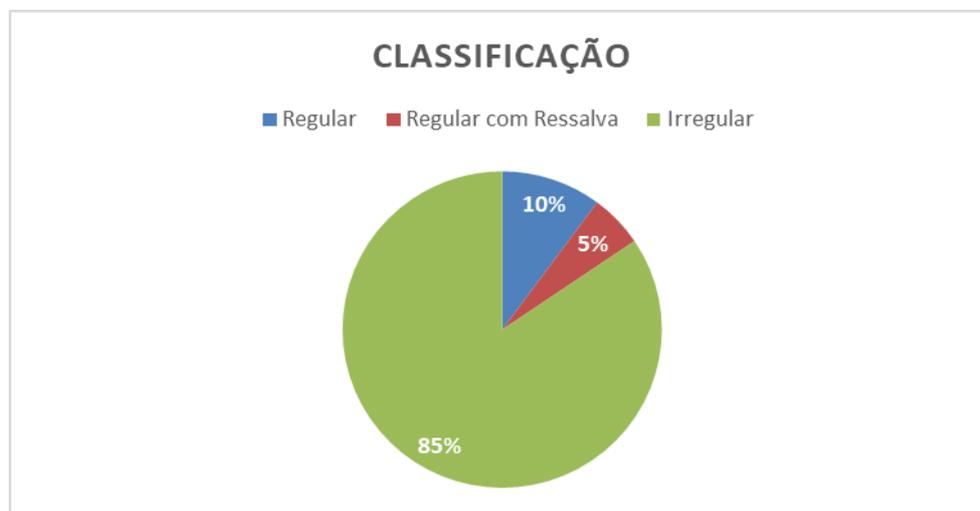


Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO (2023)

Seguindo a análise, o Acórdão nº 02199/22 determinou que os municípios pudessem ser classificados como regular, regular com ressalva, ou irregular. Assim, nota-se que apenas

15 (quinze) municípios foram classificados como regular, representando 10% do grupo selecionado, percentual baixo diante do cenário total. Do restante dos municípios, 08 (oito) se classificaram como regular com ressalva, e 125 (cento e vinte e cinco), ou seja 85%, foram considerados irregulares por não atenderem os critérios essenciais de transparência elencados na resolução da ATRICON, ilustrado conforme Gráfico 2.

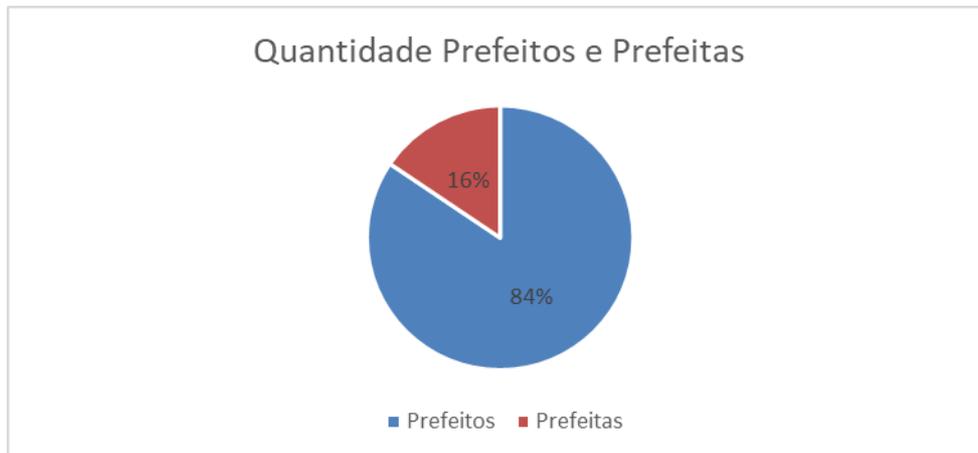
Gráfico 2 – Classificação do grupo em percentual



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO (2023)

Por fim, o grupo selecionado possui uma minoria de municípios geridos por mulheres, 23 (vinte e três), enquanto 125 (cento e vinte e cinco) possuem prefeitos à frente do executivo (Gráfico 3). A média do índice de transparência dos geridos pelo sexo feminino é de 80,12%, já o subgrupo dos geridos pelo sexo oposto alcançou 83,31% de índice em média.

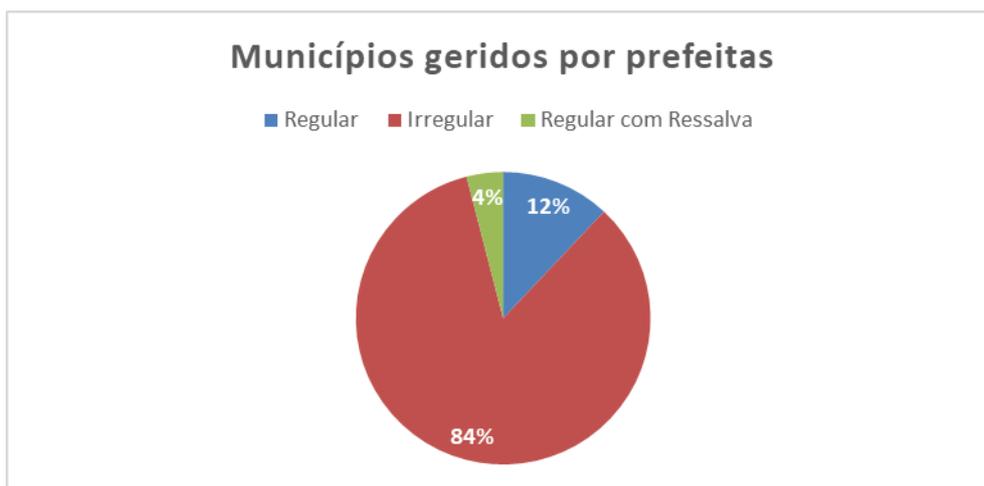
Gráfico 3 – Quantidade em percentual de prefeitos e prefeitas



