

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**QUAIS AS COMPETÊNCIAS DE UM PROFISSIONAL DE
TRANSPARÊNCIA DO SISTEMA SEBRAE?**

RAFAEL FERNANDES DE MAGALHÃES

Brasília-DF, 2025

RAFAEL FERNANDES DE MAGALHÃES

**QUAIS AS COMPETÊNCIAS DE UM PROFISSIONAL DE
TRANSPARÊNCIA DO SISTEMA SEBRAE?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Milton de Souza Mendonça Sobrinho

Brasília-DF 2025

RAFAEL FERNANDES DE MAGALHÃES

QUAIS AS COMPETÊNCIAS DE UM PROFISSIONAL DE TRANSPARÊNCIA DO SISTEMA SEBRAE?

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 30 / 06 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho - Orientador

Prof. Dr. Alessandro de Oliveira Gouveia Freire

Profa. Dra. Vânia Lucia Ribeiro Vieira

Código de catalogação na publicação – CIP

Cutter Sobrenome, Nome

Quais as competências de um profissional de transparência do Sistema Sebrae? / Rafael Fernandes de Magalhães. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025.
104 f. .:

Orientador: Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Transparência. 2. Prestação de contas. 3. Governança. 4. Sebrae. I. Título

CDD 352.35

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

AGRADECIMENTOS

Gostaria de dedicar este trabalho, com especial carinho, à minha esposa, Nathália Moura, pelo apoio incondicional, paciência e amor durante toda essa jornada; e aos meus pais, Sérgio Magalhães e Verônica Pereira, pelo apoio incansável, pelas cobranças sempre construtivas e, sobretudo, por nunca medirem esforços para que eu tivesse acesso a uma educação de qualidade. O amor e dedicação de vocês foram fundamentais em cada passo da minha jornada.

Agradeço ao Gabriel Portela, pelo incentivo e confiança que me motivaram a ingressar no mestrado, e aos amigos Cleunio França, Gabriel Perusi e Daniel Miranda, cuja provocação foi determinante para que eu aceitasse esse desafio.

Sou imensamente grato a todos que estiveram ao meu lado ao longo desta jornada e aos colegas que contribuíram diretamente para o desenvolvimento acadêmico desta pesquisa, em especial a Felipe Drumond e Bárbara. Aos amigos de turma, cuja convivência tornou o percurso mais leve e inspirador, com um carinho especial para o 'grupo dos impertinentes': Alan Pereira, Bruno Freitas, João Ygor, Marcus Carvalho, Ricardo Ferreira e Yuri Carvalho, pelas conversas, companhias e valiosas trocas ao longo do curso.

Aos amigos da Unidade de Integridade Corporativa do Sebrae Nacional e a todos os agentes da transparência do Sistema Sebrae, meu sincero agradecimento pela colaboração efetiva e pelo compartilhamento de experiências, que enriqueceram profundamente este estudo.

Registro meu reconhecimento e apreço ao meu orientador, professor Milton Mendonça, e às professoras Vânia Vieira e Lana Montezano, por suas valiosas contribuições, orientações e generosidade intelectual ao longo desta jornada.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, fica o meu mais profundo reconhecimento e agradecimento.

RESUMO

MAGALHÃES, R. F. Quais as competências de um profissional de transparência do Sistema Sebrae? 2025. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Brasília, 2025.

O presente trabalho objetivou investigar as competências necessárias aos profissionais de transparência do Sistema Sebrae, considerando as exigências legais, normativas e institucionais aplicáveis. Para tanto, a partir da aplicação de uma abordagem mista, com análise documental, revisão teórica e levantamento empírico junto aos pontos focais de transparência das 27 unidades do Sistema, foi realizado um mapeamento de competências técnicas e comportamentais. Os resultados evidenciaram que a atuação em transparência exige um perfil multifacetado, que integra domínio técnico (gestão da informação, análise de dados, monitoramento de prazos e conformidade normativa) e competências comportamentais (comunicação e relacionamento institucional). Além disso, foi constatada uma variação nos níveis de proficiência entre os profissionais, refletindo uma situação desigual de preparo e capacitação. A pesquisa gerou ainda impactos práticos relevantes, com a incorporação do mapeamento à Estratégia Nacional do Sebrae e a criação do Processo Nacional de Transparência 2025. Os resultados desta pesquisa contribuem para a literatura especializada ao ampliar a compreensão sobre o papel e o desenvolvimento de competências em contextos institucionais voltados à governança da transparência.

Palavras chave: Transparência. Accountability. Governança. Competências. Sebrae.

ABSTRACT

MAGALHÃES, R. F. Quais as competências de um profissional de transparência do Sistema Sebrae? [What are the competencies of a transparency professional in the Sebrae System?] 2025. Dissertation (Master's in Public Administration) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Brasília, 2025.

This study aimed to investigate the competencies required of transparency professionals within the Sebrae System, considering the applicable legal, regulatory, and institutional requirements. To this end, a mixed-method approach was applied, including documentary analysis, theoretical review, and empirical research with transparency focal points of the system's 27, to map both technical and behavioral competencies. The results showed that effective performance in transparency requires a multifaceted professional profile that integrates technical expertise (information management, data analysis, deadline monitoring, and regulatory compliance) with behavioral skills (communication and institutional relationships). The study also identified variations in proficiency levels among professionals, reflecting unequal levels of training and preparation. Furthermore, the research produced relevant practical impacts, including the formal incorporation of the competencies mapping into the Sebrae National Strategy and the establishment of the Transparency National Process 2025. These findings contribute to the specialized literature by expanding the understanding of the role and development of competencies in institutional contexts focused on transparency governance.

Keywords: Transparency. Accountability. Governance. Competencies. Sebrae.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALMT	Assembleia Legislativa de Mato Grosso
APLIC	Sistema de Auditoria Pública Informatizada de Contas
BSB	Metodologia Balanced Scorecard
Conex-e	Sistema de Controle Externo Eletrônico (
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
FIA	Fundação Instituto de Administração
GEO-Obras	Sistema de Gerenciamento de Obras Públicas
GESPÚBLIC A	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GPE	Gerenciamento de Planejamento Estratégico)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Arcabouço Normativo da Transparência e Prestação de Contas no Sistema “S”	27
Figura 2 Nuvem de palavras	41
Figura 3 Análise de dados	46
Figura 4 Ferramentas de Tecnologia	48
Figura 5 Gestão de Processo	49
Figura 6 Conhecimento normativo e/ou legislativo	51
Figura 7 Monitoramento dos prazos de pedidos de acesso à informação	53
Figura 8 Riscos e Controles	56
Figura 9 Comunicação	58
Figura 10 Relacionamento com a Alta Administração	59
Figura 11 Relacionamento interpessoal	60
Figura 12 Implementação de prática inovadora de transparência	62
Figura 13 Monitoramento do Processo Nacional de Integridade - Transparência 2025	65
Figura 14 BI de Consistência da Informação	66
Figura 15 Avaliação da Consistência da Informação	67

Figura 16 Antes e depois da implantação da metodologia de interoperabilidade	68
Figura 17 Log de Carga do Portal da Transparência	69
Figura 18 Formalização da ação de transparência ativa	70
Figura 19 Ação de Riscos e Controles	71
Figura 20 Fluxo do Processo de Transparência	71
Figura 21 Ação de Monitoramento	72
Figura 22 Ações de comunicação	74
Figura 23 Central de Arquivos do Sebrae	77
Figura 24 Novo Portal da Transparência do Sebrae	78
Figura 25 Novo Portal da Transparência do Sebrae	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1

Relação de Competências Mapeadas

.....63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 TRANSPARÊNCIA E ACCOUNTABILITY NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.1.1 TRANSPARÊNCIA COMO PILAR DA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA.....	20
2.1.2 MODALIDADES E DIMENSÕES DA TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	21
2.1.3 ACCOUNTABILITY: CONCEITOS, DIVERGÊNCIAS E MECANISMOS DE CONTROLE	24
2.1.4 ARCABOUÇO NORMATIVO DA TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS NO SISTEMA "S"	26
2.2 COMPETÊNCIAS.....	28
2.2.1 PROCESSO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	28
2.2.2 MODELAGEM DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAL.....	29
2.2.3 MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE PROFISSIONAIS DA TRANSPARÊNCIA.....	30
3. CASUÍSTICA E MÉTODO.....	34
3.1 DA NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA	34
3.2 DA FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA	35
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	37
4. RESULTADOS.....	41
4.1 PROFISSIONAIS EMERGENTES DA ANÁLISE QUALITATIVA.....	41
4.2 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	44
4.3 EVIDÊNCIAS DE APLICABILIDADE E REPERCUSSÕES PRÁTICAS DA PESQUISA.....	64
5. CONCLUSÃO	82
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICES.....	92



1

INTRODUÇÃO

A transparência pública no Brasil registrou um avanço significativo com a promulgação da Lei de Acesso à Informação (LAI) em 2011, que estabeleceu diretrizes para garantir que as informações governamentais sejam acessíveis a todos os cidadãos. Esse marco legal foi fundamental para o fortalecimento da democracia, promovendo maior abertura e prestação de contas na administração pública.

A accountability, ou a responsabilidade de prestação de contas, está intrinsecamente ligada ao conceito de transparência. Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013) analisaram 53 artigos publicados sobre accountability no Brasil e identificaram sua associação com as ideias de responsabilidade e prestação de contas. Os autores observam que, embora amplamente discutido, o conceito de accountability "ainda não está plenamente consolidado na literatura" (Medeiros et al., 2013, p. 770).

No Brasil, a Instrução Normativa TCU nº 84/2020, além de estabelecer regras para a prestação de contas dos administradores e responsáveis na administração pública federal, incluiu a obrigatoriedade de divulgação de informações relevantes, conforme o Art. 8 e o Art. 40 da LAI.

O Sistema Sebrae, composto por 28 Unidades Prestadoras de Contas (UPC's), incluindo o Sebrae Nacional e 27 Unidades Regionais (Sebrae Estaduais), estabeleceu a Política de Transparência do Sistema Sebrae por meio da Resolução 379/2021 do Conselho Deliberativo Nacional. Esta resolução definiu a figura do Encarregado de Transparência e os pontos focais de transparência nas Unidades Regionais, responsáveis pela gestão local das demandas de transparência.

Embora a Política de Transparência do Sistema Sebrae preveja, no item 5.3, a capacitação dos funcionários sobre temas relacionados à transparência, este processo ainda não foi implementado. Além disso, ainda não há um mapeamento claro das competências exigidas dos profissionais que atuam com transparência no Sebrae, o que pode comprometer a efetividade das políticas de transparência.

No ambiente de trabalho, especialmente no setor público, a definição clara das competências dos profissionais é essencial para o alcance eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais. Montezano et al. (2019) reforçam que o mapeamento de competências é fundamental para orientar processos de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, promovendo o desenvolvimento profissional contínuo e a melhoria do desempenho organizacional. Estudos recentes, tais como Tamada e Cunha (2022), indicam que a inadequação das competências pode comprometer a execução de políticas públicas e a implementação de práticas administrativas eficazes. Os autores destacam que a gestão por competências no setor público é crucial para alinhar as habilidades dos servidores às metas institucionais, garantindo eficiência e eficácia nas operações organizacionais.

Um exemplo de iniciativa voltada para o desenvolvimento de competências é o Government Knowledge and Information Management (GKIM) Skills Framework, desenvolvido pelo governo do Reino Unido. Este framework define um conjunto de competências genéricas e específicas em áreas como gestão da informação, direitos de informação, gestão de bibliotecas e gestão de registros. Esse framework serve como uma referência importante para a estruturação de competências no setor público, incluindo a área de transparência.

No Brasil, a função do profissional de transparência foi formalizada pela LAI, que exige que cada órgão público designe uma autoridade responsável por verificar o cumprimento das disposições da lei. No entanto, ainda não há um marco regulatório que defina claramente as atribuições, competências e funções desse profissional. A falta de recursos humanos e materiais, o apoio insuficiente dos líderes das organizações, a resistência cultural e a necessidade de atender a diferentes públicos são alguns dos desafios enfrentados pelos profissionais de transparência.

No âmbito do Sistema Sebrae, compreender essas lacunas é particularmente relevante, uma vez que a efetividade da Política de Transparência depende, em larga medida, da qualificação e da atuação dos profissionais que conduzem essas atividades. Como destacam Montezano et al. (2019), a ausência de um mapeamento claro das competências pode comprometer a implementação de qualquer política organizacional. No caso da transparência, tal fragilidade

impacta diretamente a accountability e a confiança pública na instituição.

Apesar do aumento recente da produção acadêmica sobre transparência no Brasil, o foco predominante tem sido a governança da transparência e a avaliação da implementação da LAI — como evidenciam estudos como os de Angélico (2012) e o questionário iESGo (TCU, 2023). Contudo, permanece uma lacuna no que se refere à formação e ao perfil profissional dos responsáveis pela efetivação da transparência. Relatório da Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (ABRAJI, 2023), que analisou os dez anos da LAI, identificou essa mesma lacuna ao apontar a indefinição quanto à capacitação e às habilidades requeridas dos encarregados de monitorar a aplicação da LAI.

Nesse contexto, torna-se imprescindível investigar acerca das competências exigidas para o desempenho eficaz das funções atribuídas aos profissionais de transparência no âmbito do Sistema Sebrae, levando-se em consideração as especificidades institucionais e o arcabouço normativo que regula as práticas de transparência e prestação de contas. Assim, a pergunta que norteará esta pesquisa é: quais competências os profissionais de transparência do Sistema Sebrae devem possuir para desempenhar suas funções?

Hipoteticamente, os pontos focais da transparência no Sistema Sebrae possuem diferentes percepções sobre o papel do profissional de transparência, refletindo uma falta de uniformidade no entendimento de suas funções e responsabilidades. Essa diversidade de entendimentos pode refletir a ausência de um referencial consolidado de competências e responsabilidades para a função, resultando em abordagens diferenciadas no exercício das práticas de transparência no âmbito institucional.

A pesquisa tem como objetivo mapear as competências necessárias para os profissionais de transparência que atuam no Sistema Sebrae. Para alcançar tal finalidade, propõem-se investigar a percepção dos pontos focais da transparência sobre o papel do profissional de transparência, explorando como eles entendem suas funções e responsabilidades dentro do Sistema Sebrae, bem como identificar as lacunas nas competências técnicas, comportamentais e tecnológicas dos profissionais que atuam com transparência no Sebrae.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, com caráter descritivo e exploratório. O estudo foi desenvolvido em duas etapas principais: levantamento bibliográfico e documental, seguido pela aplicação de um questionário estruturado aos profissionais de transparência das 27 unidades federativas do Sistema Sebrae.

A análise qualitativa foi conduzida por meio de técnicas de análise de conteúdo, enquanto a análise quantitativa baseou-se em estatísticas descritivas e correlações, possibilitando um mapeamento detalhado das competências e a identificação de lacunas técnicas, comportamentais e tecnológicas. A adoção dessa abordagem mista visou ampliar a compreensão do fenômeno investigado, fortalecendo a análise e oferecendo bases empíricas para o desenvolvimento de políticas e práticas que aprimorem a governança da transparência no Sistema Sebrae.

A pertinência desta pesquisa reside na possibilidade de suprir uma lacuna institucional: ao propor um referencial estruturado de competências, este estudo visa contribuir para a qualificação e o desenvolvimento sistemático dos profissionais de transparência, promovendo não apenas maior clareza quanto às suas atribuições e responsabilidades, mas também fomentando uma atuação mais estratégica, integrada e alinhada aos princípios de governança do Sistema Sebrae. Ao fornecer um marco de referência comum, pretende-se reduzir a atual heterogeneidade nas práticas institucionais e fortalecer a efetividade das ações de transparência e accountability.

A dissertação está organizada da seguinte forma: após esta introdução, o Capítulo 1 apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, com destaque para os conceitos de transparência, accountability, governança e gestão por competências. No Capítulo 2, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados no estudo, com a descrição do desenho da pesquisa, dos instrumentos de coleta e análise de dados. O Capítulo 3 expõe e analisa os resultados da pesquisa, com o mapeamento das competências identificadas e a discussão das principais lacunas observadas. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, suas contribuições teóricas e práticas, bem como sugestões para pesquisas futuras.



?

2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 TRANSPARÊNCIA E ACCOUNTABILITY NAS ORGANIZAÇÕES

A transparência e a accountability são princípios fundamentais para o desenvolvimento de uma governança ética e eficiente, sendo essenciais tanto em instituições públicas quanto em organizações paraestatais, como o Sistema "S". A transparência está relacionada à abertura e acessibilidade das informações institucionais, permitindo que a sociedade e outros stakeholders acompanhem e fiscalizem o desempenho dessas entidades (Nunes, Gomes e Santana, 2023; Matias-Pereira, 2022). Já a accountability refere-se à responsabilidade de prestar contas, garantindo que os gestores e agentes sejam responsabilizados pelas decisões tomadas e resultados alcançados (Oliveira, Carvalho e Corrêa, 2013).

Esses dois conceitos são interdependentes: a transparência cria as condições para que a accountability seja exercida de maneira eficaz, fornecendo os dados e informações necessários para que os agentes públicos sejam monitorados e avaliados (Nunes, Gomes e Santana, 2023). Por outro lado, a accountability assegura que as informações disponibilizadas sejam analisadas de forma crítica, cobrando dos responsáveis a prestação de contas por suas ações e decisões (Tavares e Romão, 2021).

No Brasil, a Lei de Acesso à Informação (LAI), sancionada em 2011, representou um marco significativo para a promoção da transparência, ao garantir o direito de acesso às informações públicas e fortalecer a participação cidadã no monitoramento das ações governamentais (Angélico, 2012). Embora direcionada principalmente às instituições públicas, seus princípios também influenciam diretamente práticas em entidades paraestatais, como o Sistema "S", onde a adoção de mecanismos de transparência e accountability se torna essencial para garantir a eficiência, a ética e a credibilidade institucional (Nunes, Gomes e Santana, 2023).

Dessa forma, ao adotar práticas de gestão aberta, essas organizações respondem tanto às demandas normativas quanto às expectativas sociais por maior prestação de contas, reforçando o controle social e a confiança na administração pública e paraestatal.

2.1.1 TRANSPARÊNCIA COMO PILAR DA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

A transparência na administração pública tem se consolidado como um princípio fundamental para a governança democrática, promovendo maior abertura, participação e prestação de contas por parte das instituições governamentais. A Lei de Acesso à Informação (LAI), sancionada em 2011 no Brasil, representou um marco importante nesse processo, garantindo aos cidadãos o direito de acessar informações públicas e contribuindo para a formação de uma cultura de transparência (Angélico, 2012).

Embora a transparência seja amplamente reconhecida como um mecanismo instrumental para promover a accountability, a confiança pública e a boa governança, ela também deve ser vista como um valor em si mesma. Segundo Zuccolotto e Teixeira (2019), a transparência não apenas melhora a eficiência das políticas públicas, mas também fortalece a legitimidade das instituições, permitindo que a sociedade tenha acesso irrestrito às informações e participe ativamente dos processos decisórios. Dessa forma, a transparência vai além de ser apenas uma ferramenta para atingir objetivos como a prestação de contas; ela é um fim essencial para uma governança democrática e ética.

O conceito de transparência é amplamente discutido em diversas áreas do conhecimento, refletindo o seu papel essencial na promoção da democracia. Zuccolotto e Teixeira (2019) destacam que a transparência tem um potencial explicativo significativo e é um tema de interesse em disciplinas como gestão pública, contabilidade e teoria democrática. Transparência é definida por Davis (1998) como a remoção do véu do sigilo e por Den Boer (1998) como a capacidade de ver claramente através das janelas de uma instituição.

Jardim (1999) afirma que a transparência se estabeleceu como um valor democrático ascendente, oferecendo uma alternativa à opacidade tradicional das administrações públicas e permitindo reformas significativas nos sistemas administrativos europeus e norte-

americanos. A transparência como norma, faz parte dos sistemas de valores da democracia e dos direitos humanos, que preveem o direito de o cidadão saber o que está acontecendo no governo e o dever do governo em ser transparente (Dror, 1999)

Estudos recentes corroboram a ideia de que a transparência fortalece a democracia ao proporcionar uma base sólida para a accountability. Zuccolotto e Teixeira (2019) destacam que a construção de instituições democráticas seja um processo lento e incremental, assim a transparência desempenha um papel essencial para garantir que essas instituições permaneçam robustas e resilientes, especialmente diante de ameaças autoritárias. Portanto, segundo os autores, ao tornar os processos decisórios mais abertos e acessíveis, a transparência cria uma barreira contra a erosão democrática, permitindo maior controle social e fiscalização.

Baldissera (2014) também ressalta a importância da transparência na consolidação democrática, ao destacar seu papel na melhoria da eficiência administrativa e na promoção de uma gestão pública mais responsiva. A transparência é um fator-chave para reduzir as assimetrias de informação entre governo e sociedade, promovendo uma cultura de prestação de contas e responsabilidade institucional.

Adicionalmente, Figueiredo (2013) argumenta que a transparência não apenas fortalece a governança pública, mas também contribui para a capacitação da sociedade no exercício do controle social, ao permitir que os cidadãos tenham acesso a informações claras e precisas sobre as ações governamentais. Esse acesso cria oportunidades para a participação cidadã na governança pública, tornando o processo democrático mais inclusivo e participativo. A partir desse contexto, a transparência se revela como um instrumento fundamental para o empoderamento da sociedade, ampliando a capacidade de vigilância e engajamento social nos processos de decisão e gestão pública.

2.1.2 MODALIDADES E DIMENSÕES DA TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional, a transparência é essencial para garantir que os processos administrativos e as informações sejam acessíveis e compreensíveis por todos os envolvidos. Cappelli (2008) define a transparência organizacional como a integração de

transparência de processos e informações. As principais características dessa transparência incluem acessibilidade, usabilidade, informatividade, entendimento e auditabilidade. Esses elementos são fundamentais para a construção de uma governança organizacional mais aberta e responsável (Dequech, Leite e Araújo, 2010).

A usabilidade refere-se à facilidade com que as informações podem ser utilizadas, enquanto a informatividade envolve a clareza e a completude das informações fornecidas. Já o entendimento e a auditabilidade garantem que os processos sejam compreensíveis e verificáveis, assegurando que o público e os órgãos de controle possam monitorar efetivamente as atividades da organização. A institucionalização dessas características pode promover um ambiente organizacional mais transparente e responsável, incentivando práticas que reforçam a qualidade e a integridade das informações. (Cappelli, 2008)

Sob uma perspectiva operacional, a transparência pode ser classificada como ativa ou passiva, dependendo da iniciativa de divulgação das informações. Baldissera (2012) define transparência ativa como a divulgação proativa de informações por parte das instituições públicas, enquanto a transparência passiva refere-se ao fornecimento de informações mediante solicitação dos cidadãos.

A transparência ativa envolve a publicação regular e sistemática de informações sobre a gestão estatal, permitindo que a sociedade avalie o desempenho governamental. Zuccolotto e Teixeira (1999) afirmam que a transparência ativa é fundamental para a modernização do Estado, pois explicita compromissos governamentais e facilita o controle social.

Em contrapartida, a transparência passiva depende da iniciativa dos cidadãos em solicitar informações não disponibilizadas de forma automática. Essa abordagem reforça a obrigação do Estado de conceder acesso a documentos oficiais, salvo exceções legais, como segurança nacional ou direitos de terceiros.

Apesar dos avanços, muitos entes federativos ainda enfrentam desafios na implementação plena da transparência ativa e passiva. Zuccolotto e Teixeira (2019) destacam que, apesar das legislações específicas, o descumprimento das regras de transparência é frequente, evidenciando a inoperância de algumas instituições democráticas.

Avançando na complexificação do conceito, Heald (2006) classifica a transparência em diferentes dimensões, incluindo transparência de eventos versus processos, retroativa versus tempestiva e nominal versus efetiva. A transparência de eventos refere-se a inputs, outputs e resultados, enquanto a transparência de processos envolve aspectos processuais. Segundo Zuccolotto e Teixeira (2019), a transparência de eventos é frequentemente aplicada em sistemas públicos de despesa, enquanto a de processos abrange a forma como as decisões são tomadas e implementadas.

Heald (2012) destaca a importância de se diferenciar entre transparência nominal e transparência efetiva, uma vez que pode existir um profundo distanciamento entre o que é formalmente divulgado como transparência pública e a realidade subjacente. A transparência nominal busca, muitas vezes, conformar a imagem do governo às expectativas da opinião pública ou aos requisitos de rankings e índices, por meio da publicação de grandes volumes de dados, que nem sempre são compreensíveis ou úteis à sociedade. Para Fox (2007) esse tipo de transparência promove a disseminação de informações que não revelam como as instituições realmente funcionam, nem como as decisões são tomadas ou seus resultados. Heald (2006) adverte para o risco de que a transparência nominal leve à superficialidade ou mesmo à perversão do princípio da transparência.

Em contrapartida, a transparência efetiva é aquela que possibilita à sociedade acessar, compreender e utilizar as informações para responsabilizar os ocupantes de cargos públicos (Heald, 2012). Ela lança luz sobre o comportamento institucional, permitindo que atores sociais, como formuladores de políticas, formadores de opinião e o público em geral, tenham acesso a informações confiáveis e substantivas acerca do desempenho institucional (Fox, 2007).

Em relação à temporalidade da divulgação da informação, Heald (2012) distingue transparência retroativa, em que os dados são disponibilizados ex post, após um prazo necessário para sua publicação, de transparência tempestiva, ou seja, em tempo real, na qual as informações são divulgadas continuamente, à medida em que são produzidas.

Além das dimensões já apontadas, Fox (2007) propõe distinguir duas modalidades de transparência: a “clara” e a “opaca”. A transparência clara revela o comportamento institucional, incluindo os

processos decisórios e os fluxos financeiros, fornecendo informações precisas sobre quem faz o quê e para onde vão os recursos. Por sua vez, a transparência opaca caracteriza-se por uma divulgação meramente formal de informações, de modo insuficiente ou pouco inteligível, o que não viabiliza a análise pública, nem o controle social sobre as ações institucionais.

O debate sobre a qualidade da transparência é aprofundado por Michener e Bersch (2013) que introduzem os conceitos de visibilidade e inferabilidade como atributos essenciais para uma transparência efetiva. A visibilidade representa o grau em que uma informação é completa e facilmente localizável (visível), ao passo que a inferabilidade refere-se à medida em que essa informação pode ser utilizada para extrair conclusões precisas (inferível); ambos os aspectos dependem, por sua vez, de como a informação é mediada e apresentada.

Em outras palavras, para que haja transparência efetiva, a informação pertinente deve ser visível e inferível ao mesmo tempo. Ambas as dimensões são interdependentes e, combinadas, constituem a base do que se entende por transparência. Há, contudo, uma assimetria importante: as qualidades relativas à visibilidade são intrínsecas à própria informação, enquanto a inferabilidade depende também da capacidade de interpretação do público-alvo (ou seja, inferir algo a partir dos dados disponíveis requer certa aptidão do receptor). Em suma, a inferabilidade está condicionada ao perfil e às competências da audiência pretendida (Michener & Bersch, 2013).

Silva (2015) propõe que a transparência seja concebida como um sistema dinâmico composto por entrada, processamento, saída e feedback. Essa abordagem destaca a transparência como um ciclo contínuo, no qual a simples disponibilização da informação não basta: é necessário que ela circule de modo a retroalimentar os processos decisórios e a participação social. Nesse sentido, a efetividade da transparência repousa não apenas na oferta de dados, mas na construção de canais institucionais que possibilitem o uso ativo dessas informações pelos cidadãos.

2.1.3 ACCOUNTABILITY: CONCEITOS, DIVERGÊNCIAS E MECANISMOS DE CONTROLE

A tradução do termo *accountability* é notoriamente imprecisa. Ceneviva (2006) revisou os diferentes significados do termo

accountability e concluiu que ainda há falta de consenso sobre uma definição clara, especialmente em relação aos objetos, sujeitos e meios de accountability no setor público. Para ele, enquanto a maioria dos autores concorda que accountability envolve a fiscalização dos agentes públicos, as divergências surgem na delimitação das formas e instrumentos de fiscalização e controle. Nesse sentido, accountability não pode ser entendida apenas como a obrigação de um gestor em responder demandas, mas também exige a atuação de um agente questionador que funcione como fiscalizador.

Figueiredo (2013), reforça que a transparência, por meio da disponibilização clara e acessível de informações públicas, é um meio essencial de gerar accountability. Apenas com informações claras e transparentes, os cidadãos e órgãos de controle podem monitorar e responsabilizar os gestores sobre o uso dos recursos e os resultados das políticas públicas. A falta de clareza ou o descumprimento dessas práticas compromete a confiança pública e a eficiência da gestão pública.

De acordo com Prado, Ribeiro e Diniz (2012), o conceito de accountability deve ser entendido de forma mais ampla, incluindo não apenas a prestação de contas e a publicidade das ações governamentais, mas também a existência de mecanismos institucionais que possam gerar incentivos e sanções, conforme os agentes públicos cumpram ou não suas obrigações. Nesse contexto, a transparência das informações públicas é uma das etapas centrais da accountability, pois permite a responsabilização e o controle social.

Nesse debate, os estudos de Fox (2007) oferecem uma contribuição conceitual fundamental, ao problematizar a suposição frequentemente naturalizada de que transparência, por si só, conduz inevitavelmente à accountability. A partir de uma revisão crítica da literatura e de evidências empíricas, o autor sustenta que tal relação é contingente e mediada por diversos fatores institucionais e contextuais. Fox diferencia a accountability “branda” (soft), associada à capacidade de exigir explicações dos agentes públicos (answerability), e accountability “dura” (hard), que pressupõe a existência de sanções ou mecanismos efetivos de correção. Assim, para que a transparência se traduza em accountability efetiva, são necessárias condições institucionais adequadas e uma sociedade civil capaz de utilizar as informações disponibilizadas.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu a necessidade de prestação de contas por órgãos da administração pública, direta e indireta, conforme os artigos 70 a 74. O Tribunal de Contas da União (TCU) desempenha um papel central nesse processo, auxiliando o Congresso Nacional no controle externo, além de regulamentar normas de prestação de contas por meio de instruções normativas, como a IN TCU n.º 84 de 2020. Este arcabouço normativo busca assegurar que as entidades públicas, incluindo o Sistema "S", sejam fiscalizadas de maneira adequada e que as informações estejam acessíveis ao público, reforçando a transparência e a accountability na gestão pública.

Além disso, estudos como os de Goulart (2022) indicam que o aprimoramento dos relatórios de gestão no Sistema "S" é fundamental para garantir uma prestação de contas clara e efetiva ao TCU. A criação de diretrizes que melhorem a comunicação e a visualização das informações financeiras e operacionais, por exemplo, contribui diretamente para a consolidação de práticas de accountability e de transparência.

Portanto, no contexto da administração pública e do Sistema "S", a accountability vai além de uma obrigação formal de prestar contas, envolvendo um processo contínuo de fiscalização, controle social e gestão transparente, essencial para garantir a boa governança e o uso eficiente dos recursos públicos.

2.1.4 ARCABOUÇO NORMATIVO DA TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS NO SISTEMA "S"

A Figura 1 abaixo ilustra o arcabouço normativo que regula a transparência e a prestação de contas no Sistema "S". O desenvolvimento de mecanismos de controle e fiscalização, em consonância com a Lei de Acesso à Informação (LAI) e outras normativas, tem promovido avanços significativos nas práticas de transparência das entidades do Sistema "S".

Figura 1 – Arcabouço Normativo da Transparência e Prestação de Contas no Sistema “S”



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Os documentos normativos destacados na figura — incluindo acórdãos, instruções normativas, decretos e leis — servem como pilares fundamentais para a implementação das políticas de transparência e accountability no Sebrae e em outras entidades do Sistema "S". Em particular, o Tribunal de Contas da União (TCU) desempenha um papel central na fiscalização, monitoramento e auditoria das informações disponibilizadas por essas organizações.

Um exemplo importante do trabalho do TCU é o Acórdão 699/2016, que originou uma série de monitoramentos e avaliações periódicas das entidades do Sistema "S". A partir desse acórdão, o TCU vem conduzindo um processo contínuo de fiscalização, com foco na transparência ativa — aquela em que as informações são disponibilizadas de forma proativa — e na transparência passiva — que responde às demandas específicas da sociedade. O Acórdão 1951/2021 marca o encerramento do primeiro ciclo de avaliação do Sistema "S", estabelecendo uma metodologia de fiscalização contínua, com parâmetros claros para a prestação de contas.

Além das recomendações do TCU, outros dispositivos normativos, como os decretos 7.724/2012 e 9.781/2019, reforçam as exigências de transparência. Esses decretos regulamentam a LAI e estabelecem diretrizes operacionais para que as entidades públicas e paraestatais divulguem suas informações orçamentárias e contratuais de forma clara e acessível.

O papel do Órgão de Supervisão também é crucial nesse processo. Por meio de portarias, como a Portaria ME/CGU 02/2021, o órgão regulamenta as funções de monitoramento da transparência e estabelece as responsabilidades das unidades regionais. A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a própria LAI servem como suporte legal para a exigência da prestação de contas por parte dessas

entidades, fornecendo a base para as exigências de transparência, enquanto os órgãos reguladores monitoram o cumprimento dessas normas.

2.2 COMPETÊNCIAS

Montezano et al. (2021) definem competência como a habilidade de um profissional em "mobilizar e articular diferentes tipos de saberes para resolver situações complexas e gerar valor para a organização". Esse enfoque desloca o entendimento tradicional de competências como algo estático (somente CHA) para uma visão mais dinâmica e contextual, onde as competências se adaptam e são mobilizadas conforme as demandas do ambiente de trabalho e os desafios organizacionais.

Segundo Le Boterf (2020), a competência não está ligada apenas ao que o indivíduo sabe ou é capaz de fazer, mas sim à sua capacidade de orquestrar e combinar esses recursos em um determinado contexto, em tempo real, para entregar resultados efetivos. Essa visão reflete a natureza complexa do trabalho moderno, onde os profissionais precisam navegar por ambientes de alta incerteza e constante mudança.

Segundo Brandão e Bahry (2020), a gestão por competências não se limita ao planejamento e à avaliação das habilidades individuais, mas envolve também a identificação de lacunas entre as competências que a organização precisa e as que já estão disponíveis. Esse processo é essencial para garantir que as metas institucionais sejam atingidas com eficiência. Além disso, o mapeamento de competências facilita a adaptação às mudanças organizacionais, permitindo que os colaboradores contribuam de forma mais eficaz para resolver desafios e alcançar resultados, alinhando suas capacidades às necessidades da organização.

2.2.1 PROCESSO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Identificação das Competências Necessárias:

- a) **Primeiramente, realiza-se uma pesquisa documental, analisando a missão, visão de futuro, objetivos e outros documentos relativos à estratégia organizacional (Carbone et al., 2005).**

- b) Em seguida, coleta-se dados com pessoas chave da organização para cotejar com a análise documental (Bruno-Faria e Brandão, 2003).

Métodos e Técnicas:

- a) **Análise Documental:** Identifica categorias e descreve o conteúdo das mensagens nos documentos estratégicos.
- b) **Entrevistas:** Selecionam-se pessoas com maior conhecimento da organização, formula-se um roteiro de perguntas e agenda-se as entrevistas. As respostas são transcritas e analisadas para identificar competências relevantes.
- c) **Grupos Focais:** Reúne-se um grupo de participantes para discutir e identificar competências. O moderador coordena a discussão e os dados são transcritos e analisados.
- d) **Observação:** Analisa-se detalhadamente o objeto estudado, identificando competências no trabalho das pessoas. A observação pode ser participante ou não participante.
- e) **Questionários:** Técnica amplamente utilizada para mapear competências. A formatação do questionário requer a aplicação prévia de outras técnicas para identificar elementos que comporão os itens do questionário. Define-se a escala de avaliação (Osgood ou Likert) e realiza-se a validação semântica antes da aplicação (Brandão et al., 2001)

2.2.2 MODELAGEM DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAL

A modelagem de competências individuais é uma abordagem estratégica que busca identificar, desenvolver e definir os comportamentos essenciais para o desempenho eficaz em contextos de trabalho específicos. Esse processo transcende a simples acumulação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) ao se concentrar em comportamentos observáveis e mensuráveis, essenciais para a obtenção de resultados organizacionais concretos (Chouhan & Srivastava, 2014).

Montezano e Isidro-Filho (2020) enfatizam que a clareza e a precisão na descrição das competências são fundamentais para promover um entendimento compartilhado entre gestores e colaboradores. Esse alinhamento contribui para a criação de expectativas claras dentro das organizações. As competências

individuais podem ser articuladas por meio de descrições constitutivas, que fornecem uma definição clara da competência, e descrições operacionais, que detalham os indicadores comportamentais que demonstram a competência em ação.

No nível individual, as competências são compostas por diferentes saberes — cognitivos, funcionais, comportamentais, éticos e políticos — e são essenciais para a geração de resultados profissionais, econômicos e sociais, sendo valorizadas tanto no âmbito individual quanto organizacional (Ribeiro et al., 2017). Essa abordagem permite que as competências individuais sejam alinhadas às metas estratégicas da organização, assegurando que as habilidades desenvolvidas pelos profissionais sejam coerentes com o contexto organizacional e seus objetivos de longo prazo.

As competências individuais são dinâmicas e contextuais, mudando conforme os conhecimentos e habilidades são aplicados em diferentes cenários organizacionais (Montezano & Abbad, 2017). Nesse sentido, a modelagem de competências deve sempre levar em consideração as particularidades do ambiente de trabalho e sua evolução ao longo do tempo. A interdependência entre competências individuais e organizacionais é fundamental, pois ambas influenciam diretamente a colaboração entre as equipes e o sucesso coletivo das atividades empresariais (Ribeiro et al., 2017).

A gestão de competências, portanto, envolve tanto os aspectos objetivos quanto subjetivos do trabalho, considerando as realidades internas e externas dos colaboradores. A formação e o desenvolvimento de competências são profundamente influenciados por esses fatores, o que torna cada experiência de aprendizado única e, muitas vezes, não replicável em outros contextos (Montezano, Silva & Isidro-Filho, 2020).

2.2.3 MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE PROFISSIONAIS DA TRANSPARÊNCIA

O *Framework* de Competências do Government Knowledge and Information Management (GKIM), desenvolvido pelo governo do Reino Unido, define um conjunto de competências genéricas e específicas aplicáveis a diversas áreas de atuação, incluindo Arquitetura da Informação, Gestão da Informação, Direitos de Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão de Bibliotecas e Gestão de Registros (GKIM Skills *Framework*, 2023). Este modelo fornece uma base para a identificação

e desenvolvimento de competências relevantes para profissionais da transparência.

O GKIM enfatiza a necessidade de habilidades na interpretação e comunicação de legislações como o Data Protection Act 2018 e o Digital Economy Act 2017. Os profissionais devem ser capazes de compreender, interpretar e aplicar essas legislações no contexto das suas atividades, assegurando conformidade e proteção de dados (GKIM *Skills Framework*, 2023).

A gestão de mudanças organizacionais, referida como Machinery of Government changes, é um componente do *framework* que aborda a gestão adequada de registros e informações durante transições organizacionais. Este processo requer acordos entre diferentes unidades organizacionais e conformidade com requisitos legislativos (GKIM *Skills Framework*, 2023).

Além disso, a capacidade de influenciar e impactar stakeholders é reconhecida como uma competência necessária. Profissionais devem utilizar canais de engajamento para apresentar objetivos e benefícios das práticas de gestão da informação, influenciando decisões operacionais e estratégicas (GKIM *Skills Framework*, 2023).

O estudo de Mugabe et al. (2023) complementa essa abordagem ao discutir a relevância das competências profissionais na auditoria interna, um componente importante da governança e transparência nas organizações públicas. O artigo destaca os desafios associados à gestão de dados e à conformidade com as normas legais, aspectos que são igualmente relevantes para a área de transparência. Assim, pode-se inferir a importância de desenvolver habilidades técnicas e gerenciais para capacitar os profissionais a atenderem às demandas de responsabilidade pública e eficiência administrativa.

A análise teórica sobre os modelos de competências para profissionais da transparência destaca a relevância estratégica do mapeamento de competências, especialmente em instituições como o Sistema Sebrae. Esse mapeamento possibilita a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias para que os profissionais atuem de forma eficaz, enfrentando os desafios específicos do contexto organizacional. Além disso, ao integrar as competências dos profissionais com os objetivos institucionais, aumenta-se a aplicação das práticas de transparência e a capacidade

de prestar contas, o que fortalece a governança e a responsabilidade institucional.