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO (2023)

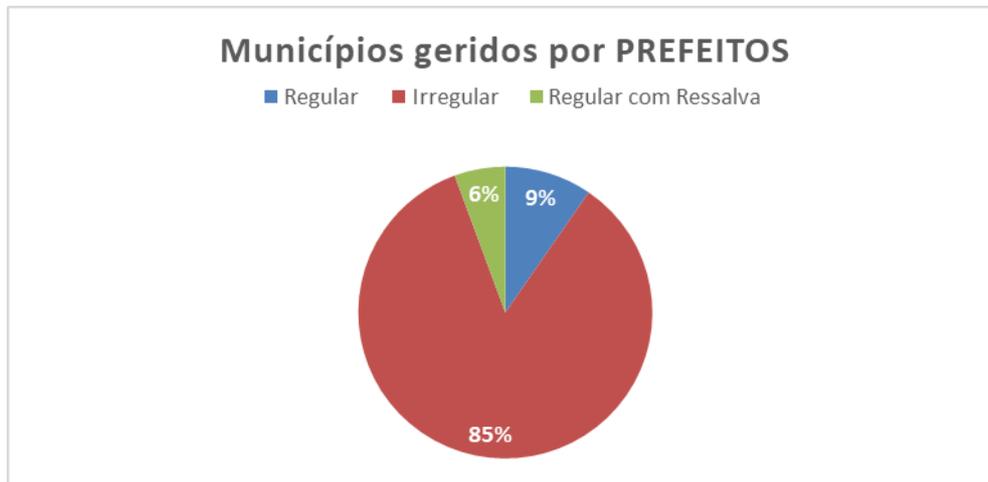
A análise, após essa subdivisão, demonstra fatores importantes a serem levantados. Dentre as mulheres, 23% atingiram a classificação “regular”, índice este, superior ao dos municípios geridos por homens, 9,6%.

Gráfico 4 – Classificação, em percentual, dos municípios geridos por prefeitas



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO (2023)

Gráfico 5 – Classificação, em percentual, dos municípios geridos por prefeitos



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO (2023)

Por conta da desproporção da quantidade de municípios, é necessário a avaliação através de percentual, assim, os resultados são mais satisfatórios dentro do subgrupo dos municípios geridos por prefeitas, como se nota através dos gráficos acima expostos.

Já a análise, do exercício de 2022, foi realizada através do Acórdão nº 0980/2023, do TCM-GO, e contou com a atualização da Resolução nº 009/2018 por meio da Resolução nº 001/2022 da ATRICON. A mesma alterou o peso dos critérios de análise, e a forma de classificação, que deixou de ser regular, regular com ressalva e irregular, e passou a certificar em forma de selos. Os municípios, a depender do alcance e satisfação sobre os critérios, seriam classificados por selos Diamante, Ouro, Prata, Intermediário, Básico, Inicial ou Inexistente.

Tabela 2 – Comparativo da forma entre 2021 e 2022

	Análise 2021	Análise 2022
Responsável	Secretaria Licitações e Contratos (IN nº 005/12 e RA nº104/2017)	Secretarias Especializadas e Superintendência de Gestão Técnica (RA nº 080/22)
Fundamento	Resolução nº 009/2018 ATRICON	Resolução nº 009/2018 (Resolução

		nº 001/2022) ATRICON
--	--	----------------------

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO, Acórdão nº 0980/2023 (2023)

O texto acima demonstra que, apesar dos critérios serem os mesmos do ano anterior, a fiscalização para o exercício de 2022 foi mais criteriosa, se tornando mais técnica e setorizada (Tabela 2). Os critérios foram analisados pelas áreas responsáveis por cada temática, levando-se em consideração os novos pesos dados para cada categoria de critério, sejam eles: essenciais (peso 3), obrigatórios (peso 2), e recomendados (peso 1).

Assim, o Relatório de Análise nº 120/2023 apontou os seguintes resultados (Tabela 3):

Tabela 3 – Comparativo de análise

Situação do portal	Quantidade por ano	%		
	2021	2022	2021	2022
Adequado à legislação	24	0	9,8%	0%
Em fase de adequação à Legislação	16	18	6,5%	7,3%
Baixo nível de adequação à legislação	206	228	83,7%	92,7%

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO, Acórdão nº 0980/2023 (2023)

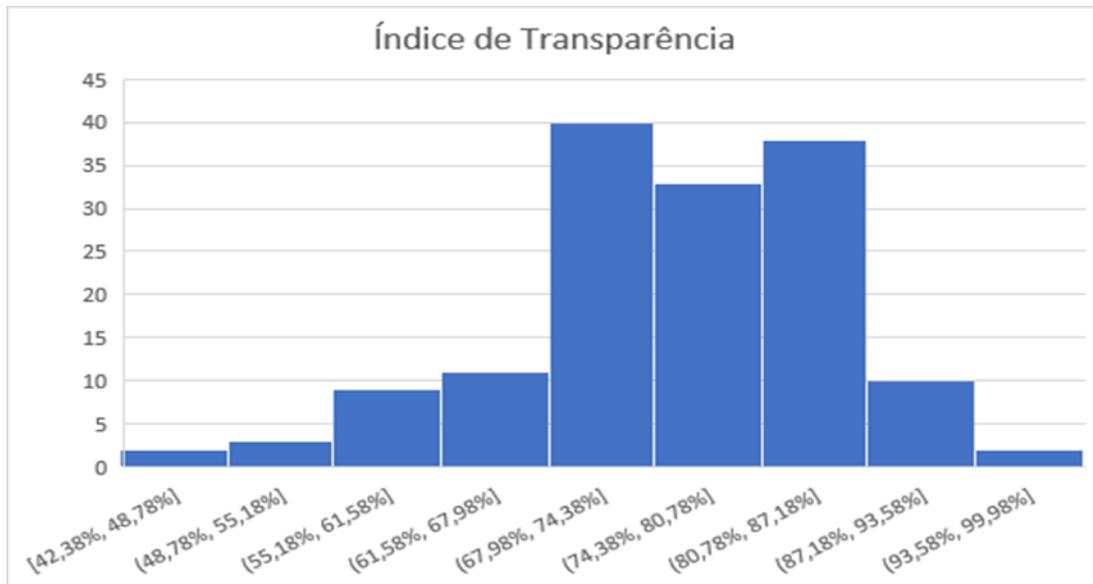
Quanto ao grupo em análise, a média do índice de transparência reduziu no ano de 2022, passando de 82,82% para 75,60%, ou seja, uma queda superior a 7% de um exercício para o outro. Assim, como na análise anterior, é necessário destacar atuações individuais que destoam da média alcançada, vejamos Tabela 4:

Tabela 4: Municípios com índices extremos. Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

Municípios	Índice de Transparência	Nível de Transparência
Araçu	88,48%	Ouro
Davinópolis	95,54%	Diamante
Paranaiguara	86,25%	Ouro
Porteirão	81,78%	Prata
Rianópolis	86,62%	Ouro
Santo Antônio de Goiás	86,62%	Ouro
Santa Isabel	84,76%	Prata
Aurilândia	42,38%	Básico
Cachoeira Dourada	46,10%	Básico

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 0980/2023 (2023)

Gráfico 6 – Quantidade de municípios por faixa de índice



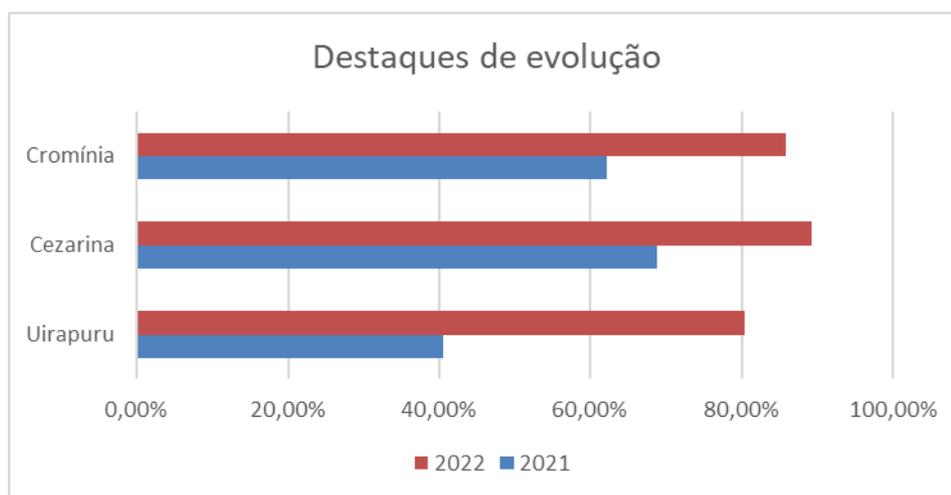
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 0980/2023 (2023)

O Gráfico 6 demonstra maior concentração de municípios nas faixas intermediárias de índice, diferente da análise anterior, onde tem-se alta concentração nas faixas com maior índice de transparência. Outro fato a se destacar, é que no exercício de 2022, nenhum

município conseguiu atingir o índice de 100% de transparência, sendo que a maior pontuação foi do município de Davinópolis, 95,54%.

Diante de um cenário desastroso, destaca-se o Município de Uirapuru, que no ano de 2021 apresentou índice deficiente, 40,56%, e no exercício 2022, chegou a 80,30%, praticamente, dobrando seu índice no período de um ano (Gráfico 7).

Gráfico 7: Destaques de evolução Fonte: Elaborado pelo autor, 2023



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 0980/2023 (2023)

Dentre os municípios analisados, o grupo dos 148 (cento e quarenta e oito), nenhum município alcançou 100% nas duas análises, entretanto um seletor grupo alcançou média superior a 90% no período analisado⁴, conforme demonstra tabela 5.

Tabela 5 – Municípios em destaque e o perfil do gestor.

Município	Mandato	Sistema	Sexo Prefeito	Idade	Escolaridade	ID 2021	ID 2022	MÉDIA
Baliza	1º	NUCLEOGOV	F	42	Superior Completo	98,91%	85,50%	92,21%

4 A Tabela acima contém informações retiradas dos sites eletrônicos oficiais dos municípios (go.gov.br), e do site eletrônico do Tribunal Regional Eleitoral.

Caturai	2º	SIGEP	F	58	Superior completo	93,38%	87,73%	90,56%
Doverlândia	1º	NUCLEOGOV	F	45	Superior Incompleto	99,14%	88,48%	93,81%
Edealina	1º	NUCLEOGOV	F	41	Superior Completo	98,18%	88,85%	93,52%
Jandaia	2º	NUCLEOGOV	F	52	Superior Completo	100%	81,41%	90,71%
Santa Isabel	2º	NUCLEOGOV	F	53	Superior Completo	96,74%	84,76%	90,75%
Bonópolis	1º	NUCLEOGOV	M	52	Ensino Fundamental Incompleto	95,55%	90,33%	92,94%
Britânia	2º	NUCLEOGOV	M	57	Superior Completo	100,00%	87,73%	93,87%
Cabeceiras	2º	NUCLEOGOV	M	43	Superior Completo	97,21%	86,25%	91,73%
Campinaçu	1º	NUCLEOGOV	M	36	Superior Completo	100%	88,85%	94,43%
Campo Alegre de Goiás	1º	NUCLEOGOV	M	69	Ensino Médio Incompleto	87,94%	93,68%	90,81%
Davinópolis	1º	NUCLEOGOV	M	36	Ensino Médio Completo	99,04%	95,54%	97,29%
Diorama	1º	NUCLEOGOV	M	53	Superior Completo	99,43%	82,90%	91,17%
Nova América	1º	NUCLEOGOV	M	45	Superior Completo	99,14%	82,90%	91,02%
Palmelo	1º	NUCLEOGOV	M	51	Superior Completo	99,04%	83,64%	91,34%
Rianópolis	1º	NUCLEOGOV	M	45	Ensino Fundamental	100,00%	86,62%	93,31%