O Framework de Competências do GKIM propõe uma abordagem estruturada para orientar o desenvolvimento das competências dos profissionais da transparência, destacando a importância de um perfil técnico e comportamental que transcenda a simples conformidade legal. Neste estudo, o framework servirá como base para interpretar os resultados da pesquisa, permitindo uma análise crítica e detalhada dos dados coletados sobre os profissionais de transparência do Sistema Sebrae. A aplicação desse framework possibilitará a comparação entre os modelos de competências, identificando tanto as similaridades quanto eventuais singularidades não previstas, enriquecendo a compreensão das particularidades e desafios que envolvem a atuação desses profissionais.



3

3

CASUÍSTICA E MÉTODO

3.1 DA NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa configura-se como um estudo de natureza aplicada, orientado para a geração de conhecimento voltado à solução de desafios institucionais. Adota-se uma abordagem de métodos mistos (qualitativa e quantitativa), com caráter descritivo e exploratório, visando tanto a caracterização detalhada do fenômeno quanto a ampliação da compreensão sobre um campo ainda incipiente na literatura especializada.

O caráter aplicado justifica-se pela intenção de produzir conhecimentos voltados à solução prática de problemas institucionais, contribuindo diretamente para o aprimoramento da governança da transparência no Sistema Sebrae. Optou-se pela abordagem de métodos mistos por permitir uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenômeno estudado, alinhando-se às diretrizes metodológicas de Creswell e Plano Clark (2011), que ressaltam o potencial dos métodos mistos para captar diferentes dimensões da realidade social. A combinação de dados quantitativos e qualitativos permite mensurar a frequência e a importância das competências identificadas. Além disso, essa abordagem possibilita explorar em detalhe as percepções, desafios e oportunidades relacionados à função de transparência (Greene, 2007)

O caráter descritivo da pesquisa manifesta-se na intenção de caracterizar de forma detalhada as competências dos profissionais de transparência e o contexto institucional em que atuam, em conformidade com Gil (2008), que destaca a importância da pesquisa descritiva para a compreensão de fenômenos ainda pouco sistematizados. Simultaneamente, o caráter exploratório é justificado pela escassez de investigações específicas sobre as competências requeridas desses profissionais no Sistema Sebrae, alinhando-se à abordagem proposta por Vergara (2011), que recomenda o uso de estudos exploratórios em contextos em que a literatura é incipiente.

3.2 DA FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

A coleta de dados foi realizada em duas etapas principais: (1) levantamento bibliográfico e documental e (2) aplicação de questionário aos profissionais de transparência do Sistema Sebrae (Apêndice I).

O levantamento bibliográfico abrangeu a literatura nacional e internacional sobre transparência, accountability, competências profissionais e gestão por competências no setor público. Foram consultados artigos científicos, livros, dissertações, teses e relatórios técnicos, com ênfase em publicações dos últimos dez anos.

O levantamento documental incluiu a análise de normativas internas e externas ao Sebrae relacionadas à transparência, sendo identificados 19 documentos, dos quais 4 são internos (política da transparência, política de classificação da informação, política de controles internos e manual da transparência do Sistema Sebrae) e 15 externos com destaque para LAI, LDO e Acórdão 699 do TCU. Também foram analisados documentos específicos do Sebrae, como relatórios de gestão, manuais de procedimentos e descrições de cargos e funções.

Foi elaborado um questionário estruturado, composto por questões fechadas e abertas, para coletar dados sobre o perfil dos profissionais de transparência, suas competências, desafios e oportunidades.

O questionário foi elaborado com base no Government Knowledge and Information Management (GKIM) Skills Framework, desenvolvido pelo governo do Reino Unido, e nos estudos nacionais sobre competências no setor público, com destaque para Montezano e Isidro (2020) e Brandão (2012). O GKIM Skills Framework foi selecionado por seu alinhamento com as atividades desempenhadas pelos profissionais de transparência, oferecendo um referencial específico e estruturado para competências em gestão da informação. Os estudos nacionais permitiram a adaptação contextualizada do framework às particularidades do Sistema Sebrae.

Com base nesse referencial, foi elaborado um questionário estruturado, dividido em seis seções: (1) perfil dos respondentes; (2)

autopercepção sobre o papel do profissional de transparência; (3) gestão de processos, dados e ferramentas tecnológicas; (4) comunicação e colaboração; (5) capacitação e desafios; e (6) satisfação e motivação na função, totalizando 46 perguntas. Incluiu uma apresentação inicial e termo de consentimento, seguido de seis perguntas de perfil sociodemográfico.

O questionário foi estruturado de forma a captar múltiplas dimensões da atuação dos profissionais de transparência. Iniciou-se com uma pergunta qualitativa aberta, voltada à exploração da percepção dos participantes sobre o significado de ser um “profissional da transparência”, buscando apreender nuances conceituais e subjetivas associadas à função.

Complementarmente, o instrumento contemplou um conjunto de 31 questões de concordância, baseadas em escala Likert, destinadas a aferir a importância atribuída a práticas e competências específicas no exercício da função. Incluiu ainda três questões de múltipla escolha, voltadas à identificação de áreas prioritárias de capacitação e dos principais desafios enfrentados.

Adicionalmente, foram inseridas duas questões Likert para mensuração do nível de conhecimento e frequência de uso de competências associadas à transparência, bem como duas questões Likert voltadas à avaliação do domínio de ferramentas analíticas. Por fim, uma questão de classificação permitiu aos respondentes priorizar o conhecimento e a familiaridade com as legislações pertinentes à temática da transparência.

A disponibilização do link para participação na pesquisa foi precedida por uma ação de sensibilização institucional, conduzida em reunião online com os pontos focais da transparência, realizada via plataforma Microsoft Teams. Nessa ocasião, os objetivos e a importância da pesquisa foram apresentados, e foi formalizado o convite à participação voluntária. Na mesma data, o link para o preenchimento do questionário foi encaminhado por e-mail ao mailing dos pontos focais e compartilhado nos canais institucionais (Teams e WhatsApp).

A pesquisa foi direcionada a 27 profissionais das unidades federativas do Sistema Sebrae (26 estados e o Distrito Federal) formalmente designados como pontos focais da transparência no Sistema Sebrae, caracterizando uma amostragem censitária para o

questionário. A taxa de resposta foi de 100%, assegurando cobertura integral da população-alvo. Foi estabelecido um prazo de duas semanas para o preenchimento do questionário, com o envio sistemático de lembretes periódicos, a fim de garantir o engajamento dos respondentes e otimizar a qualidade dos dados coletados.

Além do questionário, foram conduzidos grupos focais para aprofundar a validação das competências mapeadas. A primeira sessão contou com 23 pontos focais, para discussão preliminar e recebimento de sugestões, resultando na inclusão da competência “Privacidade em Dados”. Já a segunda sessão realizada com 24 pontos focais, apresentou os resultados preliminares da pesquisa, permitindo validação das denominações, inclusão de competências adicionais (“Gestão de Projetos”, “Relacionamento com Órgãos Fiscalizadores e Auditorias”, e “Conformidade das Informações”) e revisão de descrições. As sessões foram conduzidas por Microsoft Teams, com duração média de 1 hora e 2 minutos, com gravação autorizada.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com o apoio do software NVivo para a codificação e categorização das respostas abertas. Para a análise dos dados quantitativos, foi utilizado o software Microsoft Excel, que permitiu a tabulação, o cálculo de estatísticas descritivas e a geração de gráficos e tabelas foi realizado por meio do software Microsoft Power BI.

A análise dos dados foi realizada em três etapas principais: (1) análise de conteúdo das respostas abertas (2) análise descritiva dos dados quantitativos e (3) triangulação dos resultados.

As respostas às questões abertas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Bardin (2011), complementadas pelos princípios metodológicos de Krippendorff (2004), que enfatiza a necessidade de um processo sistemático e replicável para a codificação e interpretação de dados qualitativos em pesquisas sociais.

Na etapa de pré-análise, foi realizada uma leitura flutuante e exploratória das respostas, com o intuito de familiarizar-se com o conteúdo, identificar padrões emergentes e formular hipóteses

preliminares. Também foram definidos indicadores que orientaram a posterior interpretação dos dados.

Na exploração do material, procedeu-se à codificação sistemática das respostas, com posterior categorização, tendo como base unidades de registro (palavras-chave, frases ou temas recorrentes) e unidades de contexto (parágrafos ou respostas completas), conforme proposto por Bardin (2011).

Para tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foram conduzidas análises qualitativas aprofundadas das categorias emergentes, com o objetivo de elucidar os significados subjacentes às manifestações dos respondentes, de modo a proporcionar uma compreensão mais densa e contextualizada do fenômeno em estudo.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatísticas descritivas, como frequências, percentuais e médias. Essa análise permitiu identificar as competências mais frequentemente mencionadas pelos respondentes e aquelas consideradas mais importantes para o desempenho da função de transparência.

Além disso, foram conduzidas análises de correlação bivariada, a fim de explorar possíveis associações lineares entre variáveis de interesse, como a relação entre o tempo de experiência profissional e a percepção de importância atribuída às competências, ou ainda entre a formação acadêmica dos respondentes e os desafios enfrentados no exercício de suas atribuições. O uso de correlação bivariada segue as diretrizes metodológicas de Hair et al. (2019), que recomendam esta abordagem como técnica adequada para identificar padrões de associação entre variáveis em estudos exploratório-descritivos, fornecendo subsídios para interpretações mais aprofundadas sobre o fenômeno investigado.

A triangulação dos achados consistiu na integração das análises quantitativas e qualitativas e na comparação dessas evidências com os dados obtidos por meio do levantamento documental. Esse procedimento segue as recomendações de Denzin (1978), introdutor do conceito de triangulação como estratégia de validação cruzada de resultados em pesquisas sociais e de Patton (2002), que destaca o papel dessa técnica no fortalecimento da credibilidade e da consistência dos resultados. Adicionalmente, procedeu-se à triangulação dos achados com as informações levantadas na pesquisa bibliográfica e documental, de modo a verificar a coerência dos resultados empíricos



face à literatura existente e aos marcos normativos relacionados à transparência.





4

necessidade de assegurar a disponibilidade, a tempestividade, a integridade e a qualidade dos dados. Como evidenciado nas respostas dos participantes, o Gestor da Informação é percebido como um profissional que:

"Monitora, analisa e reporta as informações disponíveis no Portal da Transparência com o objetivo de garantir informações fidedignas à sociedade" (Entrevista 19)

"É ser zeloso pela integridade das informações publicadas pelo Sebrae, incentivando a diligência de todas as áreas para a publicação correta em tempo real" (Entrevista 2)

"Trabalhar para a integridade das informações, simplificação e acessibilidade" (Entrevista 21)

Este perfil alinha-se diretamente com as famílias "Information Management" e "Information Architecture" do framework GKIM, que enfatizam competências relacionadas à gestão, organização e disponibilização de informações. Conforme o GKIM, estas famílias incluem habilidades como:

- 1. Gestão de conteúdo e informação: Capacidade de organizar, classificar e gerenciar informações de forma eficiente e acessível.**
- 2. Arquitetura da informação: Habilidade para estruturar informações de forma lógica e intuitiva, facilitando o acesso e a compreensão.**
- 3. Qualidade da informação: Competência para garantir a precisão, completude e atualidade das informações disponibilizadas.**

A análise do codebook revelou que as competências associadas ao perfil de Gestor da Informação foram mencionadas com alta frequência pelos participantes, com destaque para "Conformidade das informações" (14 referências) e "Análise de Dados" (4 referências). Estas competências refletem a preocupação central deste perfil com a qualidade e integridade das informações disponibilizadas.

O segundo perfil identificado, o Gestor da Prestação de Contas, caracteriza-se pelo foco na relação com a sociedade e órgãos de controle, enfatizando a accountability e a responsabilidade social na aplicação dos recursos públicos.

As respostas dos participantes evidenciam este perfil:

"É um dos profissionais que ajuda a sociedade acompanhar o uso dos recursos públicos" (Entrevista 12)

"Responsável pelas disponibilizações das informações claras, prestação de contas à sociedade e órgãos de controle dos serviços executados pela instituição" (Entrevista 26)

"É um agente garantidor dos elementos mínimos que possibilitem a transparência da aplicação dos recursos públicos para o controle social" (Entrevista 5)

Este perfil alinha-se com as famílias "Information Rights" e "Records Management" do framework GKIM, que enfatizam competências relacionadas ao acesso à informação, transparência e gestão de registros para fins de accountability. Segundo o GKIM, estas famílias incluem habilidades como:

- 1. Direitos de informação: Conhecimento sobre legislação de acesso à informação e capacidade de implementar processos que garantam esses direitos.**
- 2. Gestão de registros: Habilidade para manter registros organizados e acessíveis para fins de auditoria e prestação de contas.**
- 3. Comunicação com stakeholders: Competência para interagir efetivamente com diferentes públicos, incluindo órgãos de controle e sociedade civil.**

A análise do codebook mostrou que as competências associadas ao perfil de Gestor da Prestação de Contas também foram frequentemente mencionadas, com destaque para "Relacionamento com órgãos fiscalizadores" (17 referências). Esta competência reflete a importância da interação com órgãos de controle e da prestação de contas para este perfil profissional.

É importante destacar que essa definição não deve ser confundida com o gestor responsável pelas contas publicadas. Em vez disso, refere-se ao profissional que assegura o funcionamento dos processos de prestação de contas. Portanto, trazendo a discussão de Accountability proposta na revisão de literatura por Prado, Ribeiro e Diniz (2012), esses profissionais se sentem responsáveis por duas etapas da accountability "transparência das informações" e a "prestação de

contas”, corroborando que a responsabilização deve ser dos líderes/governantes.

A coexistência destes dois perfis no Sistema Sebrae reflete a complexidade da função de transparência, que exige tanto competências técnicas relacionadas à gestão da informação quanto competências voltadas para o processo de prestação de contas.

A análise dos perfis sugere que o profissional de transparência ideal no Sistema Sebrae deve integrar características de ambos os perfis, sendo capaz tanto de garantir a qualidade e integridade das informações quanto garantir o cumprimento da obrigatoriedade de prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle.

4.2 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

O mapeamento das competências dos profissionais de transparência do Sistema Sebrae, realizado a partir da análise do questionário e do grupo focal, foi estruturado utilizando como referência o Government Knowledge and Information Management (GKIM) Skills Framework. Esta abordagem permitiu categorizar as competências identificadas de acordo com as famílias estabelecidas pelo framework, facilitando a compreensão e a comparação com padrões internacionais.

Os respondentes do questionário foram os 27 pontos focais da transparência que estavam apresentados da seguinte forma: 66,67% são do sexo feminino e 33,33% do sexo masculino; 48,15% estão na faixa etária de 35 a 44 anos, enquanto outros 29,63% estão na faixa etária de 45 a 54 anos; 81,48% estão há mais de 10 anos no Sebrae; e a maioria, 96,29% afirmaram ter pós-graduação ou mestrado.

Com relação ao componente qualitativo, foi realizada uma primeira sessão de grupo focal com 23 pontos focais, na qual foram apresentados os objetivos e a relevância da pesquisa, bem como reforçado o convite à participação voluntária. Durante essa reunião, os participantes foram instados a refletir sobre eventuais competências adicionais que considerassem pertinentes. Como resultado desse diálogo, foi recebida, posteriormente, a sugestão de inclusão da competência “Privacidade em Dados”, enviada por um dos respondentes após ter iniciado o preenchimento do questionário.

Uma segunda sessão de grupo focal, realizada 15 dias após a primeira, contou com a participação de 24 pontos focais. Nessa oportunidade, foi apresentado o resultado preliminar do mapeamento das competências e conduzido um processo sistemático de validação, incluindo:

- a) validação das denominações;**
- b) inclusão de novas competências (“Gestão de Projetos”, “Relacionamento com órgãos fiscalizadores”, e “Conformidade das Informações”);**
- c) Revisão das descrições das competências; e**
- d) Avaliação do grau de reconhecimento dos profissionais em relação às competências mapeadas, com concordância unânime entre os participantes.**

A partir da convergência das evidências obtidas no questionário estruturado e nos grupos focais, foi possível consolidar um conjunto de competências consideradas essenciais para o desempenho da função de transparência no Sistema Sebrae.

Competências Técnicas

Na análise do Framework GKIM, foram identificadas seis famílias: Information Management (Gestão da Informação), Information Rights (Direitos da Informação), Information Architecture (Arquitetura da Informação), Records Management (Gestão de Documentos/Arquivos), Knowledge Management (Gestão do Conhecimento) e Library Management (Gestão de Bibliotecas).

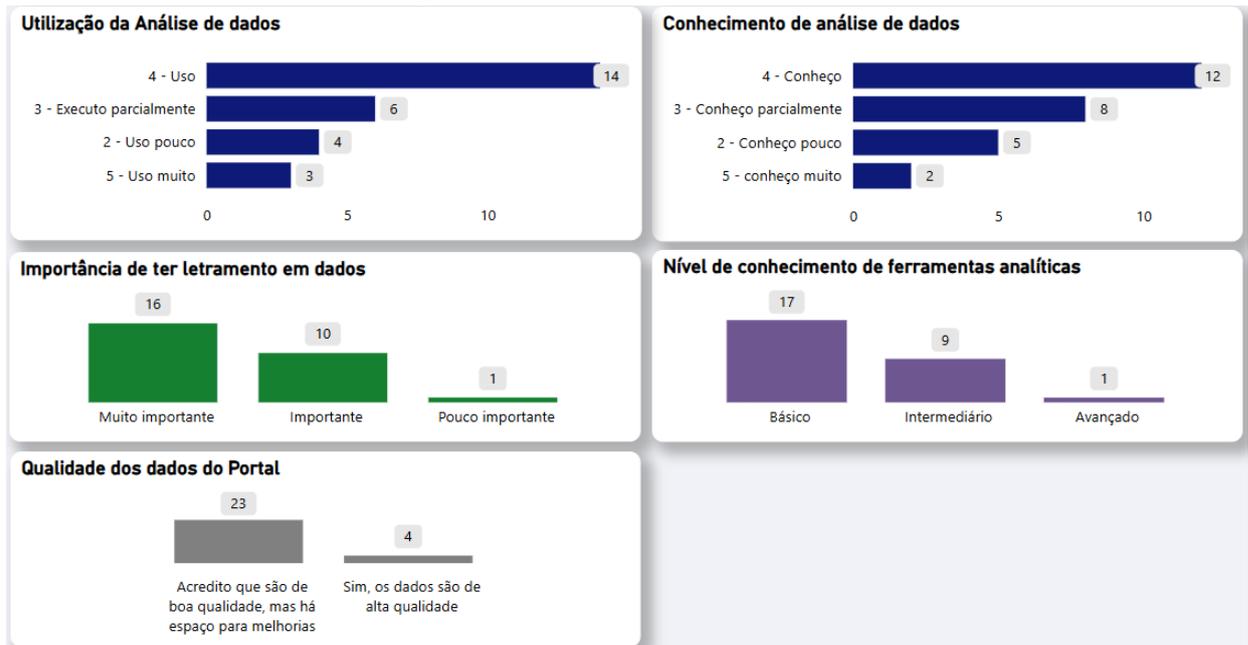
Gestão da Informação (Information Management)

É a capacidade de organizar, classificar e gerenciar informações de forma eficiente e acessível. No âmbito da gestão da informação, as competências identificadas foram as seguintes:

- 1. Análise de dados: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à capacidade de coletar, analisar e interpretar dados para garantir a precisão, disponibilidade e garantir a integridade das informações. Utilização de ferramentas analíticas como Excel, QlikSense, Power BI e SQL para transformar dados brutos em insights úteis.**

Para uma compreensão mais aprofundada sobre o domínio e a aplicação da análise de dados no contexto da transparência do Sebrae, a Figura 3 sintetiza os principais resultados relacionados ao uso de análise de dados, percepção da importância do letramento em dados, conhecimento das ferramentas analíticas e avaliação da qualidade dos dados do Portal.

Figura 3 – Análise de dados



Fonte: elaboração própria (2025)

Na análise dos dados obtidos, observou-se que uma parcela significativa dos profissionais se autoavaliou com alta frequência de utilização da competência: 17 pessoas (62%) indicaram níveis de “uso” ou “uso muito” (níveis 4 ou 5), enquanto apenas 4 (14%) relataram que “usam pouco” (nível 2).

Prosseguindo com a análise, destaca-se que, embora 96% dos respondentes reconheçam como “muito importante” ou “importante” o letramento em dados, 63% declararam possuir apenas nível básico de conhecimento em ferramentas analíticas. Tal disparidade evidencia uma lacuna de proficiência prática que pode comprometer a efetividade das ações de transparência e aponta para a necessidade de intervenções formativas específicas voltadas ao aprimoramento técnico desses profissionais.

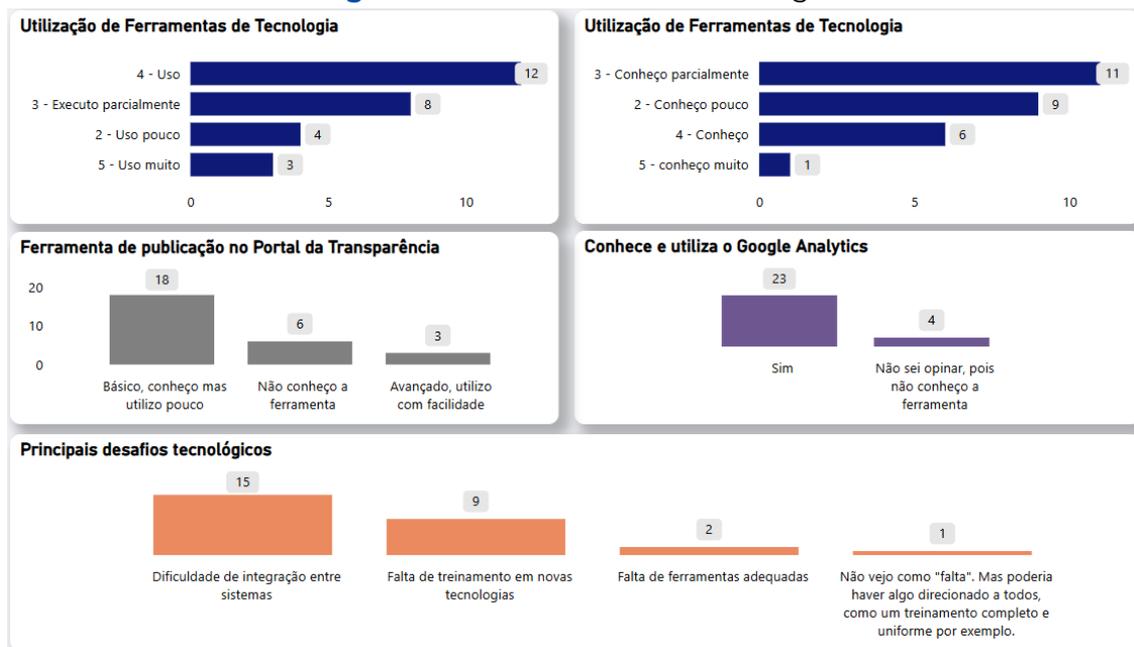
Por fim, constatou-se que 85% dos participantes demonstraram uma percepção crítica quanto à qualidade dos dados disponibilizados no Portal, reconhecendo que, embora apresentem boa qualidade,

ainda há espaço para aprimoramento. Tal percepção reforça a necessidade de fortalecer a competência de análise de dados entre os pontos focais de transparência, de modo que o uso mais qualificado e estratégico das informações contribua para o aprimoramento contínuo do Portal e para a viabilização de análises públicas mais efetivas. Nesse sentido, a superação dessas limitações é essencial para evitar que o Sebrae permaneça em um estágio de *transparência opaca*, como conceituado por Fox (2007), e avance progressivamente em direção a uma *transparência clara*, que efetivamente promova accountability e controle social.

1. Utilização de Ferramentas de Tecnologia: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à proficiência no uso de ferramentas tecnológicas para suportar atividades de transparência, como por exemplo, ferramentas para publicação de informações no site.

Para uma compreensão mais aprofundada sobre o domínio e a aplicação de ferramentas de tecnologia no contexto da transparência do Sistema Sebrae, a Figura 4 sintetiza os principais resultados relacionados ao uso dessas ferramentas, ao nível de conhecimento dos profissionais, à familiaridade com a ferramenta de publicação no Portal da Transparência, ao uso de plataformas analíticas como o Google Analytics e aos principais desafios tecnológicos enfrentados no desempenho das atividades.

Figura 4 – Ferramentas de Tecnologia



Fonte: elaboração própria (2025)

Na análise dos dados obtidos, observou-se que uma parcela significativa dos profissionais se autoavaliou com alta frequência de utilização da competência: 16 pessoas (59%) indicaram níveis de “uso” ou “uso muito” (níveis 4 ou 5), enquanto apenas 4 (14%) relataram que “usam pouco” (nível 2).

Embora o uso de ferramentas tecnológicas seja bastante utilizado, 20 (74%) afirmaram que conhecem pouco ou conhecem parcialmente as tecnológicas. Tal cenário sugere um descompasso entre a frequência de uso e a proficiência técnica, o que pode comprometer a eficácia dos processos de publicação e a qualidade da informação disponibilizada. Isso fica ainda mais evidente quando das 6 pessoas que relatam não conhecer a ferramenta de publicação do portal, 5 dizem ter uma frequência de uso nível 4.

Quanto conhecer e utilizar o Google Analytics, 85% dizem conhecer e utilizar, o que demonstra um nível alto de conhecimento da ferramenta.

Por fim, foram apresentados desafios quanto a interoperabilidade informacional quando 55% dos respondentes relatam dificuldades de integração entre sistemas. 9 respondentes que correspondem a 33% relatam falta de treinamento em novas tecnologia.

- 1. Conformidade das informações: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à capacidade de assegurar que todas as informações divulgadas sejam precisas, completas e em conformidade com as regulamentações e políticas internas.**

O mapeamento dessa competência decorreu de evidências identificadas na análise da pergunta aberta, com 14 ocorrências no codebook, e foi corroborado nas discussões dos grupos focais. Durante o processo de validação, os profissionais destacaram a importância da conformidade, sobretudo no contexto da transparência ativa, em consonância com a perspectiva de Cappelli (2008), que enfatiza a necessidade de completude das informações divulgadas ao público.

Arquitetura da Informação (Information Architecture)

É a habilidade para estruturar informações de forma lógica e intuitiva, facilitando o acesso e a compreensão. No âmbito da arquitetura da informação, as competências mais frequentemente utilizadas pelos participantes foram:

- 1. Gestão de processos: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à capacidade de entender e executar processos relacionados à transparência de forma eficaz. Inclui a definição, documentação, implementação e monitoramento de processos, assegurando que todas as etapas sejam cumpridas conforme as normas estabelecidas.**

Para uma compreensão mais aprofundada sobre o domínio e a aplicação da competência de Gestão de Processos no contexto da transparência do Sistema Sebrae, a Figura 5 sintetiza os principais resultados relacionados à frequência de utilização dessa competência pelos profissionais e ao nível de conhecimento declarado.

Figura 5 – Gestão de Processo



Fonte: elaboração própria (2025)

A competência de Gestão de Processos se destaca como uma das mais consolidadas entre os profissionais de transparência do Sistema Sebrae. A maioria dos respondentes (19 profissionais, ou 70%) posiciona-se nos níveis 4 ou 5 quanto à frequência de uso da competência, e 20 profissionais (74%) declaram níveis 4 ou 5 em conhecimento na área. Esse resultado reflete, em grande medida, o perfil do grupo: a maior parte dos profissionais (20 respondentes, 74%) está vinculada a áreas de integridade e riscos, cujas atribuições possuem forte relação com a competência de gestão de processos. É percebida ainda uma oportunidade de melhoria visto que 8 pessoas que correspondem a aproximadamente 30% dos respondentes executam parcialmente ou usam pouco a competência. Conforme discutido por Heald (2006), compreender a transparência sob a perspectiva de processo, que envolve entradas (inputs), transformações e saídas (outputs), significa implica lançar luz sobre os mecanismos internos e as dinâmicas decisórias das organizações. Tal abordagem é fundamental para romper com as camadas de opacidade produzidas pela discricionariedade dos agentes, cuja atuação, em grande medida, permanece inacessível aos observadores externos.

Direito a Informação (Information Rights)

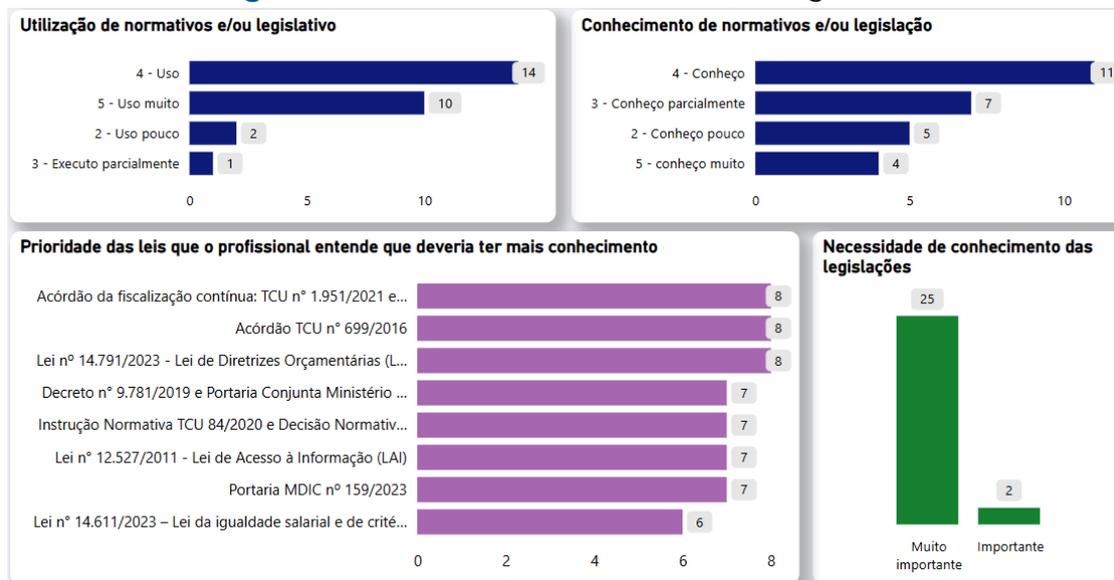
É o conhecimento sobre legislação de acesso à informação e capacidade de implementar processos que garantam esses direitos. Na área de direitos de informação, destacaram-se as seguintes competências:

- 1. Conhecimento da Legislação e Direitos da Informação: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à capacidade de compreensão aprofundada das leis e regulamentos relevantes à transparência, como a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Acórdãos do TCU, Portarias da CGU, e políticas internas do Sebrae. Profissionais devem garantir conformidade legal e regulatória em todas as atividades de transparência. Além disso, devem ter capacidade de interpretar e comunicar a legislação aplicável.**

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o domínio e a aplicação da competência “Conhecimento da Legislação e Direitos da Informação” no contexto da transparência do Sistema Sebrae, a figura a seguir sintetiza os principais resultados relacionados à frequência de

utilização de normativos e legislações, ao nível de conhecimento autodeclarado pelos profissionais, às prioridades percebidas para aprofundamento legislativo e à percepção sobre a importância do conhecimento jurídico-normativo no desempenho de suas funções.

Figura 6 – Conhecimento normativo e/ou legislativo



Fonte: elaboração própria (2025)

A análise dos dados relativos à competência “Utilização e Conhecimento de Normativos e/ou Legislação” evidenciou um cenário em que o uso prático das legislações pertinentes à transparência está relativamente consolidado entre os profissionais do Sistema Sebrae. A maioria dos respondentes indicou elevada frequência de utilização: 24 dos 27 participantes (88,9%) posicionaram-se nos níveis superiores da escala (“uso” ou “uso muito”).

No entanto, ao examinar a autopercepção de conhecimento desses normativos, observou-se uma discrepância relevante. Embora o uso seja alto, uma parcela considerável dos profissionais (12 respondentes) declarou níveis intermediários ou baixos de conhecimento (níveis 2 e 3 da escala). Este achado sugere que, em parte, a aplicação prática ocorre de forma operacionalizada, mas ainda há espaço para aprofundamento teórico e conceitual.

A importância atribuída a essa competência foi praticamente consensual: 25 respondentes indicaram que o conhecimento das legislações é “muito importante”, enquanto apenas dois classificaram como “importante”, demonstrando forte valorização institucional da necessidade de domínio normativo.

Quanto à priorização de conteúdos formativos, os profissionais indicaram como áreas prioritárias de aprofundamento: (i) normativos do Tribunal de Contas da União (TCU), com destaque para os Acórdãos nº 1.951/2021 e nº 699/2016 e a Instrução Normativa TCU nº 84/2020; (ii) a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); (iii) a Lei de Acesso à Informação (LAI); (iv) o Decreto nº 9.781/2019 e a Portaria Conjunta CGU/ME nº 02/2021, que regulam a transparência ativa no Sistema “S”; e (v) normativos emergentes, como a Lei nº 14.611/2023, sobre igualdade salarial e critérios de transparência.

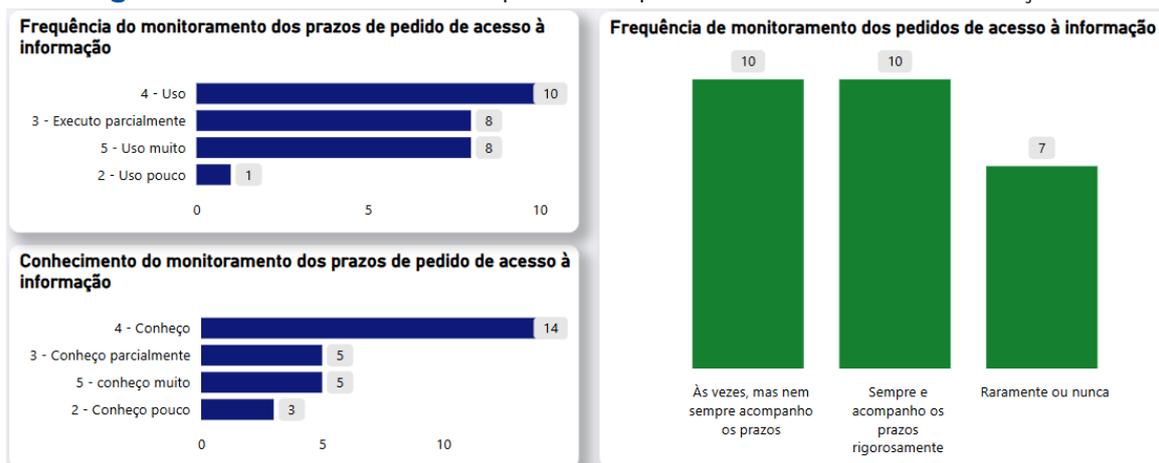
Esse perfil de respostas revela que o histórico regulatório da transparência aplicável ao Sistema “S” influencia diretamente a percepção dos profissionais de transparência do Sistema Sebrae, especialmente no que diz respeito à centralidade conferida à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) como base normativa estruturante. Tal percepção decorre do fato de que a LDO representou um dos primeiros marcos regulatórios voltados à transparência no Sistema “S”, posteriormente reforçado pelo Acórdão TCU nº 699/2016 e seus desdobramentos normativos.

É particularmente relevante observar que a compreensão dos profissionais não se restringe ao escopo da Lei de Acesso à Informação (LAI), como é frequentemente observado em órgãos da administração pública. Pelo contrário, evidencia-se uma percepção mais ampla e integrada do arcabouço normativo, que reflete as especificidades institucionais e as demandas de accountability impostas ao Sistema “S”.

1. Monitoramento de prazos da LAI: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à garantia que os prazos relacionados à transparência passiva sejam cumpridos. Gestão e monitoramento dos pedidos de acesso à informação para assegurar resposta dentro dos prazos legais, conforme estabelecido pela LAI.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o domínio e a aplicação da competência “Monitoramento de Prazos da LAI” no contexto da transparência do Sistema Sebrae, a figura a seguir sintetiza os principais resultados relacionados à frequência de utilização da competência, ao nível de conhecimento autodeclarado pelos profissionais e da frequência de monitoramento realizados pelos pontos focais dos pedidos de acesso à informação.

Figura 7 – Monitoramento dos prazos de pedidos de acesso à informação



Fonte: elaboração própria (2025)

A competência relativa ao monitoramento dos prazos de atendimento aos pedidos de acesso à informação revelou um cenário de conhecimento consolidado, porém com evidências de variação na prática efetiva entre os profissionais do Sistema Sebrae.

No que se refere ao conhecimento sobre o processo de monitoramento, a maioria dos respondentes (70,3%) declarou possuir um nível elevado de domínio: 14 participantes indicaram “conheço” e 5 “conheço muito”. Apenas 3 profissionais reportaram conhecimento considerado baixo.

Quanto à frequência de uso de ferramentas ou métodos para monitoramento, 66,6% dos respondentes informaram níveis elevados de utilização (“uso” ou “uso muito”), enquanto 8 profissionais reportaram uma execução parcial das rotinas e apenas um indicou utilização esporádica.

Entretanto, ao analisar a frequência comportamental de monitoramento sistemático (gráfico verde), observa-se uma discrepância entre o domínio declarado e a prática regular: apenas 37% (10 respondentes) afirmaram acompanhar os prazos de forma rigorosa e sistemática, enquanto outros 37% (10 respondentes) reconheceram fazê-lo apenas ocasionalmente (“às vezes”) e 25,9% (7 respondentes) reportaram “raramente ou nunca” monitorar esses prazos.

Esse resultado indica a presença de um gap operacional relevante: embora haja um conhecimento teórico e uma adesão parcial à prática, nem todos os profissionais adotam rotinas sistemáticas de acompanhamento, o que pode representar um risco para a

conformidade com a LAI, especialmente considerando os prazos legais exigidos para resposta aos cidadãos.

Tal cenário reforça a necessidade de padronização e institucionalização de rotinas de monitoramento de prazos, de modo a alinhar a prática dos profissionais à sua percepção declarada de conhecimento e assegurar a confiabilidade e tempestividade das respostas. Conforme alertam Zuccolotto e Teixeira (2019), mesmo diante da existência de marcos legais e regulamentares, o descumprimento das regras de transparência permanece recorrente em muitas instituições, evidenciando a inoperância de mecanismos que deveriam garantir sua efetividade. Nesse sentido, avançar no aprimoramento das rotinas de monitoramento no Sistema Sebrae é fundamental para mitigar esses riscos e fortalecer, na prática, a governança da transparência.

1. Conhecimento em Proteção de dados: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à compreensão das normas e regulamentos relacionados à proteção de dados pessoais.

O mapeamento desta competência decorreu de evidências identificadas na análise da pergunta aberta, com uma ocorrência registrada no codebook, mas que ganhou destaque a partir das discussões qualificadas nos grupos focais. Esse aprofundamento ocorreu, em parte, pelo fato de que, em algumas unidades do Sistema Sebrae, determinados profissionais acumulam as funções de ponto focal da transparência e de Data Protection Officer (DPO), responsável pelo acompanhamento das ações de implementação da política de privacidade e proteção de dados pessoais.

Adicionalmente, a relevância da competência foi reforçada em razão de situações práticas relatadas durante os grupos focais, nas quais emergiram potenciais conflitos entre os dispositivos da Lei de Acesso à Informação (LAI) e os da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Esse contexto evidencia uma oportunidade de capacitação e conscientização institucional, voltada aos dois agentes principais que conduzem a implementação da LAI e da LGPD no âmbito do Sistema Sebrae. Tal iniciativa poderia contribuir para a harmonização de entendimentos e a mitigação de possíveis zonas de conflito normativo,

fortalecendo a atuação integrada e juridicamente segura na gestão da transparência e da privacidade.

Gestão de Documentos/Arquivos (Records Management)

Refere-se a habilidade para manter registros organizados e acessíveis para fins de auditoria e prestação de contas. Na gestão de registros, as competências mais relevantes foram:

- 1. Relacionamento com órgãos fiscalizadores: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à comunicação e relacionamento eficaz com os órgãos de controle e auditorias, garantindo que todas as informações e processos sejam transparentes e acessíveis para inspeção e conformidade.**

O mapeamento dessa competência decorreu de evidências identificadas na análise da pergunta aberta, com 17 ocorrências no codebook, e foi corroborado nas discussões dos grupos focais.