					Incompleto			
Santa Rita do Araguaia	1º	NUCLEOGOV	M	67	Superior Completo	100%	84,01%	92,01%
Santo Antônio da Barra	1º	NUCLEOGOV	M	56	Superior Completo	96,74%	85,87%	91,31%
Santo Antônio de Goiás	1º	NUCLEOGOV	M	40	Ensino Médio Completo	96,74%	86,62%	91,68%
Serranópolis	1º	NUCLEOGOV	M	48	Ensino Médio Completo	95,78%	86,25%	91,02%

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO, Acórdão nº 0980/2023 (2023)

A tabela 5 traz importantes informações a respeito dos municípios que atingiram uma média acima dos 90%, a primeira a se destacar é que dentre os 20 (vinte) municípios, um total de 19 (dezenove) utilizam o mesmo sistema de gestão de transparência.

Segundo Hacker e van Dijk (2000), as ferramentas relacionadas à tecnologia da informação e comunicação têm muito mais potencial para fortalecer a relação Estado-sociedade do que efetivamente promover uma guinada que levaria à substituição dos mecanismos tradicionais da política offline, neste sentido a utilização destes sistemas traz muito além dos ganhos em índices.

O avanço dado pela informatização das ferramentas permite que sistemas emitam relatórios situacionais, com a verificação dos pontos que estão em atendimento à Resolução da ATRICON, por exemplo, possibilita com que os gestores acompanhem os requisitos que estão em conformidade, e os que estão em falha. Se tornando, ferramenta indispensável para o alcance da transparência dos dados públicos.

Outro fator a se destacar, é que o grupo de análise conta com 23 (vinte e três) geridos por mulheres, sendo que 38% (seis municípios) deles integram o subgrupo acima elencado com índice superior a de noventa por cento, enquanto a representatividade

masculina é de 9,45% dentre eles no seletor grupo. Assim, temos uma real vantagem dos índices quando comparamos a representatividade feminina com a masculina.

Dentre as mulheres, destaca-se que todas possuem graduação no ensino superior, demonstrando que para se tornarem prefeitas a exigência da própria população é maior para as mesmas. Com isso, os resultados obtidos, de forma proporcional, se mostram mais positivos do que dos homens.

4.1 Análise Do Município De Jandaia – Go

O Município de Jandaia, com sua gestão estável, premiada e liderada por uma gestora dedicada, representa um caso de estudo relevante e inspirador. A análise das ações realizadas nesse contexto pode fornecer *insights* valiosos para o desenvolvimento de políticas públicas eficazes e sustentáveis em outras regiões, contribuindo para o avanço do bem-estar e desenvolvimento socioeconômico em todo o Brasil.

No ano de 2017, após a troca de mandato, a gestão iniciou um trabalho voltado a mudança de cenários, era preciso se voltar não apenas à aprovação de contas, mas também à inclusão na agenda de princípios emergentes e essenciais, como a sustentabilidade e a transparência.

Quanto a sustentabilidade, cabe breve relato. O município, atualmente, é destaque nacional, sendo premiado por órgãos de controles, por conta da política implantada quanto ao controle dos resíduos sólidos, política esta, implantada em todas as escolas municipais com intuito de educar desde a primeira infância a respeito da gestão destes resíduos.

Quanto a transparência, foram realizadas entrevistas com a Prefeita Municipal, a Sra. Milena Pereira Lopes, que é servidora concursada no município como pedagoga, também já exerceu funções de secretária nas áreas da saúde e assistência social, e a servidora Mayara Lima, servidora concursada no município como assistente administrativa, devidamente nomeada para gerir a transparência municipal desde 2017.

A escolha das entrevistadas é fundamentada na importância estratégica de suas funções para o desenvolvimento da transparência no âmbito do Município de Jandaia. Ambas desempenham papéis essenciais na garantia do acesso à informação e na promoção da *accountability*, elementos-chave para uma gestão pública eficiente e democrática.

A participação da Prefeita Municipal, Sra. Milena Lopes, na entrevista é crucial, uma vez que ela é a principal autoridade executiva do município. Como gestora máxima, a Prefeita possui o poder de definir políticas públicas, gerenciar recursos financeiros e administrar programas e serviços que impactam diretamente a vida dos cidadãos. Sua presença na entrevista permite que ela compartilhe sua visão sobre a importância da transparência na gestão pública, os desafios enfrentados e as medidas adotadas para garantir a prestação de contas à sociedade.

A participação da Sra. Mayara Lima se torna, igualmente, fundamental, uma vez que ela desempenha um papel central na operacionalização e na gestão dos sistemas de transparência do município. Como profissional especializada nessa área, ela possui o conhecimento técnico necessário para garantir a conformidade com as normas legais e as melhores práticas de transparência, além de fornecer informações detalhadas sobre os processos e procedimentos adotados.

No primeiro momento, as entrevistadas foram questionadas a respeito do que seria transparência, e qual a sua importância. Ambas citaram a transparência como a externalização de dados públicos, porém a prefeita voltou sua preocupação mais para atendimento do órgão de controle externo (TCM-GO) e controle legislativo, enquanto a servidora aborda a importância quanto ao acesso do cidadão.