Essas discussões permitiram a identificação de um perfil emergente, caracterizado como o do “Gestor da Prestação de Contas”, profissional que atua com foco na organização e padronização dos processos internos, visando garantir que os fluxos decisórios no âmbito da alta administração (Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal) ocorram de maneira adequada para assegurar o cumprimento do Artigo 32 do Estatuto Social do Sebrae e Instrução Normativa TCU 84/2020.

Além disso, essa competência demanda atribuições técnicas voltadas à coordenação da elaboração do Relatório de Gestão, em conformidade com a Decisão Normativa TCU nº 198/2022, bem como à produção e organização de toda a documentação complementar necessária aos processos de prestação de contas perante os órgãos de controle, incluindo fiscalizações que se fizer necessária, como é o caso da fiscalização contínua do TCU.

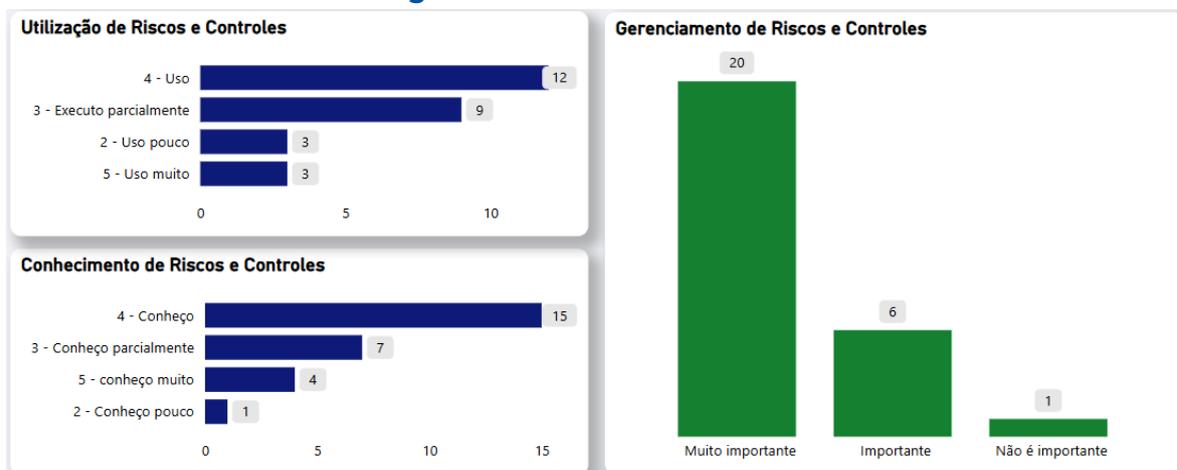
Um desafio relevante, contudo, reside no fato de que, embora os profissionais de transparência desempenhem papel estratégico nesses processos, a competência de prestação de contas nem sempre está institucionalmente formalizada como parte integrante de suas atribuições. Tal lacuna indica a necessidade de evolução nos modelos de gestão, de modo que o papel de prestação de contas seja

plenamente incorporado às competências e responsabilidades desses profissionais, indo além da dimensão estrita da transparência e consolidando um papel mais abrangente no ciclo de accountability institucional.

2. Atividades de riscos e controles: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à identificação e mitigação proativa de riscos associados às atividades de transparência. Implementação de controles eficazes para prevenir e mitigar riscos potenciais, assegurando a conformidade com as normas de transparência.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o domínio e a aplicação da competência “Atividades de Riscos e Controles” no contexto da transparência do Sistema Sebrae, a figura a seguir sintetiza os principais resultados relacionados à frequência de utilização da competência, ao nível de conhecimento autodeclarado pelos profissionais e da frequência da necessidade de gerenciamento de riscos e controles no processo.

Figura 8 – Riscos e Controles



Fonte: elaboração própria (2025)

A análise da competência “Atividades de Riscos e Controles” revelou que esta dimensão é amplamente reconhecida como crítica para a atuação em transparência no Sistema Sebrae. A atribuição de importância foi praticamente unânime: 20 respondentes classificaram a competência como “muito importante”, outros 6 como “importante” e apenas um caso isolado não reconheceu sua relevância.

Em relação ao nível de conhecimento declarado, observou-se um cenário relativamente positivo: 70,3% dos profissionais (19

respondentes) afirmaram conhecer ou conhecer muito as práticas associadas ao gerenciamento de riscos e controles, enquanto apenas um participante declarou possuir conhecimento insuficiente. Esse aspecto também está ligado à área de formação que estão atreladas à integridade corporativa que possui o processo de gestão de riscos e auditoria interna.

Contudo, quando se analisam os dados referentes à aplicação prática, emerge um quadro de amadurecimento parcial. Cerca de 55,5% dos profissionais indicaram aplicar essa competência de forma consistente (“uso” ou “uso muito”), enquanto 33,3% relataram uma atuação parcial e 11% um nível de uso pouco significativo.

Esses resultados sugerem a existência de um gap entre conhecimento e prática. Embora os profissionais estejam conceitualmente familiarizados com a importância da gestão de riscos e controles para a governança da transparência, ainda há margem para a consolidação de rotinas e metodologias sistemáticas que garantam a aplicação efetiva dessa competência no cotidiano institucional.

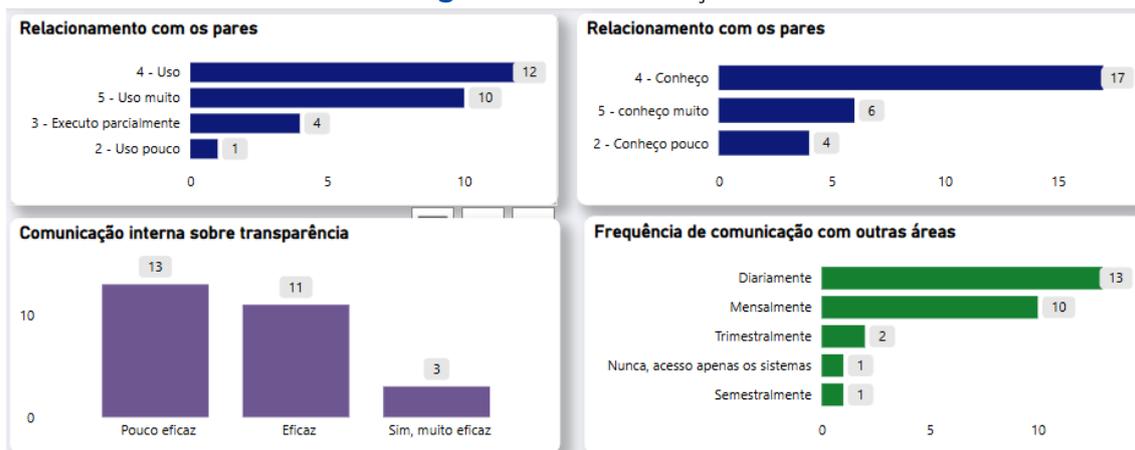
Competências Comportamentais

Além das competências técnicas, o estudo identificou competências comportamentais essenciais para os profissionais de transparência do Sistema Sebrae. Estas competências, embora não estejam diretamente mapeadas nas famílias do GKIM, são fundamentais para o desempenho eficaz da função.

- 1. Comunicação: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à capacidade de planejar, executar e avaliar estratégias de comunicação interna e externa sobre temas de transparência. Inclui a habilidade de criar conteúdos claros, acessíveis e engajadores para diferentes públicos.**

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o domínio e a aplicação da competência “Comunicação” no contexto da transparência do Sistema Sebrae, a figura a seguir sintetiza os principais resultados relacionados à frequência de utilização da competência, ao nível de conhecimento autodeclarado pelos profissionais, da eficácia da comunicação interna sobre transparência e da frequência da comunicação com outras áreas.

Figura 9 – Comunicação



Fonte: elaboração própria (2025)

A maior parte dos respondentes (81,5%) declarou utilizar essa competência de forma sistemática, com uso alto ou muito alto, resultado que se alinha ao elevado nível de autopercepção de domínio: 85,2% dos profissionais consideraram-se conhecedores ou muito conhecedores da competência. Tais dados evidenciam que a capacidade de comunicação é uma prática bem incorporadas no cotidiano desses profissionais.

No que se refere à frequência de comunicação com pares, os resultados também são positivos: 13 respondentes (48,1%) relataram comunicação diária com outras áreas, e outros 10 o fazem de maneira mensal. Esse padrão demonstra uma prática consistente de interação intersetorial, favorecendo o papel transversal da transparência na organização.

Entretanto, um ponto crítico foi identificado na avaliação da eficácia da comunicação interna sobre transparência. Para 48% dos participantes (13 de 27), tal comunicação ainda é percebida como pouco eficaz; apenas 11 a consideraram eficaz e apenas 3 a classificaram como muito eficaz. Esse dado sugere que, apesar do bom domínio da competência no nível individual e das interações operacionais positivas, existe uma fragilidade na comunicação estratégica institucional voltada à transparência.

2. Relacionamento com a alta administração: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à capacidade de realizar comunicações e reporte eficazes para diretores e comitês de compliance. Preparação de relatórios claros, apresentação de informações

compreensíveis e participação ativa em reuniões com a alta administração para discutir questões de transparência.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o domínio e a aplicação da competência “Relacionamento com a Alta Administração” no contexto da transparência do Sistema Sebrae, a figura a seguir sintetiza os principais resultados relacionados à frequência de utilização da competência, ao nível de conhecimento autodeclarado pelos profissionais, da percepção de apoio da alta administração e da frequência de reporte para a alta administração.

Figura 10 – Relacionamento com a Alta Administração



Fonte: elaboração própria (2025)

Em relação à utilização prática da competência, 62,9% dos respondentes (17 de 27) relataram uso regular ou intensivo, demonstrando que a maioria mantém algum nível de relacionamento com a alta administração. No entanto, um contingente expressivo (22,2%) indicou uso pouco frequente ou inexistente, evidenciando que essa competência ainda não está uniformemente desenvolvida em toda a rede de pontos focais.

A autopercepção de conhecimento sobre a competência apresentou um cenário similar: 70,3% dos profissionais consideram-se conhecedores ou muito conhecedores sobre como atuar na interação com a alta administração, enquanto 8 respondentes (29,7%) ainda se percebem com domínio parcial ou insuficiente.

A frequência de reporte institucional reforça a constatação de uma prática em construção: 74% dos profissionais realizam reporte regular à alta administração, enquanto os demais o fazem apenas de forma esporádica.

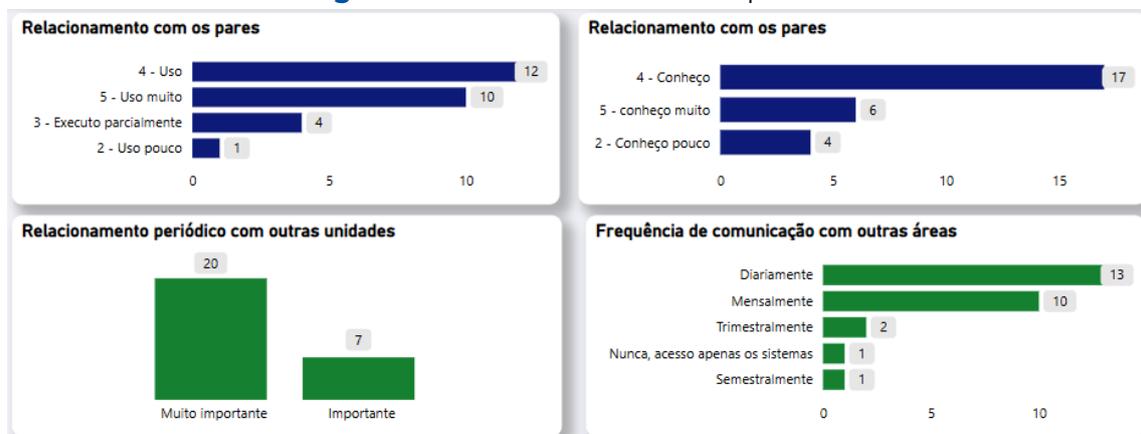
O aspecto mais sensível identificado reside na percepção de apoio da alta liderança. Embora apenas dois respondentes tenham indicado ausência total de apoio, a maioria (55,5%) avalia que o apoio existente “poderia ser melhor”, enquanto apenas 37% percebem forte apoio institucional.

Esses dados sugerem que, embora haja um núcleo consistente de profissionais que praticam e conhecem bem a competência de relacionamento com a alta administração, ainda persiste uma fragmentação no grau de maturidade dessa competência no Sistema Sebrae. Além disso, a percepção de apoio insuficiente por parte da liderança reforça a necessidade de ações estratégicas voltadas ao fortalecimento do patrocínio institucional da função de transparência.

3. Relacionamento Interpessoal: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à manutenção de relações eficazes com gestores de conteúdo, pontos focais e áreas de tecnologia. Comunicação clara, trabalho em equipe e colaboração com diferentes departamentos são essenciais para a eficácia na gestão da transparência.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o domínio e a aplicação da competência “Relacionamento Interpessoal” no contexto da transparência do Sistema Sebrae, a figura a seguir sintetiza os principais resultados relacionados à frequência de utilização da competência, ao nível de conhecimento autodeclarado pelos profissionais, da percepção de importância sobre o relacionamento com outras áreas e da frequência de comunicação com outras áreas.

Figura 11 – Relacionamento interpessoal



Fonte: elaboração própria (2025)

Para o Sebrae a prática de relacionamento com os pares está institucionalizada por meio do Manual da Transparência, onde foi definido os gestores de conteúdo nas áreas técnicas responsáveis por gerar os documentos e conferir as informações disponibilizadas no Portal da Transparência.

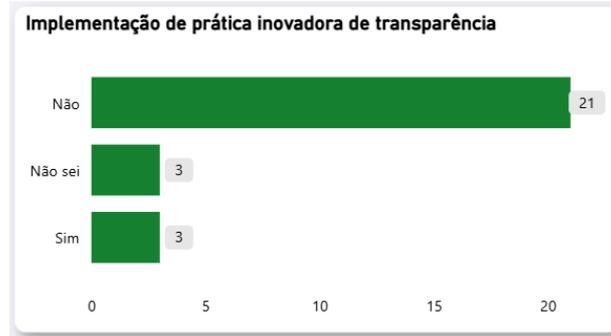
Essa prática é refletida nos indicadores demonstrados na pesquisa, onde 81,5% dos respondentes indicam alto nível de utilização dessa competência, enquanto 85,2% declararam conhecer ou conhecer muito essa competência. Além disso, o valor atribuído ao relacionamento interpessoal foi unânime: 100% dos participantes reconheceram sua importância.

Adicionalmente, foram identificadas, por meio das discussões nos grupos focais, duas oportunidades relevantes de melhoria relacionadas a essa competência. A primeira diz respeito à necessidade de institucionalizar uma governança em nível tático no Sebrae Nacional, com o objetivo de formalizar e promover práticas coordenadas de transparência entre as unidades pares do Sebrae Nacional. A segunda oportunidade apontada refere-se à importância de implementar ações de sensibilização e capacitação dos gestores de conteúdo nos Estados, de modo a clarificar papéis e responsabilidades no processo de transparência, assegurando maior efetividade e alinhamento a Política de Transparência do Sistema Sebrae.

4. Capacidade de Inovação: conforme estabelecido no Codebook, esta competência refere-se à habilidade para identificar oportunidades de inovação nos processos de transparência, desenvolver soluções criativas e implementar práticas inovadoras que melhorem a transparência organizacional.

A figura 12 abaixo demonstra se houve implementação de práticas inovadoras de transparência pelo ponto focal da transparência.

Figura 12 – Implementação de prática inovadora de transparência



Fonte: elaboração própria (2025)

A análise da variável “Implementação de prática inovadora de transparência” revelou um cenário de baixa incorporação de inovação nas ações conduzidas pelos profissionais do Sistema Sebrae. Apenas 11% dos respondentes (3 de 27) declararam ter implementado alguma prática inovadora em sua atuação. Por outro lado, a grande maioria (77%) afirmou não ter realizado ações inovadoras, enquanto 11% dos profissionais não souberam informar.

Esses dados sugerem que a dimensão da inovação em transparência ainda não está consolidada como uma prática corrente ou estratégica no Sistema Sebrae. A presença de respostas “não sei” reforça que há uma lacuna conceitual sobre o que caracteriza uma prática inovadora no campo da transparência, o que limita seu reconhecimento e disseminação institucional.

Este cenário evidencia uma oportunidade relevante para o desenvolvimento de iniciativas que estimulem a experimentação, o uso de tecnologias emergentes e o aprimoramento contínuo dos processos de transparência, com foco em soluções que ultrapassem a mera conformidade legal e avancem em direção a uma transparência ativa, responsiva e orientada ao cidadão (Fox, 2007).

5. Gestão de Projetos: capacidade de planejar, executar e monitorar projetos relacionados à transparência, garantindo o cumprimento de prazos, escopo e qualidade. Utilização de metodologias de gestão de projetos para organizar e controlar as atividades.

O desenvolvimento desta competência emergiu a partir de uma discussão conduzida no âmbito do grupo de pontos focais, que identificou a necessidade de sua inclusão em razão das demandas relacionadas à gestão orçamentária, especialmente no que tange aos

recursos que poderiam ser alocados para o fortalecimento do processo de transparência. Além disso, foi destacada a importância do uso de ferramentas de gestão de projetos como suporte ao acompanhamento de marcos críticos e indicadores vinculados à transparência.

Abaixo foi relacionada todas as competências com as suas respectivas descrições:

Tabela 1 – Relação de Competências Mapeadas	
Nome da Competência	Descrição Constitutiva
Conhecimento da Legislação e Direitos da Informação	Compreensão aprofundada das leis e regulamentos relevantes à transparência, como a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Acórdãos do TCU, Portarias da CGU, e políticas internas do Sebrae. Profissionais devem garantir conformidade legal e regulatória em todas as atividades de transparência. Além disso, devem ter capacidade de interpretar e comunicar a legislação aplicável.
Análise de Dados	Capacidade de coletar, analisar e interpretar dados para garantir a precisão, disponibilidade e garantir a integridade das informações. Utilização de ferramentas analíticas como Excel, QlikSense, Power BI e SQL para transformar dados brutos em insights úteis.
Utilização de Ferramentas de Tecnologia	Proficiência no uso de ferramentas tecnológicas para suportar atividades de transparência. Familiaridade com ferramentas como WEM para publicação de informações.
Gestão de Processos	Capacidade de entender e executar processos relacionados à transparência de forma eficaz. Inclui a definição, documentação, implementação e monitoramento de processos, assegurando que todas as etapas sejam cumpridas conforme as normas estabelecidas.
Atividades de Riscos e Controles	Identificação e mitigação proativa de riscos associados às atividades de transparência. Implementação de controles eficazes para prevenir e mitigar riscos potenciais, assegurando a conformidade com as normas de transparência.
Relacionamento Interpessoal	Manutenção de relações eficazes com gestores de conteúdo, pontos focais e áreas de tecnologia. Comunicação clara, trabalho em equipe e colaboração com diferentes departamentos são essenciais para a eficácia na gestão da transparência.

Relacionamento com a Alta Administração	Comunicação e reporte eficazes para diretores e comitês de compliance. Preparação de relatórios claros, apresentação de informações compreensíveis e participação ativa em reuniões com a alta administração para discutir questões de transparência.
Monitoramento dos Prazos da LAI	Garantir que os prazos relacionados à transparência passiva sejam cumpridos. Gestão e monitoramento dos pedidos de acesso à informação para assegurar resposta dentro dos prazos legais, conforme estabelecido pela LAI.
Gestão da Comunicação	Capacidade de planejar, executar e avaliar estratégias de comunicação interna e externa sobre temas de transparência. Inclui a habilidade de criar conteúdos claros, acessíveis e engajadores para diferentes públicos.
Capacidade de Inovação	Habilidade para identificar oportunidades de inovação nos processos de transparência, desenvolver soluções criativas e implementar práticas inovadoras que melhorem a transparência organizacional.
Conhecimento em Proteção de Dados	Compreensão das normas e regulamentos relacionados à proteção de dados pessoais.
Gestão de Projetos	Capacidade de planejar, executar e monitorar projetos relacionados à transparência, garantindo o cumprimento de prazos, escopo e qualidade. Utilização de metodologias de gestão de projetos para organizar e controlar as atividades.
Relacionamento com órgãos fiscalizadores e auditorias (internas e externas)	Comunicação e relacionamento eficaz com os órgãos de controle e auditorias, garantindo que todas as informações e processos sejam transparentes e acessíveis para inspeção e conformidade.
Conformidade das informações	Assegurar que todas as informações divulgadas sejam precisas, completas e conforme as regulamentações e políticas internas.