Nota-se que, a alta gestão por ter um contato direto com o legislativo e os órgãos de controle, passa a ter uma preocupação extra que pode influenciar em uma análise e julgamento de contas do mesmo, enquanto isso, a servidora por participar da parte operacional tem um acesso mais fácil à ouvidoria, e até mesmo do cidadão de forma direta por ser a responsável pelo departamento.

O tema “transparência” no cenário do município, é bastante discutido e priorizado em reuniões e pautas governamentais. Logo ao início de 2017, ao notar que o sítio eletrônico municipal trazia informações básicas e insuficientes, se deu início ao processo de melhoria.

A mudança de rotina demanda tempo, paciência e investimento, implementar a transparência em um município de pequeno porte com restrição de orçamento e escassez de pessoal, pode tornar a missão ainda mais complicada.

Conforme narrado pela servidora, na análise do exercício de 2021, alguns municípios do Estado de Goiás obtiveram 100% sobre o índice de transparência, dentre eles, o Município de Jandaia, o único gerido por mulher dentre o seletor grupo. Dentre os 24 (vinte e quatro) municípios geridos por prefeitas, Jandaia foi o único a alcançar tal feito (Tabela 6), pois cumpriu com excelência todos os critérios estabelecidos pela Resolução nº 009/2018 da ATRICON.

Tabela 6 – Demonstração dos critérios e classificação pelo TCM-GO que atingiram 100%

MUNICÍPIO	Índice de transparência do sítio/Portal analisado	Nível de Transparência	Pontos realizados	Essenciais	Obrigatórias	Recomendadas	Resultado
Jandaia	100%	Elevado	266	50,00%	25,00%	25,00%	Regular

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Acórdão nº 02199/22 – TCM,GO, Acórdão nº 0980/2023 (2023)

Analisando o lapso temporal, tem-se que entre o início do processo em 2017, e a análise de 2021, se passaram cinco anos completos, o que demonstra que a mudança não acontece de forma repentina. O empenho para que seja instituído um novo mecanismo é árduo, demandando alocação de recurso de pessoal, e financeiro, além do tempo.

A respeito do gênero, durante a entrevista, as entrevistadas foram questionadas quanto a influência da participação feminina na gestão no município. Importante frisar, que

ambas possuem vínculo (efetivo) com o município há algum tempo, tendo vivenciado diferentes gestões, vezes chefiadas por homens, outras por mulheres. A primeira pergunta foi a respeito da participação feminina nas tomadas de decisão a respeito das políticas públicas, e se isso tem impacto sobre a transparência.

As respostas demonstraram que as decisões, incluindo o agenda-setting, do município em análise, são tomadas por mulheres, tendo em vista que a alta gestão é formada por mulheres. A prefeita demonstrou em sua resposta, a participação efetiva da alta gestão em debates e ideias para avanço do município, porém toda decisão deve passar pelo seu crivo, além do aval da secretaria de finanças a respeito da capacidade financeira do município.

A participação feminina na alta gestão, de forma geral, ainda é inferior à masculina, porém alguns dados publicados recentemente demonstram certo avanço, como por exemplo, o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos que publicou que, em abril de 2023, as mulheres ocupavam 34% dos cargos de liderança do Governo Federal, representando 8% a mais do que no mesmo período da gestão anterior. Essa breve análise, evidencia que o Município de Jandaia possui estrutura atípica quanto à participação feminina, entretanto, com resultados bem relevantes para o cenário da administração pública.

Seguindo, observa-se que a governança também foi ponto de questionamento na entrevista realizada. A percepção obtida dentre as respostas, é da predominância da atuação feminina sobre esse quesito, anteriormente tratado, demonstrou-se que o trabalho antes executado por apenas uma servidora, passou a ser controlado e supervisionado por líderes e departamentos de cada área de interesse.

Para a servidora, dentre as atribuições concedidas a cada departamento, e o roteiro de controle realizado mensalmente, fica demonstrado que o controle e a supervisão realizados pelo sexo feminino supera o masculino, vejamos:

“Qual é o nível de participação das mulheres na governança local em sua área? Isso afeta a transparência?”

“(…)É perceptível que as mulheres desenvolvem o trabalho com mais dedicação, estão sempre buscando atender os requisitos e são mais comprometidas com o resultado. Na última avaliação realizada pelo TCM, os critérios receitas e despesas que está sobre a responsabilidade do servidor do sexo masculino não atingiu os 100% na avaliação. Esses critérios são considerados essenciais para uma boa qualificação do município.” Mayara Lima, servidora.

A resposta dada pela prefeita, se assemelha ao entendimento de Silva, Alcântara e Pereira (2016), onde a governança pública para os municípios apresenta-se como um potencial para uma ação conjunta entre diversos atores de forma eficaz, transparente e compartilhada, objetivando solucionar problemas públicos, entretanto, nem sempre todos os atores se empenham da mesma maneira, gerando resultados abaixo do esperado.

A análise da transparência do 2022, demonstrou que os municípios goianos, em geral, tiveram uma queda significativa de seu índice, como foi o caso do Município de Jandaia. Contudo apesar da queda e do sentimento destacado nas falas das entrevistadas, o mesmo seguiu com índice elevado, 81,41%, porém não atingindo a certificação com alguns dos selos, pelo fato de não ter atingido todos os critérios essenciais.

A implementação de uma política pública passa pela ação das diversas camadas da gestão, nota-se no caso em estudo, que esta múltipla participação permite uma riqueza de ideias e da força de trabalho, porém gera certa dificuldade de gerenciamento e controle, podendo não resultar no objetivo esperado. Logo resta demonstrado, o motivo da oscilação dos resultados nas análises de 2021 e 2022.