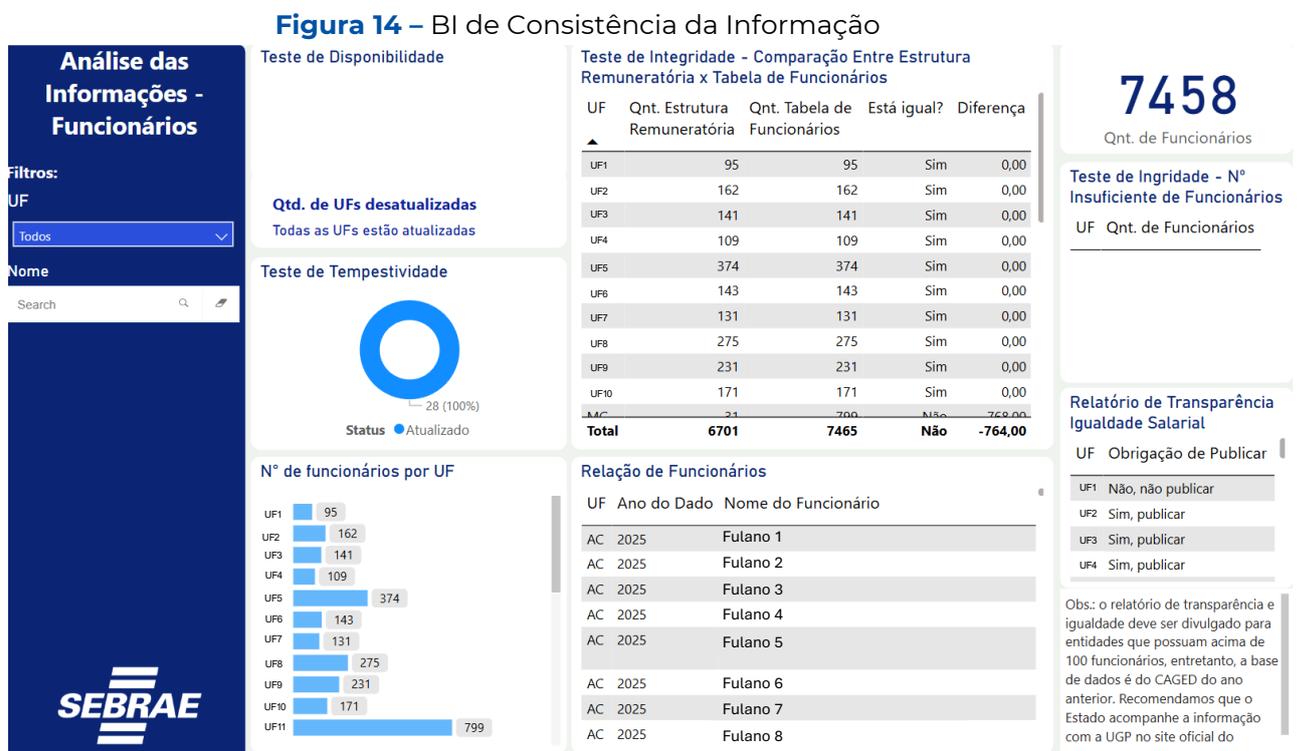
Fonte: elaboração própria (2025)

4.3 EVIDÊNCIAS DE APLICABILIDADE E REPERCUSSÕES PRÁTICAS DA PESQUISA

Um dos aspectos mais relevantes desta pesquisa reside em sua capacidade de gerar efeitos práticos imediatos na gestão da transparência do Sistema Sebrae. A partir das oportunidades de melhoria levantadas, foram concebidas e implementadas ações concretas, tanto no plano nacional quanto no âmbito das unidades

Adicionalmente, também em resposta à oportunidade identificada, foi possível implementar indicadores para fazer o acompanhamento sistêmico do processo, dentre os indicadores estão o Grau de Transparência Ativa, a Taxa de Atendimento Procedentes com Concessão de Acesso, a Taxa de Satisfação dos usuários sobre o Portal da Transparência e o Percentual de Capacitação de Pontos Focais da Transparência.

No campo da **análise de dados**, desenvolveu-se um BI de consistência da informação (Figura 14), que já resultou em avanços na qualidade e tempestividade dos dados divulgados.



Fonte: elaboração própria (2025)

Esta iniciativa visa não apenas reduzir o gap previamente identificado entre o reconhecimento da importância do letramento em dados e o nível prático de domínio das ferramentas pelos profissionais, mas também suprir a lacuna existente na geração de insights estratégicos a partir das informações produzidas. O BI apresenta uma lógica de apresentação onde para cada uma das tabelas do portal da transparência são elaborados testes de disponibilidade, tempestividade, integridade e, se possível, de qualidade.

Nesses testes, os pontos focais da transparência são incentivados a serem usuários no primeiro momento da ferramenta, no caso

PowerBi, ou seja, saber minimamente a operar os gráficos e conseguir gerar os relatórios. Posteriormente, os pontos focais são incentivados a desenvolver visões e insight a partir dos modelos já desenhados.

A metodologia que ainda está em andamento vem apresentando ganhos efetivos na melhoria dos dados. Conforme discutido por Cappelli (2008), a institucionalização dos degraus de transparência, dentre eles o da usabilidade, pode promover um ambiente organizacional mais transparente e responsável, incentivando práticas que reforçam a qualidade e a integridade das informações.

A Figura 15 a seguir ilustra bem as ideias da autora, por meio da avaliação de um antes e depois, de um cruzamento de informações realizados com base nas informações disponíveis do portal da transparência.

Figura 15 – Avaliação da Consistência da Informação

Antes da Metodologia					Depois da Metodologia				
UF	Qnt. Estrutura Remuneratória	Qnt. Tabela de Funcionários	Está Igual?	Diferença	UF	Qnt. Estrutura Remuneratória	Qnt. Tabela de Funcionários	Está Igual?	Diferença
uf1	79	79	Sim	0	uf1	96	96	Sim	0
uf2	101	98	Não	3	uf2	104	104	Sim	0
uf3	105	108	Não	-3	uf3	109	109	Sim	0
uf4	108	107	Não	1	uf4	109	109	Sim	0
uf5	112	112	Sim	0	uf5	113	113	Sim	0
uf6	119	133	Não	-14	uf6	125	125	Sim	0
uf7	128	129	Não	-1	uf7	132	132	Sim	0
uf8	139	139	Sim	0	uf8	135	135	Sim	0
uf9	147	147	Sim	0	uf9	137	137	Sim	0
uf10	148	145	Não	3	uf10	140	140	Sim	0
uf11	153	135	Não	18	uf11	144	144	Sim	0
uf12	154	154	Sim	0	uf12	161	161	Sim	0
uf13	174	174	Sim	0	uf13	163	163	Sim	0
uf14	179	176	Não	3	uf14	172	172	Sim	0
uf15	188	162	Não	26	uf15	202	202	Sim	0
uf16	200	197	Não	3	uf16	211	211	Sim	0
uf17	200	208	Não	-8	uf17	231	232	Não	-1
uf18	223	224	Não	-1	uf18	231	231	Sim	0
uf19	225	225	Sim	0	uf19	242	242	Sim	0
uf20	270	267	Não	3	uf20	254	254	Sim	0
uf21	275	243	Não	32	uf21	274	274	Sim	0
uf22	275	272	Não	3	uf22	274	271	Não	3
uf23	298	315	Não	-17	uf23	373	373	Sim	0
uf24	456	455	Não	1	uf24	455	454	Não	1
uf25	468	468	Sim	0	uf25	465	465	Sim	0
uf26	544	544	Sim	0	uf26	567	567	Sim	0
uf27	787	792	Não	-5	uf27	795	797	Não	-2
uf28	11	1077	Não	-1066	uf28	1078	1078	Sim	0

Fonte: elaboração própria (2025)

Como demonstra a figura, observa-se uma redução significativa nas divergências identificadas no Portal da Transparência. Grande parte desse resultado positivo é atribuída ao desenvolvimento das competências em análise de dados pelos pontos focais da

transparência, o que tem contribuído para maior consistência e qualidade das informações disponibilizadas.

Quanto à **utilização de ferramentas de tecnologia**, foi conduzido um trabalho voltado para o aprimoramento da interoperabilidade informacional, com resultados significativos na integração de dados e na estabilidade das cargas do portal de transparência.

A Figura 16 a seguir demonstra do lado esquerdo as tabelas que alimentam o portal da transparência antes da implementação da metodologia (T0), onde foi observado ausência de dado de algum estado para todas as tabelas do Portal. Ressalta-se que no instante T0 não foi guardado o quantitativo de estados faltantes. Enquanto do lado direito (T1) demonstra as respectivas tabelas já em uma visão do Power BI com os registros dos estados faltantes, ou seja, caso tenha a identificação do estado na tabela significa que esse Estado não possui informação na tabela:

Figura 16 – Antes e depois da implantação da metodologia de interoperabilidade



Fonte: elaboração própria (2025)

Observa-se que os Estados listados na tabela à direita correspondem, de fato, a unidades federativas que não possuem registros de informações — ou seja, no teste de disponibilidade de convênios, as UF's 1 e 2 efetivamente não apresentam convênios vigentes, com exceção da tabela de Disponibilidade – Modalidade. Dessa forma, foi possível identificar com precisão os Estados que não possuem patrocínios, convênios ou bolsistas ativos, além de evidenciar os casos em que há necessidade de correção nos registros, como exemplificado pela inconsistência observada na tabela de modalidades.

Adicionalmente, ainda com o objetivo de garantir a melhoria na integração de sistemas, foi implementada uma ação de comunicação para auxiliar os pontos focais no acompanhamento da publicação das informações. Este processo envolve o envio diário de e-mails (figura 17) quando a carga de alimentação das informações para o Portal é executada com sucesso. Os pontos focais sabedores dessa informação conseguem acompanhar de uma forma mais efetiva se os dados foram de fato processados.

Figura 17 – Log de Carga do Portal da Transparência

Prezado(s) usuário(s) [redacted] segue abaixo o LOG de controle da UF:UFs referente a carga do TCU para o Portal da Transparência do SEBRAE. O processo na base de produção SEABRE iniciou as: 20:09:07 e finalizou as: 20:10:21. A carga de dados para o Portal da Transparência iniciou as: 21:15:24 e finalizou as: 21:45:40

UF	Id Log	Executor	Data	Status	Linha Produzida	Cargas TCU	Tempo Minutos
UF1551334	29	ZTCUMODALIDADEORÇAMENTARIA, UF	17/06/2025	Sucesso	405389	405389	00:00:00
UF1551835	01	ZESTRUTURACARRERA, UF	17/06/2025	Sucesso	5	5	00:00:00
UF1551836	02	ZORRIFICACOES, UF	17/06/2025	Sucesso	4	4	00:00:00
UF1551837	03	ZOTEMPREGADOSFUNCAO, UF	17/06/2025	Sucesso	6	6	00:00:00
UF1551838	04	ZESTRUTURASALARIAL, UF	17/06/2025	Sucesso	6	6	00:00:00
UF1551839	05	ZEVOLUCAODECARRERA, UF	17/06/2025	Sucesso	6	6	00:00:00
UF1551840	06	ZDIRETORES, UF	17/06/2025	Sucesso	3	3	00:00:00
UF1551841	07	ZCUESTRUTURAREMUNERATORIA, UF	17/06/2025	Sucesso	6	6	00:00:00
UF1551842	08	ZTCORRIFICACOES, UF	17/06/2025	Sucesso	3	3	00:00:00
UF1551843	09	ZTCUDIRIGENTES, UF	17/06/2025	Sucesso	3	3	00:00:00
UF1551844	10	ZVSTRPPFUNC, UF	17/06/2025	Sucesso	464	464	00:00:00
UF1551845	11	ZTCUFUNCIARIOS, UF	17/06/2025	Sucesso	464	464	00:00:00
UF1551846	12	ZTCUESPESSAOEMPASSAGEM, UF	17/06/2025	Sucesso	22	22	00:00:00
UF1551847	13	ZTCUCONTRATATIVOS, UF	17/06/2025	Sucesso	51717	51717	00:00:00
UF1551848	14	ZTCUCONVENIOSATIVOS, UF	17/06/2025	Sucesso	389	389	00:00:00
UF1551849	15	ZTCUBOLSISTASATIVOS, UF	17/06/2025	Sucesso	0	0	00:00:00
UF1551851	22	ZTCULICITACOES, UF	17/06/2025	Sucesso	9611	9611	00:00:00
UF1551852	23	ZTCUCREDENCIADOSPJ, UF	17/06/2025	Sucesso	842	842	00:00:00
UF1551853	24	ZTCUCREDENCIADOSPJ, UF	17/06/2025	Sucesso	659	659	00:00:00
UF1551854	25	ZTCUCONVENIOSCONTRAPARTIDA, UF	17/06/2025	Sucesso	12481	12481	00:00:00
UF1551855	26	ZTCUCONVENIOSCONTRAPARTIDA, UF	17/06/2025	Sucesso	389	389	00:00:00
UF1551856	27	ZTCUCONFEDERACAOCONTRATO, UF	17/06/2025	Sucesso	11	11	00:00:00
UF1551857	21	ZTCUPATROCINATIVOS, UF	17/06/2025	Sucesso	72	72	00:00:00
UF1551858	28	ZTCUBENEFICIARIOS, UF	17/06/2025	Sucesso	-	-	00:00:00
UF1551859	23	ZTCUCONFEDERACAOCONVENIO, UF	17/06/2025	Sucesso	15	15	00:00:00
UF1551860	28	ZTCUEXECUCAOMODALIDADE, UF	17/06/2025	Sucesso	29889	29889	00:00:00

Caso o Log de Erro abaixo apresente alguma ocorrência durante a execução dos processos encaminhar esse email para a equipe responsável: [redacted]

Log de Erro

UF	Id Log	Executor	Data	Mensagem
0		Carga de Dados: SEM OCORRÊNCIAS DE ERRO	18/06/2025	** Sem Ocorrências de Erro **

Fonte: elaboração própria (2025)

Essa ação foi implementada com êxito ao longo do exercício de 2025 e atualmente confere maior segurança tanto ao Sebrae quanto à sociedade em relação à qualidade das informações disponibilizadas. Ressalta-se que tal avanço só foi possível em função dos diagnósticos e evidências identificadas na pesquisa.

No que tange à **conformidade das informações**, foi identificado pelo resultado da pesquisa uma oportunidade de melhoria para institucionalizar rotinas de revisão de conformidade na transparência ativa. Para atender essa demanda, foram formalizadas ações, por meio do Processo Nacional de Integridade – Transparência (Figura 18), para implementação de rotinas de verificação e revisão das informações publicadas, com monitoramento periódico e reporte à alta administração.

Figura 18 – Formalização da ação de transparência ativa

Consistência da Informação			
Marco Crítico	Descrição do Marco Crítico	Entregável	Prazo
Planejamento - Elaboração do Plano de Verificação	Definir a metodologia e frequência para a verificação da consistência das informações no portal.	Plano de Verificação	31/03/2025
Implementação - Execução do Plano de Verificação	Realizar a verificação das informações no Portal da Transparência conforme o plano elaborado, corrigindo eventuais inconsistências encontradas.	Relatório de Execução da Verificação	31/10/2025
Governança e gestão – reporte das consistências	Realizar reporte para a alta administração (diretoria executiva e comitê de compliance) das inconsistências apresentadas e os planos de ação tomados.	Relatório de Avaliação da Consistência das Informações	31/12/2025

Fonte: Documento de Referência do Processo Nacional de Integridade - Transparência 2025

Como resultado prático dessa institucionalização, foi percebido um compromisso dos pontos focais da transparência com o zelo e com a qualidade informacional. Ressalta-se que todos os entregáveis devem ser disponibilizados em formato de documento na ferramenta LEME e possuem um modelo a ser seguido estabelecido pelo Sebrae Nacional, reforçando a padronização sistêmica. Por fim, a consistência da informação será mensurada pelo indicador denominado: Grau de Transparência Ativa.

As competências de **gestão de processos** e **atividades de riscos e controles** tiveram com oportunidades de melhoria disseminação de metodologias e boas práticas processuais, bem como falta de consolidação de rotinas, necessitando sistematizar metodologias de gestão de riscos aplicadas à transparência.

Para atender essa demanda, foi institucionalizada a ação de riscos e controles que abarca a gestão processual, também por meio do Processo Nacional de Integridade – Transparência (Figura 19).

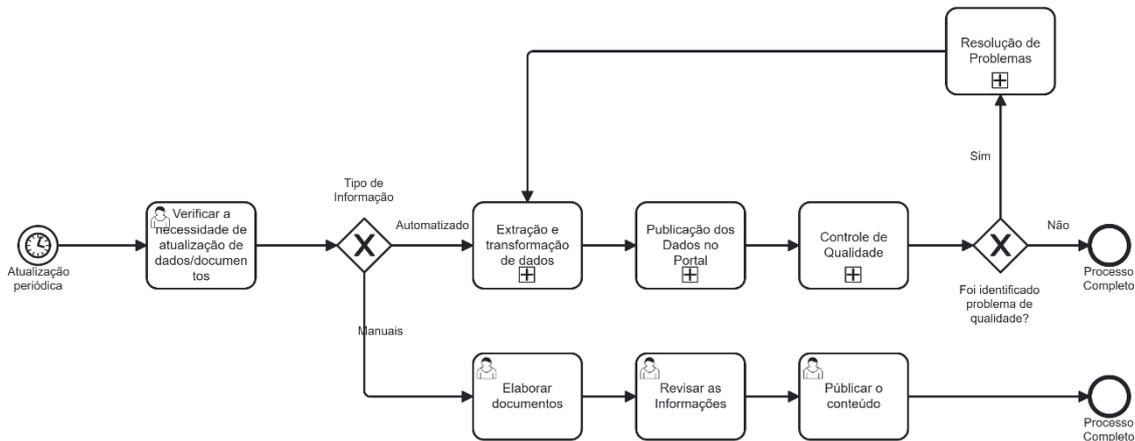
Figura 19 – Ação de Riscos e Controles

Riscos e controle			
Marco Crítico	Descrição do Marco Crítico	Entregável	Prazo
Planejamento - Mapeamento dos Processos	Mapear o processo da transparência no âmbito local e nacional, identificando as principais etapas e responsáveis.	Mapeamento do Processo da Transparência	31/03/2025
Planejamento - Identificação dos Riscos	Identificar os riscos relacionados à gestão da transparência, considerando aspectos internos e externos.	Mapa de Riscos	31/05/2025
Planejamento - Mapeamento dos Controles	Definir os controles para mitigar os riscos identificados, estabelecendo responsabilidades e metodologias de monitoramento.	Identificação dos Controles da Transparência	31/07/2025
Implementação - Realização de Testes de Desenho de Controle	Realizar testes de desenho de controle que suportem a mitigação dos riscos mapeados e identificados.	Relatório de Gap's de Desenho Identificados	31/10/2025
Implementação - Implementação das Medidas de Controle	Implementar as medidas de controle previstas no plano, garantindo a mitigação dos riscos mapeados.	Relatório de Monitoramento das Ações de Melhoria	31/10/2025
Governança e gestão - Reporte para a alta administração	Reportar ao comitê de compliance e à DIREX as medidas tomadas na melhoria do ambiente de controle realizado no Portal da Transparência	Relatório de reporte	31/12/2025

Fonte: Documento de Referência do Processo Nacional de Integridade - Transparência 2025

Como resultado das ações do processo de planejamento em 2025, foi realizada uma oficina sistêmica, onde foi realizado em conjunto com os pontos focais um mapeamento do processo de transparência (Figura 20).

Figura 20 – Fluxo do Processo de Transparência



Fonte: elaboração própria (2025)

A figura acima demonstra a abordagem trazida por Heald (2006), que diz que compreender a transparência sob a perspectiva de processo, que envolve entradas (inputs), transformações e saídas (outputs), significa implica lançar luz sobre os mecanismos internos e as dinâmicas decisórias das organizações.

É percebido na imagem que há etapas no processo de transformação como extração, publicação e controle que é fundamental trazer luz e conhecimento aos pontos focais para romper com as possíveis camadas de opacidade que podem ser produzidas pela discricionariedade dos atores envolvidos nesses processos.

Já a competência **Monitoramento de Prazos da LAI** teve com oportunidades identificadas no resultado da pesquisa, a institucionalização de rotinas sistemáticas de monitoramento e automatização e padronização de controle de prazos. Para atender essa demanda, foi institucionalizada a ação de monitoramento, também por meio do Processo Nacional de Integridade – Transparência (Figura 21).

Figura 21 – Ação de Monitoramento

Monitoramento			
Marco Crítico	Descrição do Marco Crítico	Entregável	Prazo
Planejamento - Elaboração do Plano de Monitoramento	Definir a metodologia, frequência e responsabilidades para o monitoramento dos prazos do SIC e dos compromissos de transparência.	Plano de Monitoramento	30/04/2025
Implementação - Monitoramento SIC	Realizar o monitoramento mensal dos prazos do SIC	Relatório do Monitoramento do SIC	31/10/2025
Implementação - Monitoramento do ambiente normativo	Realizar monitoramento mensal do ambiente legislativo, com objetivo de identificar novos compromissos legislativos e internos.	Relatório do Monitoramento das Leis de Transparência	31/10/2025
Governança e gestão - Avaliação da Efetividade do Monitoramento	Consolidar os monitoramentos efetuados	Relatório contendo a consolidação dos monitoramentos efetuados	31/12/2025

Fonte: Documento de Referência do Processo Nacional de Integridade - Transparência 2025

Essa ação sofreu alterações ao longo do ano de 2025, uma vez que foi percebido que não havia ação prática entre o ponto focal e o canal do SIC que fica atrelado às ouvidorias do Sebrae. Entretanto, ainda assim, a competência é relevante para os pontos focais da transparência, uma vez que eles devem deter o conhecimento para orientar os colaboradores quanto às implicações da LAI relativas a um pedido de acesso à informação.

No que tange à competência relativa ao **conhecimento em proteção de dados**, a pesquisa identificou duas lacunas centrais: (i) a ausência de programas estruturados de capacitação integrada entre os agentes responsáveis pela aplicação da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); e (ii) a necessidade de harmonização interpretativa frente aos potenciais

conflitos e zonas de sobreposição normativa entre os referidos marcos legais.

Em resposta a essa oportunidade, foi concebida e implementada uma oficina técnica conduzida pelo encarregado da transparência do Sistema Sebrae, realizada no âmbito do Sebrae/PR, reunindo tanto os DPOs quanto os pontos focais da transparência. A metodologia da capacitação fundamentou-se em quatro casos práticos originalmente apresentados no 'Seminário Nacional de Ouvidorias — Painel: Ouvidorias, LAI e LGPD', promovido pela Controladoria-Geral da União (CGU), que foram adaptados ao contexto organizacional do Sistema Sebrae e explorados por meio de discussões em grupo e debates técnico-jurídicos.

Os resultados observados apontaram avanços substantivos na compreensão dos profissionais acerca das inter-relações normativas entre transparência e proteção de dados, contribuindo para mitigar ambiguidades e promover uma atuação mais coesa, juridicamente segura e alinhada às boas práticas regulatórias.

No que tange a competência **comunicação**, foi identificada uma oportunidade de melhoria atrelada a ações de fortalecimento da comunicação institucional sobre transparência.

Para atender essa demanda, foram formalizadas ações, por meio do Processo Nacional de Integridade – Transparência (Figura 22), para implementação de um fluxo que parta desde o planejamento das ações de comunicação com a definição dos canais, estratégia de comunicação e calendário, passando pela produção dos materiais e avaliação da efetividade da estratégia de comunicação.

Figura 22 – Ações de comunicação

Comunicação			
Marco Crítico	Descrição do Marco Crítico	Entregável	Prazo
Planejamento - Definição do público-alvo e dos canais de comunicação	Identificar os stakeholders relevantes para a comunicação e os canais mais eficazes para alcançá-los.	Relatório de Definição de Público-Alvo e Canais	28/02/2025
Planejamento - Definição da estratégia de comunicação	Estabelecer os objetivos da comunicação, as mensagens-chave e as táticas para alcançar o público-alvo.	Plano de Comunicação	31/03/2025
Planejamento - Elaboração do calendário de ações	Definir as datas e os prazos para cada ação de comunicação ao longo do ano.	Calendário de Ações	30/04/2025
Implementação - Produção de materiais de comunicação	Desenvolver materiais informativos sobre a importância da transparência e como os colaboradores podem contribuir para alcançá-la.	Materiais de Comunicação	31/10/2025
Governança e gestão - Avaliação da efetividade da estratégia de comunicação	Analisar se os objetivos da comunicação foram alcançados e identificar oportunidades de melhoria.	Relatório de Avaliação da Estratégia de Comunicação	31/12/2025

Fonte: Documento de Referência do Processo Nacional de Integridade - Transparência 2025

Todos os entregáveis do planejamento foram definidos por meio de um documento modelo discutido com os pontos focais da transparência, onde eles puderam se apropriar do documento e definir quais estratégias de comunicação implementar. Destaca-se a preocupação dos pontos focais com dois públicos internos: conselheiros e colaboradores em geral, ou seja, àqueles colaboradores que não são pontos focais de transparência. Como resultado prático em 2025, foram realizados cards de comunicação que foram compartilhados com os estados, visando o fortalecimento da comunicação institucional do processo.

No âmbito da competência **Relacionamento com a Alta Administração**, a pesquisa evidenciou duas oportunidades críticas de aprimoramento: (i) o fortalecimento do patrocínio institucional por parte da alta administração; e (ii) o aperfeiçoamento das práticas de reporte e interlocução junto aos conselhos e instâncias decisórias superiores.

Em resposta aos gaps identificados, foram promovidas inovações nos instrumentos de governança e accountability do Sistema Sebrae. Destaca-se, em primeiro lugar, a reformulação do relatório de reporte elaborado pela Diretoria Executiva (DIREX) do Sebrae Nacional ao Comitê de Compliance do Conselho Deliberativo Nacional (CDN), que passou a incluir, de maneira estruturada, um tópico específico sobre 'Transparência e Prestação de Contas', contendo o relato consolidado das ações e iniciativas implementadas no período. Este modelo de reporte foi disseminado entre os pontos

focais da transparência, com vistas a promover a padronização e o fortalecimento das práticas de comunicação institucional.

Adicionalmente, foi instituído, pela primeira vez, o “Relatório da Autoridade de Monitoramento da LAI”, instrumento formal que confere visibilidade e legitimidade às ações de transparência realizadas no exercício, além de reforçar o papel institucional da figura do encarregado da transparência. Outra ação relevante, foi inserção de um tópico específico sobre transparência no Relatório de Gestão, documento oficial submetido pela DIREX ao CDN no âmbito do processo de prestação de contas.

A incorporação sistemática desses elementos aos instrumentos formais de governança reflete um avanço importante na institucionalização da transparência como eixo estratégico da atuação organizacional e fortalece, de maneira objetiva, o alinhamento entre os níveis operacionais e a alta administração. Tal abordagem responde, ainda, às recomendações da literatura especializada (Fox, 2007; Heald, 2006), que destacam a centralidade do apoio da alta liderança para a efetivação de uma cultura organizacional orientada à accountability e à responsividade.

No que se refere à competência **Relacionamento Interpessoal**, a pesquisa identificou duas oportunidades prioritárias de aprimoramento: (i) a necessidade de criação de instâncias formais de governança tática voltadas à gestão da transparência; e (ii) a implementação de programas estruturados de sensibilização e capacitação dos gestores de conteúdo nas unidades estaduais.

Em resposta à primeira lacuna, foi instituído, em 2024, o Comitê de Transparência do Sebrae Nacional, formalizado por meio da Portaria nº 0610/2024 e complementado pela Portaria nº 1311, que designou sua composição, contemplando representantes de todas as áreas responsáveis pela geração de conteúdo para o Portal da Transparência. Desde sua constituição, o comitê realizou duas reuniões ordinárias e estabeleceu periodicidade trimestral, promovendo um ambiente de colaboração entre as áreas. Observou-se, como efeito imediato, uma maior sinergia entre os gestores de conteúdo, além de um fortalecimento das práticas de transparência como componente transversal da cultura organizacional.

Em relação à segunda frente, foram realizadas, em 2025, oficinas de capacitação em três unidades estaduais (Sebrae/PR, Sebrae/MG e

Sebrae/BA), reunindo os gestores de conteúdo e os pontos focais da transparência. As oficinas abordaram de maneira prática e contextualizada os principais elementos da Política de Transparência do Sistema Sebrae, o funcionamento do processo de transparência, desafios operacionais, e as atribuições e responsabilidades dos diversos atores envolvidos. Os resultados qualitativos obtidos apontam um avanço no nível de acultramento dos participantes e no fortalecimento do senso de responsabilidade coletiva em relação à transparência institucional. Ademais, relatos espontâneos e comunicações formais subseqüentes às oficinas demonstraram o engajamento dos participantes, evidenciado pela proposição de ações de melhoria contínua para o aprimoramento dos fluxos e da qualidade das informações disponibilizadas.

Em relação à competência **Capacidade de Inovação**, os resultados da pesquisa revelaram uma lacuna no que tange à implementação de práticas inovadoras no campo da transparência institucional. Essa constatação reforça as evidências presentes na literatura, que apontam a resistência organizacional e a predominância de abordagens burocráticas como barreiras frequentes à inovação em contextos de accountability. Contudo, no período compreendido entre os exercícios de 2024 e 2025, foram implementadas quatro ações que representam avanços concretos na superação desse cenário.

A primeira consiste no desenvolvimento de uma interface de programação de aplicações (API), integrada ao Portal da Transparência, com o objetivo de disponibilizar dados abertos do Sistema Sebrae (figura 23).

Figura 23 – Central de Arquivos do Sebrae



Página inicial > Central de Arquivos

Central de Arquivos

Nesta página estão reunidos todos os arquivos disponíveis no Portal da Transparência do Sebrae, organizados por categoria, tipo e ano.

Arquivos Disponíveis 🔍 ☰

Filtros

Filtrar por tema: Contratos | Filtrar por formato: Todos os Formatos | Filtrar por ano: Todos os Anos | [Limpar Filtros](#)

<input type="checkbox"/>	Nome do arquivo	Tipo	Ano	Ações
<input type="checkbox"/>	Contratos (Últimos 5 Anos)	Planilha	2025	Baixar
<input type="checkbox"/>	Contratos - Confederação e Federações	Planilha	2025	Baixar
<input type="checkbox"/>	Contratos - Emendas Parlamentares	Planilha	2025	Baixar
<input type="checkbox"/>	Contratos - Patrocínio	Planilha	2025	Baixar

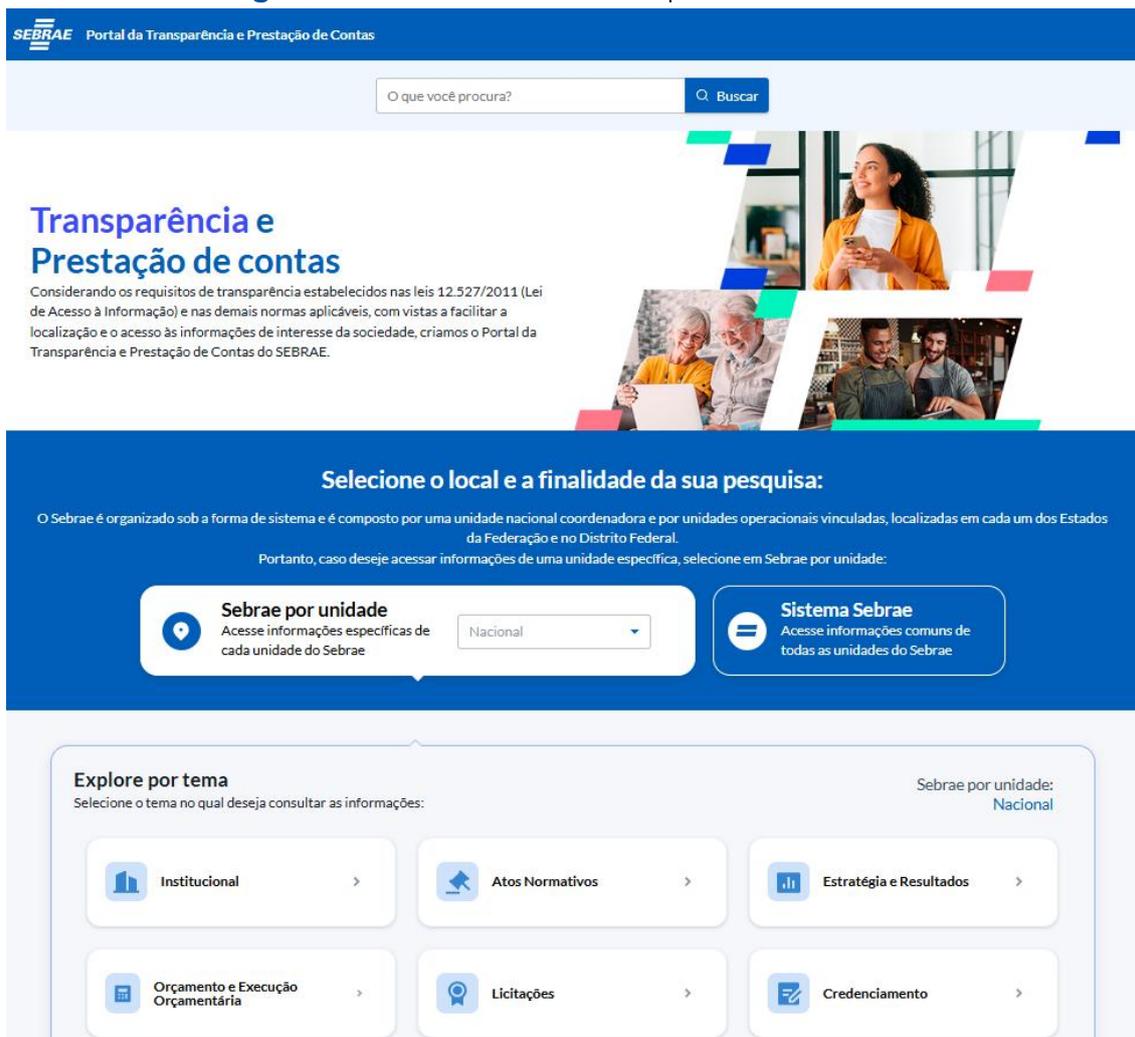
Mostrando todos os 4 arquivos Por página: 10

Fonte: Portal da Transparência do Sebrae (base homologação) em 24/06/2025

Trata-se de uma iniciativa inovadora no contexto da instituição, alinhada às diretrizes internacionais de governo aberto e transparência proativa. Essa ação ainda está em implementação.

Em segundo lugar, procedeu-se à completa remodelagem do Portal da Transparência, orientada por um relatório de análise de experiência do usuário (UX), com vistas a aprimorar a navegabilidade e a usabilidade da plataforma.

Figura 24 – Novo Portal da Transparência do Sebrae



Fonte: Portal da Transparência do Sebrae em 24/06/2025

Complementarmente, foram adotadas ferramentas para monitoramento contínuo da interação dos usuários, destacando-se a implementação do Google Analytics, que permite gerar insights sobre o comportamento de acesso e uso do portal. Por fim, foi incorporada uma pesquisa de satisfação do usuário, como mecanismo de retroalimentação e de avaliação da efetividade do portal da transparência.

Por fim, ressalta-se a criação da ação de capacitação vinculada ao processo nacional de Integridade – Transparência de 2025 (figura 25).

Figura 25 – Ação de Capacitação

Capacitação			
Marco Crítico	Descrição do Marco Crítico	Entregável	Prazo
Planejamento - Levantamento de Necessidades de Capacitação	Identificar as áreas e os temas prioritários para a capacitação dos colaboradores sobre transparência.	Relatório de Levantamento de Necessidades de Capacitação	28/02/2025
Planejamento - Elaboração do Plano de Capacitação	Definir os objetivos, conteúdos, metodologia e cronograma das ações de capacitação.	Plano de Capacitação	30/04/2025
Implementação - Execução das Ações de Capacitação	Realizar as atividades de capacitação conforme o plano elaborado.	Relatório de Execução das Ações de Capacitação	31/10/2025
Governança e gestão - Avaliação da Efetividade das Capacitações	Analisar se os objetivos das capacitações foram alcançados e identificar oportunidades de melhoria.	Relatório de Avaliação da Efetividade das Capacitações	31/12/2025

Fonte: Documento de Referência do Processo Nacional de Integridade - Transparência 2025

Foi elaborado e institucionalizado o documento-padrão intitulado “Relatório de Levantamento de Necessidades de Capacitação”, concebido como evidência formal vinculada à ação estratégica de “Capacitação”. Tal ação tem por objetivo assegurar que os pontos focais da transparência no Sistema Sebrae desenvolvam as competências necessárias para a gestão eficaz dos processos de transparência e de prestação de contas.

O referido relatório visa estabelecer um planejamento sistemático para a identificação das lacunas formativas e das necessidades de desenvolvimento profissional dos pontos focais. Importante destacar que a metodologia adotada para a elaboração do planejamento de capacitação é fundamentada no mapeamento de competências realizado no âmbito da presente pesquisa, assegurando, assim, uma abordagem alinhada às demandas reais diagnosticadas e uma conexão direta entre a produção do conhecimento e sua aplicação prática no aprimoramento da governança da transparência.

A fase de planejamento foi concluída, com a disponibilização dos documentos resultantes na plataforma institucional (LEME). Ressalta-se que, com exceção de um caso isolado, 26 pontos focais submeteram suas respectivas documentações. Entre as competências mais frequentemente indicadas como prioritárias pelos próprios pontos focais, destacaram-se: “Conhecimento da Legislação e Direitos da Informação” e “Análise de Dados”.

Tal priorização empírica reforça e valida os achados da presente pesquisa, que já haviam apontado essas competências como áreas com oportunidades de desenvolvimento. A convergência entre o



diagnóstico técnico e as percepções autodeclaradas dos profissionais confirma a pertinência das ações estratégicas delineadas e sinaliza caminhos promissores para o aprimoramento contínuo da função de transparência no Sistema Sebrae.





5

5

CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo identificar e descrever as competências necessárias aos profissionais de transparência que atuam no Sistema Sebrae, diante do contexto de amadurecimento da agenda da transparência pública e do crescente protagonismo dos órgãos de controle na definição de padrões de divulgação e prestação de contas. A pesquisa parte do reconhecimento de que, embora o tema da transparência tenha ganhado destaque institucional, pouco se avançou na compreensão das capacidades requeridas dos profissionais responsáveis por sua implementação cotidiana.

Por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, foi realizada uma triangulação metodológica envolvendo entrevistas em profundidade com os pontos focais de transparência do Sistema Sebrae, análise temática dos relatos com apoio do software NVivo, e posterior validação das competências mapeadas por meio de questionário eletrônico estruturado. A análise foi fundamentada no referencial de mapeamento de competências elaborado por Montezano (2020), bem como no Framework de Competências do Government Knowledge and Information Management (GKIM), desenvolvido pelo governo do Reino Unido, que versa sobre competências atreladas a profissionais que atuam com gestão da informação.

Os achados da pesquisa revelam que o exercício da função de transparência exige um conjunto complexo de competências, que transcende o domínio técnico da legislação e das ferramentas tecnológicas. Os profissionais da área precisam mobilizar competências interpessoais, organizacionais e estratégicas, como a capacidade de articulação com outras unidades, compreensão sistêmica dos fluxos informacionais, visão crítica sobre os riscos da exposição pública e habilidade para dialogar com diferentes stakeholders, inclusive órgãos de controle e a sociedade civil.

Essas competências, no entanto, não estão formalmente reconhecidas ou estruturadas nos modelos de gestão de pessoas das unidades do Sistema Sebrae. A função de ponto focal de transparência, muitas vezes exercida cumulativamente com outras atividades, carece

de clareza de atribuições, incentivos institucionais e capacitação específica. Essa lacuna compromete não apenas a efetividade das ações de transparência, mas também a própria governança da informação e a gestão do risco reputacional das organizações.

Nesse sentido, esta pesquisa oferece uma contribuição original ao propor uma sistematização das competências requeridas desses profissionais, com base empírica e referencial metodológico aplicável. Trata-se de um avanço em uma área ainda incipiente na literatura nacional e na prática institucional. A proposta de descrição das competências, organizada em dimensões técnicas, comportamentais e organizacionais, pode orientar iniciativas de fortalecimento da governança da transparência no Sistema Sebrae, como a definição de perfis para seleção de profissionais, desenho de trilhas de desenvolvimento, avaliação de desempenho e estruturação de planos de capacitação alinhados às reais necessidades da função.