Portanto, tem-se o relatório sintetizado da situação do caso em estudo na forma da Tabela 7:

Tabela 7: Principais ações para alcance da transparência. Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Município de Jandaia-GO
Inclusão da Transparência no agenda-setting
07 (sete) anos de mudança de mindset sobre a transparência
Contratação de sistema informatizado de gerenciamento de transparência

Nomeação de servidor responsável para acompanhamento e controle
Setorização de responsabilidades por tema, um total de 08 (oito) servidores

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com a análise do estudo de caso (2023)

5. CONCLUSÃO

A pesquisa se limitou a analisar os dados relativos aos exercícios de 2021 e 2022, tendo em vista a aplicação da Resolução nº 009/2018 da ATRICON, uma base de dados extensa que são repassadas e analisadas em conjunto com o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás. Logo, o objetivo de se analisar os dois períodos foi alcançado com êxito, tendo em vista que o Acórdão nº 02199/2022 – Técnico-Administrativa/TCM-GO, e Acórdão nº 0980/2023 Técnico-Administrativa Extraordinária/TCM-GO, utilizaram de metodologia clara e objetiva para análise de todos os municípios goianos.

A referida resolução foi utilizada em ambas análises, e, apesar das atualizações, foi capaz de balizar a transparência municipal nestes exercícios, entretanto, por conta da diversidade de realidades dentre os municípios, se objetivou analisar um grupo com dificuldades equivalentes.

A seleção dos 148 (cento e quarenta e oito) municípios, com população abaixo de 10.000 (dez mil) habitantes, possibilitou uma análise equilibrada entre diversos municípios goianos, por conta das dificuldades e restrições equivalentes. Neste sentido, a pesquisa ao comparar este grupo, de início, já comprovou a baixa representatividade feminina, sendo que dentre eles, apenas 23 (vinte e três) possuem prefeitas, comprovando toda exposição realizada durante o Capítulo 2.

O método comparativo realizado de forma balizada, ou seja, utilizando os mesmos parâmetros em condições similares, permitiu que a pesquisa obtivesse dados que buscassem a comprovação da hipótese de que as prefeitas podem alcançar o princípio da eficiência em grau superior ao gestor homem.

A discrepância, entre a quantidade de municípios geridos por cada um dos gêneros, remeteu a pesquisa a analisar de forma percentual dentre os subgrupos masculino e feminino. Os números trouxeram certa equivalência entre os mesmos, onde a média masculina do índice de transparência se mostrou maior nos dois exercícios analisados, entretanto, dentre os municípios destaques (média acima de 90%), o percentual dentre os geridos por mulheres foi superior.

A média masculina em superioridade pode decorrer da superioridade numérica da amostra do subgrupo masculino, todavia, mesmo em menor quantidade o nível de excelência dentre as gestões femininas foi superior.

Seguindo em busca da resposta à pergunta de pesquisa, qual seja, sobre a capacidade da gestão feminina de alcançar um maior nível de transparência, o estudo de caso foi essencial para se analisar a realidade de um município de pequeno porte quanto à transparência sob a gestão de uma prefeita, a observância de ideias, ações e do cenário municipal.

O primeiro ponto a se destacar é a continuidade do trabalho, que foi demonstrado no estudo de caso, e trouxe ganhos significativos para o alcance da transparência, no caso em apreço, tivemos a criação de uma rede de trabalho em busca da efetivação dos dados públicos, seja para os órgãos de controle, ou para a própria população.

As entrevistas realizadas durante a pesquisa, permitiram visualizar que as preocupações se divergem, pois além da transparência, temos preocupações individuais quanto ao papel exercido. Por exemplo, a gestora municipal por ter suas contas analisadas e julgadas, traz uma preocupação com a atuação dos TC's e do Poder Legislativo, enquanto a preocupação da servidora é apenas quanto a real transparência dos dados perante a sociedade em geral.

Por fim, com a análise dos acórdãos proferidos pelo TCM-GO e o estudo de caso, vislumbramos que o gênero, por si só, não garante a confirmação da hipótese levantada de

que o gênero feminino teria capacidade superior ao masculino para obtenção de uma gestão mais transparente, mas sim um conjunto de ações e decisões.

A pesquisa demonstra que o investimento em uma política pública é um dos meios capazes de alcançá-la, primeiro, investir em tecnologia com uma governança informatizada, possibilitada pelos avanços da tecnologia na Administração Pública. Estas ferramentas de baixo custo geram uma possibilidade de controle e gerenciamento com uma eventual redução de tempo de trabalho, e até com a diminuição da quantidade de servidores alocados.

Segundo ponto, a agenda-setting da política pública com o emprego e definição de funções específicas aliadas à mudança do mindset dos servidores, passa, essencialmente, pelo papel e poder do líder, no caso, a alta gestão municipal composta por prefeitos, secretários, gerentes e coordenadores. Nota-se que no estudo de caso, a prefeita participa de todas as tomadas de decisões, deliberando em conjunto com todos que fazem parte do processo, possibilitando a cooperação para ideias e sugestões, entretanto, com a palavra final sempre deliberada por ela com apoio da Secretaria de Finanças, que dá o aval financeiro para qualquer mudança no projeto.

Terceiro ponto, a manutenção da política pública mesmo com as oscilações do resultado primário. A Administração Pública Municipal passa por diversas mudanças estruturais a cada período eleitoral, assim a falta de uma estrutura de pessoal efetiva acaba dificultando, entretanto, o apego aos resultados primários é o maior dos erros a se cometer. A continuidade e a absorção da ideia garantem com que se torne cultural o emprego de força de trabalho para determinados temas, e com a transparência não é diferente.

Portanto, as mudanças legislativas ou a mudança dos controles sobre determinada política podem causar oscilações quanto aos resultados da mesma, entretanto, uma estrutura sólida, com o mindset alinhado, garantem menos danos a continuidade da mesma. O estudo de caso demonstra bem este ponto, o início com a função concentrada em uma única pessoa, passou a ter oito colaboradores setorizados por temática de atuação

com domínio do uso da ferramenta sobre uma liderança séria e competente, ou seja, uma estrutura que se desenvolveu com o tempo para atuação em uma política pública, mesmo com as dificuldades financeiras e estruturais dos municípios de pequeno porte.

Apesar de bem delimitado o tema abordado pela pesquisa, a limitação temporal, impediu o estudo in loco de outras realidades administrativas para análise de ações tomadas para implementação da transparência.

É importante que outras pesquisas se voltem análise de casos de sucesso da Administração Pública Municipal, para que se apure “receitas” de ações tomadas pelos gestores perante a realidade administrativa vivenciada.

6. REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Rafael Rodrigues de. Transparência pública municipal e desenvolvimento humano local. Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019.

Almeida, R. R., e Santos, S. Transparência e Accountability na Administração Pública: Uma Análise da Efetividade dos Portais de Transparência Municipais. Revista de Administração Pública, 51(5), 805-826. DOI: 10.1590/0034-7612151238, 2017.

ALZIRAS. PERFIL DAS PREFEITAS NO BRASIL : Mandato 2017-2020 [recurso eletrônico] / [org. Instituto Alziras]. — Rio de Janeiro. Instituto Alziras, 2018.

ATRICON. RESOLUÇÃO ATRICON Nº 09/2018 – Disponível em: <https://ATRICON.org.br/wp-content/uploads/2022/07/RESOLUCAO-ATRICON-09-2018-Atualizada-em-2022-2.pdf> Acesso em: 18/05/2023.

BÄCK, H., DEBUS, M., & MÜLLER, J. Who takes the lead? Cabinet positions and ministerial careers in West European parliamentary democracies. Comparative Political Studies, v.47, n.9, 1315-1347, 2014.

BANDEIRA, M. Mulheres na política: desafios e estratégias de enfrentamento da sub-representação feminina. Revista de Ciências Sociais, v.47, n 3, 336-352, 2016.

BAUER, G. R., ET AL. Intersectional effects of gender and other social identities in health and healthcare. *Social Science & Medicine*, 258, 113086, 2020.

BJARNEGÅRD, E; ZETTERBERG, P. Gender quotas and women's substantive representation: Lessons from the Argentine provinces. *Political Research Quarterly*, 71(1), 3-15, 2018.

BLAY, EVA ALTERMAN. *As prefeitas*. 1. ed. São Paulo: Editora Unesp, 1999.

BONILHA, DIEGO. *Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada: uma análise sob a ótica do controle social*. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

BOTELHO, L. R. L., & Scherer, L. Mulheres no comando da gestão pública municipal na região das Missões. VIII Simpósio Iberoamericano em comércio internacional, Desenvolvimento e integração regional, 2016.

BOURDIEU, P. O campo político. *Revista Brasileira de Ciência Política*, v.5, 193-216, 2011.

BOVAIRD, T. ; LÖFFLER, E. Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies. *Revista Mestrados e Doutorados Online*. v.69, n. 3,:313-328, 2003.

BRASIL. LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (Lei nº 12.527/2011) - Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm Acesso em: 19/05/2023.

BRASIL. LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (Lei Complementar nº 101/2000). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm Acesso em: 18/06/2023.

BRUCE, RAPHAEL et al. Under pressure: women's leadership during the covid-19 crisis. *Journal of Development Economics*, v. 154, 2022.

CAMPOS, R. C. Mulheres na política: representação, participação e desafios. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*. V. 40, n. 147, 69-88, 2019.

CELIS, K., CHILDS, S., KANTOLA, J., & KROOK, M. L. (Eds.). Gender and the European Parliament: Exploring the Dynamics of Representation, Palgrave Macmillan, 2018.

CAVALCANTE, P. C., & SÁ, A. L. DE. Accountability e Transparência na Administração Pública: Um Estudo em Uma Universidade Federal Brasileira. Revista do Serviço Público, 69(2), 381-408. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.271, 2018.

COFFMAN, Katherine B.; EXLEY, Christine L.; NIEDERLE, Muriel. The role of beliefs in driving gender discrimination. Management Science, v. 67, n. 6, p. 3551-3569, 2021.

DAHLERUP, D. Women, quotas and politics. Routledge, 2006.

DUBE, Oeindrila; HARISH, S. P. Queens. Journal of Political Economy, v. 128, n. 7, p. 2579-2652, 2020

FERNANDES, R. F., e Nogueira, A. C. Transparência e Controle Social na Administração Pública: Uma Análise dos Portais de Transparência dos Estados Brasileiros. Revista do Serviço Público, 67(2), 195-222. DOI: 10.21874/rsp.v67i2.928, 2016.

FIGUEROA, L. Gender quotas and democratic values: A global assessment. Electoral Studies, 45, 89-100, 2017.

FREITAS, A. Participação feminina na política: representatividade e desafios. Cadernos do Desenvolvimento, v.12, n. 20, 125-145, 2017.

GOMES, C. Desafios da gestão pública feminina na conciliação entre trabalho e família. Revista Administração Pública, v.54, n. 3, 628-647, 2020. Disponível em: <http://prefeitas.institutoalziras.org.br/censo/> Acesso em: 18/05/2023

HACKER, K; VAN DIJK, J. Digital Democracy: Issues of Theory and Practice. SAGE Publications, 2000.

LESTON-BANDEIRA, C; THOMPSON, L. The gendered communication of transparency. Public Administration, 94(3), 850-865, 2016.

LIMA, E. A ; GIOIELLI, S. C. O Portal Nacional como Meio de se Garantir a Ampla Transparência e Simetria de Informações nas Contratações Públicas. Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas, 2º sem, 2022. Disponível em

<https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/download/202/157/>

Acesso em: 18/05/2023.

MARTINS, Gustavo Justino de Oliveira. Lei de Acesso à Informação: Comentários à Lei 12.527/2011. 3ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

MEIER, P., ET AL Gender diversity in public management and organizational performance: An empirical assessment across three European countries. *Public Administration Review*, 79(3), 379-391, 2019.

MENDONÇA, R. F., ET AL. Mulheres na política e suas representações sociais: limites e desafios da participação política feminina. *Estudos Feministas*, 26(1), 275-294, 2018.

MOTA, M. (2018). Gênero e ação coletiva: desafios para o feminismo na atual conjuntura política brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 33, n. 98, 2018.

NORRIS, P., & LOVENDUSKI, J. (Eds.). *Political recruitment: Gender, race and class in the British Parliament*. Cambridge University Press, 1995.

PISCOPO, J. M. Gender quotas and women's substantive representation: Lessons from Argentina. *Politics & Gender*, v.10, n. 2, 207-234, 2014.

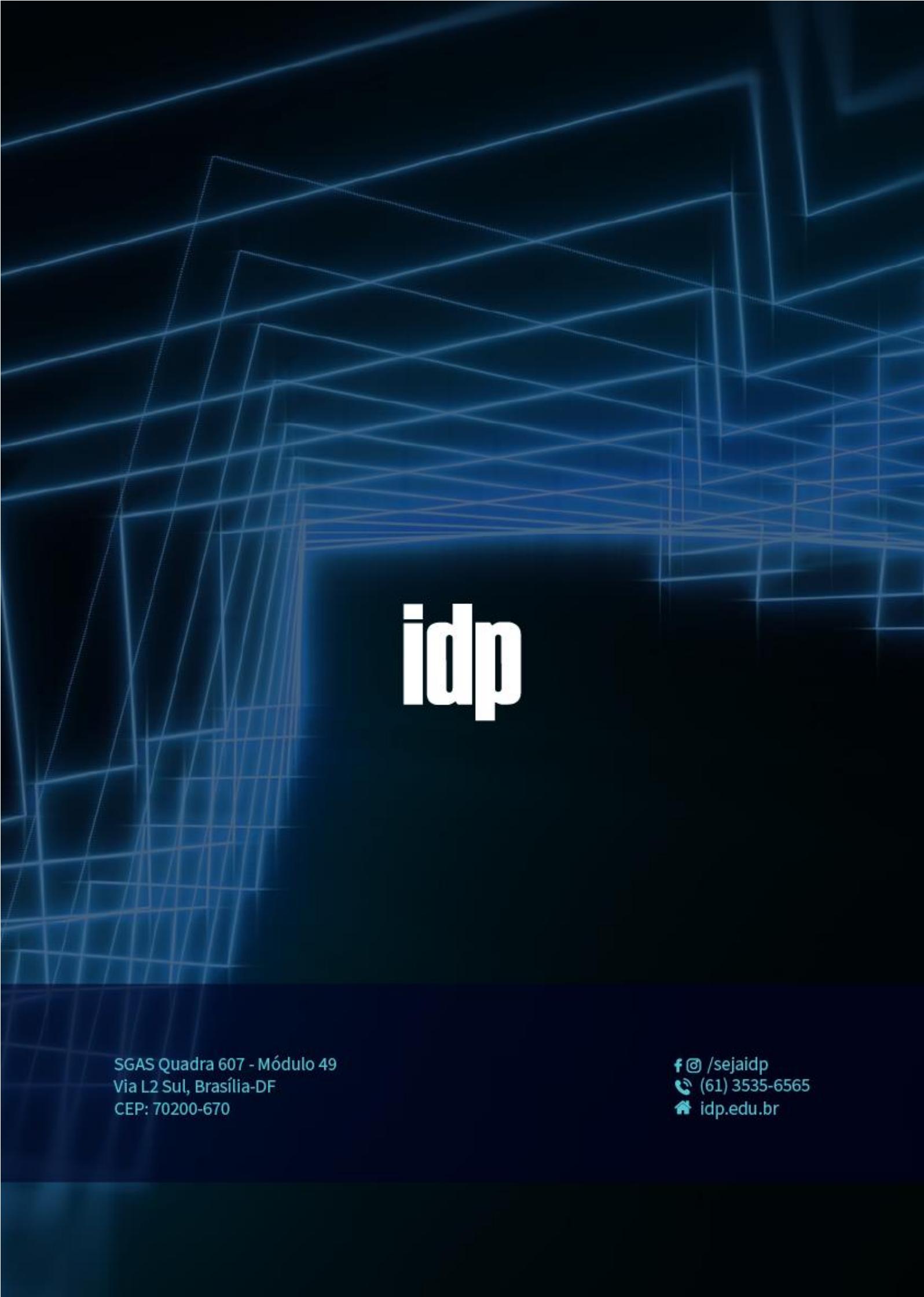
RODRIGUES, S ; SILVA, G. A ocupação feminina nos cargos de chefia: dificuldades e superação. 2013. Disponível em: <http://www.faceca.br/revista/index.php/revisiniciacao/article/viewFile/127/180>

SCHWINDT-BAYER, L. A. Making Quotas Work: The Effect of Gender Quota Laws on the Election of Women. *Legislative Studies Quarterly*, 34(1), 5-28, 2009.

SILVA, E. A. F.. ; ALCÂNTARA, V. de C. ; PEREIRA, J. R. Governança e esfera pública sobre resíduos sólidos urbanos no âmbito municipal. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 8, n. 3, p. 137-146, jul./set. 2016.

VIEIRA, M. S., & TEIXEIRA, M. Accountability e Controle Externo no Brasil: Uma Análise dos Tribunais de Contas Estaduais. *Revista do Serviço Público*, 70(3), 527-554. DOI: 10.21874/rsp.v70i3.360, 2019.

debates em administração pública



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br