A aplicabilidade da pesquisa já pode ser observada na prática institucional: os resultados subsidiaram discussões sobre a criação do Comitê Permanente de Transparência do Sebrae Nacional, embasaram reflexões sobre a necessidade de estruturação funcional da área e vêm sendo utilizados como referência para o aprimoramento das ações de transparência ativa e da interlocução com os pontos focais nos estados. Esses desdobramentos demonstram a utilidade concreta do estudo e seu alinhamento com as demandas atuais de accountability, controle social e confiança institucional.

Ainda que desenvolvida no contexto específico do Sistema Sebrae, a metodologia empregada e os instrumentos produzidos possuem potencial de adaptação por outras entidades do Sistema “S” e da administração pública, que enfrentam desafios semelhantes quanto à implementação da transparência como valor organizacional e prática institucional. A estrutura de competências aqui apresentada pode inspirar ações semelhantes, desde que respeitadas as especificidades de cada organização.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a não adoção de uma abordagem longitudinal que permitisse observar a evolução das competências ao longo do tempo. Como agenda de pesquisa futura, recomenda-se a ampliação do escopo para outras instituições e a investigação sobre os efeitos da profissionalização da função de

transparência nos resultados institucionais em acesso à informação, governança e imagem pública.

Em síntese, esta dissertação reafirma que a transparência não é apenas um dispositivo normativo ou uma função operacional, mas uma prática estratégica que demanda competências específicas e institucionalização consistente. O fortalecimento dessa agenda depende, em larga medida, do reconhecimento da centralidade do profissional de transparência como elo entre a informação e o controle social. Avançar nessa direção é, portanto, condição necessária para consolidar uma cultura organizacional orientada por princípios de integridade, legitimidade e responsabilidade pública.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ABRAJI – Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo. **10 anos da LAI: Uma década de conquistas e desafios**. São Paulo: Abraji, 2023.

ÁLVAREZ, YYD; TARRAGÓ, NS Identificação de competências em edição para profissionais da informação. **ACIMED**, 14(2), pág. 1-19, 2006.

ARAÚJO, Renata Mendes; CAPPELLI, Cláudia; LEITE, JCSP A importância de um Modelo de Estágio para avaliar Transparência. **Revista TCMRJ**, n. 45, pág. 97, definido. 2010.

AVELINO, GIB; NUNES, SC; SARSUR, AM Modelo de gestão por competências: a fiscalização dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. **Economia e Gestão**, 16(44), p. 24-50, 2016.

BAIRRAL, Maria Amália da Costa; SILVA, Adolfo Henrique Coutinho; ALVES, Francisco José dos Santos. Transparência no setor público: uma análise pública dos relatórios de gestão anual de entidades federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, v. 643-675, 2015.

BALDISSERA, Juliano Francisco et al. **Determinantes da transparência pública: um estudo em municípios brasileiros sob a ótica da teoria da escolha pública**. 2018.

BARBOSA, CR; FARIA, FA Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração FACES**, 17(4), p. 129-147, 2018.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECK, SO; HONDEGHEM, A. Gestão de competências no governo: práticas de última geração e questões em jogo para o futuro. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE**, 2010.

BRANDÃO, HP; BAHRY, CD Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, 73(Especial 85 Anos), p. 160-177, 2020.

BRANDÃO, HP; GUIMARÃES, TA Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, 41(1), p. 8-15, 2001.

BRASIL. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. **Regulamenta a Lei de Acesso à Informação**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 mai. 2012

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Dispõe sobre o acesso à informação pública**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 nov. 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Cadastro Brasileiro de Ocupações (CBO)**. Brasília: MTP, 2022. Disponível em: <https://cbo.mte.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>. Acesso em: 14 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Questionário iESGo 2024 - Ambiental, Social e Governança (TC - 031.805/2023-0)**. Brasília: TCU, 2024.

CAMPION, M. A et al. Fazendo bem as competências: melhores práticas em modelagem de competências. **Personnel Psychology**, 64, p. 225-262, 2011.

CAPPELLI, Claudia; LEITE, J. C. S. P. Transparência de processos organizacionais. **II Simpósio Internacional de Transparência nos Negócios, Universidade Federal Fluminense, LATEC, Niterói, RJ, Brasil**, 2008.

CECCON, Jackson José. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. Jacarepaguá-RJ: [sn], 2013.

CELARD, André. Uma análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: abordagens epistemológicas e metodológicas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHOUHAN, Vikram Singh; SRIVASTAVA, Sandeep. Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. **IOSR Journal of Business and management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Desenho da pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos. **Publicações Sage**, 2017.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. Designing and Conducting Mixed Methods Research. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011.

DENZIN, N. K. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill, 1978.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O manual Sage de pesquisa qualitativa*. **Publicações Sábias**, 2018.

DEQUECH, Igor Russi Orientador; CUNHA, Gustavo Rodrigues. **Transparência no SENAC: uma análise das entidades da região Sudeste**. 2020.

DROR, Yehezkel. *Transparency and Openness of Quality Democracy*. Paper presented at the NISPAcee Civil Service Forum, Maastricht, The Netherlands, 28-29 out. 1999.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. **Resumo dos trabalhos**, 1998.

FIGUEIREDO, Vanuza da Silva et al. *Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública*. 2013.

FONSECA, DR; MENESES, PPM *Fatores para implantação e desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais*. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, 2(2), p. 117-133, 2016.

FOX, Jonathan. *The uncertain relationship between transparency and accountability*. *Development in Practice*, v. 17, n. 4-5, p. 663-671, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENE, J. C. *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

GROVES, Robert M. et al. **Metodologia de pesquisa**. John Wiley & Sons, 2009.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. *Multivariate Data Analysis*. 8th ed. Cengage Learning, 2019.

HEALD, David. *Varieties of transparency*. In: HOOD, Christopher; HEALD, David (Eds.). *Transparency: The key to better governance?* v. 135, p. 25-43. Oxford: Oxford University Press, 2006.

HEALD, David. Why is transparency about public expenditure so elusive? *International Review of Administrative Sciences*, v. 78, n. 1, p. 30-49, 2012.

HM Government. **Government Knowledge and Information Management (GKIM) profession Skills Framework**. Crown copyright. 2022.

KRIPPENDORFF, K. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolver e desenvolver a competência: comentar investir no profissionalismo e nas competências**. 8. ed. Paris: Eyrolles, 2020.

LEICH, Harold H. Rank em Homem ou Emprego? Ambos! **Public Administration Review**, p. 92-99, 1960.

MACKENZIE, Noella; KNIPE, Sally. Dilemas de pesquisa: Paradigmas, métodos e metodologia. **Questões em pesquisa educacional**, v. 16, n. 2, p. 193-205, 2006.

MICHENER, Gregory; BERSCH, Katherine. Identifying transparency. *Information Polity*, v. 18, n. 3, p. 233-242, 2013.

MONTEZANO, L.; ABBAD, GS Fatores que influenciam a expressão de competências de peritos criminais. In: **Encontro da ANPAD (São Paulo/SP)**, 2017.

MONTEZANO, L.; ISIDRO-FILHO, AS Proposta de Modelo de Competências para Gestão Pública Inovadora. **Revista de Pesquisa de Estudos Futuros**, 12(2), p. 311-378, 2020.

MONTEZANO, L.; SILVA, AB; ISIDRO-FILHO, AS Panorama da gestão por competências na administração pública brasileira. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, 13(34), p. 2766-2792, 2020.

OLIVEIRA, Daniel José Silva; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. A Transparência como um princípio-chave de Governo Aberto. *Administração Pública e Gestão Social*, 2022.

PINHEIRO, Lucas Alexsandro Rodrigues. **Transparência pública: um estudo de caso do Painel da Transparência e Prestação de Contas do Ministério da Justiça e Segurança Pública**. 2023.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. Educador, 2001.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 4-17, 2017.

SILVA, José Antonio da. **A efetividade da transparência pública no Brasil à luz dos" dispositivos de acesso à informação": entre possibilidades e limitações**. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020. **Estabelece as normas para tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 abr. 2020. Seção 1, p. 98.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZUCCOLOTTO, Robson; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. **Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro**. 2019.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO PARA O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE TRANSPARÊNCIA NO SEBRAE

Objetivo: O objetivo desta pesquisa é mapear as competências necessárias para os profissionais de transparência que atuam no Sistema Sebrae. A pesquisa será realizada com os 27 pontos focais de transparência do Sistema Sebrae, responsáveis por promover a transparência e o acesso à informação nas unidades do Sebrae em todo o Brasil.

Procedimento: A participação na pesquisa envolve responder a um questionário online elaborado no Microsoft Forms. O questionário contém perguntas sobre autopercepção, conhecimento, gestão de processos e dados, comunicação e colaboração, capacitação e suporte, qualidade da informação e ferramentas, liderança e cultura organizacional, desafios e barreiras, e satisfação e motivação.

Confidencialidade: Todas as informações fornecidas serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os dados serão armazenados em um ambiente seguro e somente os pesquisadores envolvidos terão acesso a eles. Os resultados da pesquisa serão apresentados de forma agregada, sem identificação individual dos participantes.

Privacidade: Em conformidade com a LGPD, seus dados pessoais serão protegidos.

Voluntariedade: Sua participação é voluntária e você pode desistir a qualquer momento.

Contato: Para dúvidas, entre em contato pelo e-mail r***@sebrae.com.br.

Seção 1: Concordância da Pesquisa

1. Termo de Consentimento para Participação na Pesquisa

- Concordo em participar
- Não concordo em participar

Seção 2: Dados Demográficos

2. Qual a sua idade?

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 a 64 anos
- 65 anos ou mais

3. Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não dizer

4. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-Graduação (especialização, MBA, etc.)
- Mestrado
- Doutorado

5. Qual a sua unidade de atuação?

- Integridade
- Auditoria Interna
- Contabilidade
- Tecnologia

6. Qual seu tempo de serviço no Sebrae?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos

- Mais de 10 anos

Seção 3: Autopercepção

7. O que é ser um profissional da transparência?

Insira sua resposta

8. Em sua visão, o quanto você se identifica como um profissional de transparência?

- Muito identificado
 Identificado
 Pouco Identificado
 Não me identifico

Seção 4: Gestão de Processos e Dados

9. Você acha que o gerenciamento de riscos e controle é importante para a atuação do profissional de transparência?

- Muito importante
 Importante
 Pouco importante
 Não é importante

10. Quanto tempo você dispensa da sua semana para trabalhar em transparência?

- Menos de 1 dia
 1 a 2 dias
 3 a 4 dias
 5 dias

11. Com que frequência você considera necessário reportar à alta administração sobre as questões de transparência em sua unidade?

- Regularmente
 Ocasionalmente
 Nunca

12. Você acha importante que um profissional de transparência possua letramento em dados, ou seja, a capacidade de coletar, analisar e interpretar dados de forma eficaz?

- Muito importante

- Importante
- Pouco importante
- Não é importante

13. Qual o seu nível de conhecimento de ferramentas analíticas para o tratamento de dados, como Excel, Power BI ou QlikSense?

- Avançado
- Intermediário
- Básico
- Não conheço essas ferramentas

14. Você considera importante utilizar indicadores de desempenho para monitorar a transparência em sua Unidade Federativa?

- Sim
- Não

15. Os sistemas de informação utilizados na sua Unidade Federativa são integrados para facilitar o gerenciamento da transparência?

- Sim, totalmente integrados
- Parcialmente integrados
- Não são integrados

Seção 5: Comunicação e Colaboração

16. Você acha que manter relacionamento periódico com outras unidades gestoras de conteúdo de transparência no Sebrae é importante?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não é importante

17. Com que frequência você se comunica com outras áreas (gestoras de conteúdo ou TI)?

- Diariamente
- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente

- Anualmente
- Nunca, acesso apenas os sistemas

18. Com que frequência você monitora os pedidos de acesso à informação em sua Unidade Federativa?

- Sempre e acompanho os prazos rigorosamente
- Às vezes, mas nem sempre acompanho os prazos
- Raramente ou nunca

19. A comunicação interna sobre transparência na sua Unidade Federativa é eficaz?

- Sim, muito eficaz
- Eficaz
- Pouco eficaz
- Não é eficaz

20. Você acha importante que sua unidade se engaje regularmente com stakeholders externos (órgãos de controle, conselheiros, jornalistas, estudantes e sociedade no geral) sobre questões de transparência?

- Sim, frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Seção 6: Capacitação e Suporte

21. Você teve alguma capacitação formal para desempenhar a função de transparência?

- Sim, fiz uma certificação
- Sim, fiz curso de extensão (lato sensu ou stricto sensu)
- Sim, fiz curso de especialização
- Não, mas aprendi com a prática do dia-a-dia
- Nunca fiz e estou atuando de forma inicial

22. Você já participou de alguma capacitação sobre transparência oferecida pelo Sebrae?

- Sim, várias capacitações

- Sim, mas gostaria de mais capacitações
- Não, nunca participei

23. Com base na sua capacitação e experiência, você se sente apto a desempenhar o papel de profissional de transparência em seu estado?

- Sim, totalmente apto
- Sim, com algumas ressalvas
- Não, não me sinto apto no momento

24. Você conta com uma equipe para te auxiliar no monitoramento e gestão da transparência em sua unidade?

- Sim, tenho uma equipe dedicada
- Tenho apoio de outros profissionais, mas não uma equipe específica
- Trabalho sozinho com exclusividade em transparência e prestação de contas
- Trabalho sozinho acumulando outras atividades

25. Quais áreas você sente que necessita de capacitação adicional para desempenhar melhor seu papel de profissional de transparência? (Marque todas que se aplicam)

- Legislação e Normas
- Ferramentas Analíticas
- Gestão de Dados
- Comunicação e Relacionamento

Seção 7: Qualidade da Informação e Ferramentas

26. Em sua percepção, a qualidade dos dados disponíveis no portal de transparência do Sebrae em sua unidade é adequada para o usuário final?

- Sim, os dados são de alta qualidade
- Acredito que são de boa qualidade, mas há espaço para melhorias
- Não tenho certeza da qualidade dos dados

27. Você acha importante conhecer e utilizar ferramentas como Google Analytics para acompanhar o acesso ao portal de transparência?

- Sim
- Não
- Não sei opinar, pois não conheço a ferramenta

28. Qual o seu nível de conhecimento e habilidades para utilizar a ferramenta de publicação no site do Sebrae (ex.: WEM)?

- Avançado, utilizo com facilidade
- Básico, conheço mas utilizo pouco
- Não conheço a ferramenta

29. Como você avalia a eficácia das ferramentas de transparência disponíveis na sua unidade?

- Muito eficazes
- Eficazes
- Pouco eficazes
- Ineficazes

30. Você acha importante que sua unidade colete feedback dos usuários finais sobre a qualidade das informações disponibilizadas?

- Sim, regularmente
- Às vezes
- Não

Seção 8: Liderança e Cultura Organizacional

31. Você percebe apoio da liderança (diretoria e conselho) na gestão da transparência em sua unidade?

- Sim, há forte apoio da liderança
- Há algum apoio, mas poderia ser melhor
- Não percebo apoio da liderança

32. Você participa de ações de acultramento da transparência, disseminando a importância do tema para outros colaboradores da sua unidade?

- Sim, participo ativamente
- Ocasionalmente participo de ações de acultramento
- Não participo de ações de acultramento

33. Você possui conhecimento das regras de negócio relacionadas aos itens de informação disponibilizados no portal de transparência?

- Sim, conheço bem as regras de negócio
- Tenho conhecimento básico das regras de negócio
- Não conheço as regras de negócio

34. Você entende o processo para disponibilização de informações no portal do Sebrae?

- Sim, compreendo todo o processo
- Tenho uma noção geral do processo
- Não entendo o processo de disponibilização de informações

Seção 9: Desafios e Barreiras

35. Quais são os principais desafios que você enfrenta na gestão da transparência em sua unidade? (Marque todas que se aplicam)

- Falta de recursos financeiros
- Falta de recursos humanos
- Falta de capacitação específica
- Dificuldades tecnológicas
- Falta de apoio da liderança

36. Você ou sua Unidade Federativa implementaram alguma prática inovadora de transparência recentemente?

- Sim
- Não
- Não sei

37. Quais são os principais desafios tecnológicos que você enfrenta na gestão da transparência?

- Falta de ferramentas adequadas
- Dificuldade de integração entre sistemas
- Falta de treinamento em novas tecnologias

38. Você percebe algum sobreposição de processos entre suas atividades de transparência, as atividades do encarregado do Sistema Sebrae e outras unidades?

- Sim, frequentemente
- Sim, ocasionalmente
- Não, raramente
- Não, nunca

39. Você sente que há sobreposição de responsabilidades entre suas funções de transparência e outras atribuições em sua unidade?

- Sim, frequentemente
- Sim, ocasionalmente
- Não, raramente
- Não, nunca

Seção 10: Satisfação e Motivação

40. Qual o seu nível de satisfação em desempenhar o papel de profissional de transparência?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito

41. O que mais te motiva a trabalhar com transparência no Sebrae?

- Contribuir para a integridade e responsabilidade
- Reconhecimento profissional
- Crescimento pessoal e profissional

42. O que mais te desmotiva no seu papel de profissional de transparência?

- Falta de apoio
- Falta de recursos
- Baixa valorização do trabalho

Seção 11: Conhecimento

43. Qual a sua percepção sobre a necessidade de conhecimento das legislações que compõem a transparência, como LAI, Acórdãos do

TCU, LDO e outros documentos externos que afetam a transparência?

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não é importante

44. Coloque em lista de prioridade as leis que você entende que deveria ter mais conhecimento (mais conhecimento para menos conhecimento).

- Acórdão da fiscalização contínua: TCU nº 1.951/2021 e Acórdão TCU nº 2.007/2022
- Lei nº 14.791/2023 - Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)
- Instrução Normativa TCU 84/2020 e Decisão Normativa TCU 198/2022
- Lei nº 14.611/2023 – Lei da igualdade salarial e de critérios remuneratórios
- Decreto nº 9.781/2019 e Portaria Conjunta Ministério da Economia e CGU 02/2021
- Portaria MDIC nº 159/2023
- Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação (LAI)
- Acórdão TCU nº 699/2016

45. Com qual frequência você utiliza as competências abaixo?

(Marque a opção correspondente para cada competência)

Competências	5 - Uso muito	4 - Uso	3 - Executo parcialmente	2 - Uso pouco	1 - Não uso
Garantir o atendimento legislativo (LAI, LDO, Acórdão do TCU, Portarias da CGU e Políticas Internas do Sebrae)					
Análise de dados (capacidade de coletar, analisar e interpretar se o dado está disponível, certo e íntegro)					

Utilização de Ferramentas de Tecnologia (ex. Excel, QlikSense, Power BI, SQL, WEM)					
Gestão de processo (capacidade de entender e executar o processo da transparência, ou seja, sei como funciona e executo todas as etapas)					
Desempenhar atividades de riscos e controles (identificar o que pode dar errado e mitigar com antecedência)					
Relacionamento com os pares (gestores de conteúdo, pontos focais e áreas de tecnologia)					
Relacionamento com a alta administração (realizar reportes, participar de reuniões com diretores, comitês de compliance)					
Monitoramento dos prazos da LAI (garantir que a transparência passiva ocorra no Sebrae)					

46. Quanto você dispõe de conhecimento para desempenhar as competências abaixo?

(Marque a opção correspondente para cada competência)

Competências	5 - Uso muito	4 - Uso	3 - Executo parcialmente	2 - Uso pouco	1 - Não uso
Garantir o atendimento legislativo (LAI, LDO, Acórdão do TCU, Portarias da CGU e Políticas Internas do Sebrae)					
Análise de dados (capacidade de coletar, analisar e interpretar se o dado está disponível, certo e íntegro)					
Utilização de Ferramentas de TI (ex. QlikSense, Power BI, SQL, WEM)					
Gestão de processo (capacidade de entender e executar o processo da transparência, ou seja, sei como funciona e executo todas as etapas)					

Desempenhar atividades de riscos e controles (identificar o que pode dar errado e mitigar com antecedência)					
Relacionamento com os pares (gestores de conteúdo, pontos focais e áreas de tecnologia)					
Relacionamento com a alta administração (realizar reportes, participar de reuniões com diretores, comitês de compliance)					
Monitoramento dos prazos da LAI (garantir que a transparência passiva ocorra no Sebrae)					



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO