

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ACAUÃ ALVES GALVÃO DA SILVA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS NOS
RELATÓRIOS DE GESTÃO DAS CONTROLADORIAS ESTADUAIS**

GOIÂNIA

2025

ACAUÃ ALVES GALVÃO DA SILVA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS NOS
RELATÓRIOS DE GESTÃO DAS CONTROLADORIAS ESTADUAIS**

**Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Administração do Centro
Universitário Alves Faria, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado

GOIÂNIA

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S586g

Silva, Acauã Alves Galvão da.

Governança corporativa no setor público : evidências nos relatórios de gestão das controladorias estaduais. / Acauã Alves Galvão da Silva. – 2025. 53 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Governança corporativa. 2. Controladorias estaduais. 3. Administração Pública. 4. Princípios de gestão. I. Calado, Luiz Roberto. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 35:005.12

ACAUÃ ALVES GALVÃO DA SILVA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS NOS
RELATÓRIOS DE GESTÃO DAS CONTROLADORIAS ESTADUAIS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado

Goiânia, 14 de agosto de 2025

Banca examinadora:

Prof. Dr. Luiz Roberto Calado - Orientador

Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi – Membro Interno

Prof. Dr. José Cristiano Leão Tolini - Membro Externo

Este trabalho é dedicado aos familiares,
amigos e mestres, que contribuíram
significativamente para o meu
crescimento intelectual e pessoal.

RESUMO

Este estudo investiga a evidenciação dos princípios da Governança Corporativa nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais brasileiras, com foco em transparência, integridade, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade. O objetivo é avaliar o grau de evidenciação e a frequência da menção a esses princípios nos documentos oficiais, identificando possíveis disparidades entre as unidades federativas. Para isso, adotou-se uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), baseada na análise documental de relatórios publicados por diversas Controladorias Estaduais. O estudo empregou busca de palavras-chave e análise contextual, além de uma quantificação das ocorrências dos princípios para identificar padrões e inconsistências na evidenciação da governança. Os resultados indicam que, embora a transparência e a integridade sejam amplamente evidenciadas, os princípios de equidade e sustentabilidade possuem baixa incidência. Esse cenário reforça a necessidade de maior padronização e equilíbrio na divulgação das práticas de governança, a fim de fortalecer a gestão pública e aprimorar a confiança social nas Controladorias Estaduais.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Relatório de Gestão, Controladorias Estaduais, Evidenciação, Administração Pública.

ABSTRACT

This study investigates the disclosure of Corporate Governance principles in the management reports of Brazilian State Comptroller's Offices, focusing on transparency, integrity, equity, accountability, and sustainability. The objective is to assess the extent to which these principles are disclosure and reported in official documents, identifying possible disparities among federative units. To achieve this, a mixed-method approach (qualitative and quantitative) was adopted, based on the documental analysis of reports published by various State Comptroller's Offices. The study employed keyword searches and contextual analysis, in addition to a quantification of principle occurrences, to identify patterns and inconsistencies in governance disclosure. The results indicate that, while transparency and integrity are widely evidenced, equity and sustainability remain underrepresented. This scenario reinforces the need for greater standardization and balance in governance practices disclosure, aiming to strengthen public management and enhance societal trust in State Comptroller's Offices.

Keywords: Corporate Governance, Management Reports, State Comptroller's Offices, Disclosure, Public Administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE-BA - Auditoria Geral do Estado da Bahia
ANAO - Australian National Audit Office
ASCOM - Assessoria de Comunicação
CAGE-RS - Contadoria e Auditoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul
CGE - Controladoria-Geral do Estado
CGU - Controladoria-Geral da União
CONACI - Conselho Nacional de Controle Interno
FMI - Fundo Monetário Internacional
GC - Governança Corporativa
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC - International Federation of Accountants
ITGP - Índice de Transparência e Governança Pública
LAI - Lei de Acesso à Informação
LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU - Organização das Nações Unidas
PARs - Processos Administrativos de Responsabilização
PLS - Plano de Logística Sustentável
PSC - Public Sector Committee
SECONT-ES - Secretaria de Estado de Controle e Transparência do Espírito Santo
SETC-SE - Secretaria de Estado da Transparência e Controle de Sergipe
STC-MA - Secretaria de Transparência e Controle do Estado do Maranhão
TCU - Tribunal de Contas da União

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de Pesquisa	3
1.2 Objetivo Geral	4
1.3 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Estrutura da pesquisa	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Administração Pública: Conceitos, Evolução e Modelos	5
2.2 Teoria da Agência, Conflito de Agência e o Custo de Agência.....	6
2.3 Controle Interno e Controladoria.....	8
2.4 Governança Corporativa.....	9
2.5 Governança Corporativa no Setor Público.....	10
2.6 Princípios da Governança Corporativa	11
2.7 Evidenciação (<i>Disclosure</i>) e Relatórios de Gestão	13
3. PESQUISA E METODOLOGIA	15
3.1 Classificação da Pesquisa.....	15
3.2 Procedimentos de Coleta de Dados	15
3.3 Procedimentos de Análise de Dados.....	18
4. RESULTADOS	22
4.1 Análise da evidenciação explícita dos princípios	24
4.2 Análise evidenciação implícita dos princípios.....	27
4.3 Análise textual do princípio da Integridade.....	30
4.4 Análise textual do princípio da Transparência	32
4.5 Análise textual do princípio da Equidade	35
4.6 Análise textual do princípio da Responsabilização (<i>Accountability</i>).....	36
4.7 Análise textual do princípio da Sustentabilidade	38
4.8 Discussão dos Resultados.....	40
5. CONCLUSÃO	43
6. BIBLIOGRAFIA.....	48

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, governos e sociedades buscaram formas mais eficientes de administrar os recursos públicos. Slomski (2017) observa que, no Antigo Egito, os escribas se posicionavam às margens do Nilo para cobrar os tributos sobre as colheitas, e, no Império Romano, os censitores organizavam a arrecadação sob a supervisão do governador.

Na contemporaneidade, conforme destaca Cavalcante (2024), os gestores públicos enfrentam desafios como a burocracia excessiva, a corrupção, a desconfiança dos cidadãos e a necessidade de modernizar os serviços estatais. Para enfrentar tais problemas, a Administração Pública tem se inspirado em práticas oriundas do setor privado, especialmente da Governança Corporativa (GC), que busca assegurar transparência, responsabilidade e alinhamento com o interesse público.

A adoção da GC no setor público brasileiro ganhou força com as reformas promovidas nos anos 1990, em resposta à crise do Estado e ao avanço da globalização. Bresser-Pereira (2022) destaca que essas mudanças visaram substituir o modelo burocrático tradicional por uma Administração Pública gerencial, orientada por eficiência, economicidade e resultados.

O modelo gerencial da Administração Pública surgiu como uma abordagem voltada à redução de custos e ao aumento da eficiência na prestação de serviços estatais. Inspirado em práticas da administração privada, busca proteger o patrimônio público e responder à insatisfação com o modelo burocrático tradicional, funcionando também como um mecanismo de enfrentamento à corrupção decorrente das falhas da burocracia (ABILIO MARTINS; JEREMIAS JUNIOR; FERNANDO ENCISO, 2018).

No contexto brasileiro, a consolidação da Administração Pública Gerencial ocorreu com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que reformulou a atuação do Estado ao introduzir princípios voltados à modernização e à busca por resultados na gestão pública. Essa mudança está refletida no artigo 37 da Constituição Federal, que passou a estabelecer como fundamentos da administração pública os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, aplicáveis a todos os entes federativos e poderes (BRASIL, 1988). Esses princípios passaram a orientar práticas administrativas mais transparentes, eficazes e alinhadas ao interesse público.

Outra inovação foi a criação dos órgãos de controle interno chamado de Controladoria, conforme determina o artigo 74 da Constituição Federal – “os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno (...)” (BRASIL, 1988), como a Controladoria-Geral da União (CGU), criada em 2003. Os outros entes federativos brasileiros (Estados e Municípios) também criaram seus respectivos órgãos de controle interno e Controladorias. Nas palavras de Durigon e Diehl (2013) as Controladorias contribuem para a Governança Corporativa por meio de instrumentos gerenciais e de relevantes informações tornadas públicas em seus relatórios.

Nesse contexto, a Governança Corporativa no setor público configura-se como um instrumento essencial para a consolidação de princípios institucionais como transparência, integridade, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade. Contudo, apesar dos avanços normativos e do reconhecimento da importância da boa governança, ainda são limitados os estudos que examinam, de forma sistemática, tanto a disponibilidade quanto a qualidade da informação presente nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais. De Sousa *et al.* (2023) apontam que “a maioria das Controladorias Estaduais Brasileiras ainda divulga seus relatórios externos aquém do esperado em seus portais eletrônicos, mesmo em uma era digital”. Isso revela uma dupla lacuna: de um lado, dificuldades no acesso público à documentação oficial; de outro, a carência de análises que investiguem em que medida os princípios da Governança Corporativa são, de fato, evidenciados nesses documentos, especialmente no contexto regional.

Diante disso, esta pesquisa busca preencher essa lacuna ao investigar, de forma empírica e comparativa, como os princípios da Governança Corporativa são evidenciados nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais. A análise se apoia em dados atualizados, coletados nos sítios eletrônicos oficiais das instituições, e em uma metodologia que combina abordagem qualitativa e quantitativa, por meio da identificação de ocorrências explícitas e implícitas dos princípios nos documentos publicados.

A escolha pelas Controladorias Estaduais como objeto de estudo justifica-se por sua posição estratégica na implementação, fiscalização e aperfeiçoamento dos mecanismos de controle e governança no setor público. Embora tradicionalmente associadas ao campo da contabilidade pública, essas instituições desempenham um papel cada vez mais relevante na consolidação da integridade administrativa, da eficiência operacional e da *accountability* institucional (DE SOUSA *et al.*, 2023).

A relevância do estudo se amplia ao considerar sua aderência a padrões internacionais de governança e desenvolvimento sustentável, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Destacam-se, especialmente, o ODS 16 — Paz, Justiça e Instituições Eficazes —, voltado ao fortalecimento de instituições inclusivas e responsáveis; e o ODS 17 — Parcerias e Meios de Implementação —, que enfatiza a necessidade de articulação entre diferentes setores para alcançar resultados sustentáveis em larga escala (ONU, 2015).

Ao oferecer uma análise estruturada sobre como os princípios da Governança Corporativa são evidenciados nos relatórios das controladorias, esta pesquisa busca não apenas suprir uma lacuna teórica, mas também fornecer subsídios práticos para o aprimoramento da prestação de contas e da governança pública no Brasil. A expectativa é que os resultados contribuam para o fortalecimento das instituições de controle interno e para a disseminação de boas práticas da Governança Corporativa.

Além da relevância prática, esta pesquisa também apresenta uma contribuição teórica significativa ao campo da Administração Pública e da Governança. Ao investigar de forma sistemática a presença dos princípios da GC nos relatórios de gestão, propõe-se uma abordagem analítica que pode servir de referencial para outras investigações acadêmicas. Ainda que a literatura reconheça a importância das controladorias no fortalecimento da transparência e da *accountability*, são raras as análises que exploram a forma como esses princípios são, de fato, incorporados e evidenciados nos instrumentos formais de comunicação institucional. Ao integrar conceitos como Teoria da Agência e evidenciação, o estudo aprofunda o debate sobre os limites e as possibilidades da governança no setor público.

Dessa forma, este estudo pretende colaborar para o aprimoramento das práticas administrativas, ao mesmo tempo em que oferece uma contribuição teórica relevante para a compreensão da governança corporativa aplicada ao setor público brasileiro.

1.1 Problema de Pesquisa

Qual é o nível de evidenciação dos princípios da Governança Corporativa nos relatórios publicados pelas Controladorias Estaduais?

1.2 Objetivo Geral

Investigar a evidenciação dos princípios da Governança Corporativa nos relatórios publicados pelas Controladorias Estaduais em seus sítios eletrônicos.

1.3 Objetivos Específicos

1. Levantar um recorte das publicações dos relatórios das Controladorias Estaduais disponibilizadas nos sítios eletrônicos;
2. Analisar a relação entre a periodicidade da publicação dos relatórios;
3. Identificar nos relatórios a evidenciação dos princípios da Governança Corporativa: Integridade, Transparência, Equidade, Responsabilização (*Accountability*) e Sustentabilidade;
4. Analisar padrões e discrepâncias na evidenciação desses princípios entre as Controladorias Estaduais;
5. Dialogar com pesquisas anteriores acerca do tema.

1.4 Estrutura da pesquisa

Este trabalho está estruturado em cinco seções principais. A primeira seção, dedicada à introdução, apresenta a contextualização do tema, a justificativa e as contribuições da pesquisa, além de destacar a lacuna existente na literatura e os objetivos do estudo. Na segunda seção, é fornecida a fundamentação teórica, que aborda os conceitos de Administração Pública, da Teoria do Agente e da Governança Corporativa. Ademais, são discutidos os conceitos de Evidenciação e o papel da Controladoria, estabelecendo os conceitos-base que serão explorados nas seções subsequentes. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo a estratégia de coleta e análise dos dados. A quarta seção é dedicada à apresentação e discussão dos resultados obtidos, enquanto a quinta e última seção traz as considerações finais e as conclusões do estudo, sintetizando as contribuições e implicações da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Pública: Conceitos, Evolução e Modelos

A Administração Pública pode ser compreendida como o conjunto de órgãos, agentes e entidades que exercem a função administrativa do Estado, regulada por normas próprias e orientada, em princípio, à consecução do interesse público. Segundo Di Pietro (2013), essa estrutura se divide em Administração Direta e Indireta, abrangendo tanto os entes federativos quanto as autarquias, fundações e empresas estatais. Complementando essa perspectiva jurídico-institucional, Oliveira e Souza (2017) definem a Administração Pública de forma funcional como o conjunto de atividades desempenhadas pelo Estado para atender as necessidades coletivas, constituindo-se no principal instrumento de execução das políticas públicas. No entanto, autores como Cavalcante (2024) argumentam que essa abordagem tradicional é insuficiente para dar conta dos desafios contemporâneos, pois ignora a percepção de valor dos cidadãos em relação à atuação estatal — percepção que vai além da estrutura normativa e se fundamenta na efetividade das políticas públicas e na relação entre o cidadão e o gestor.

A compreensão teórica e prática da Administração Pública brasileira requer uma abordagem histórica dos seus modelos organizacionais. Campelo (2013) propõe uma leitura em ciclos, destacando que a experiência brasileira é marcada por uma simbiose entre três modelos principais: o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo. O modelo patrimonialista, herdado da colonização, é caracterizado pela confusão entre o público e o privado, pelo clientelismo e pelo favorecimento pessoal. Já o modelo burocrático, fortemente influenciado por Max Weber, emerge como tentativa de romper com o patrimonialismo, instituindo normas impessoais, carreira por mérito e centralização racional-legal.

Nesse ponto, a crítica de Secchi (2016) à “disfunção burocrática”, com base em Merton, corrobora a percepção de Cavalcante (2024) de que a burocracia moderna ainda representa barreiras significativas à responsividade estatal, mesmo quando atualizada com princípios de controle e profissionalização. A rigidez excessiva dos procedimentos, a lentidão dos trâmites e o distanciamento da realidade social dificultam a adaptação da máquina pública às novas demandas.

Nesse contexto, Bresser-Pereira (2022), ao abordar a reforma administrativa brasileira de 1995, argumenta que a introdução do modelo gerencial (New Public Management) representou uma ruptura com o formalismo excessivo da burocracia tradicional, sem abdicar da legalidade e do controle. O autor destaca que a reforma buscou introduzir mecanismos de responsabilização por resultados, ampliação da autonomia administrativa e fortalecimento do controle social, transformando o papel do cidadão de beneficiário passivo para usuário ativo e fiscalizador dos serviços públicos. No entanto, o sucesso da gestão gerencial depende de capacidades institucionais e arranjos legais que ainda enfrentam resistências, sobretudo em razão das heranças patrimonialistas e burocráticas ainda presentes.

É importante observar que a transição entre esses modelos não ocorre de forma linear ou excludente, mas sim em camadas sobrepostas. Segundo Campelo (2013), o patrimonialismo ainda subsiste em práticas informais, mesmo em estruturas predominantemente burocráticas ou gerenciais. Cavalcante (2024), por sua vez, argumenta que o modelo gerencial, ao focar fortemente na eficiência técnica, pode negligenciar aspectos democráticos como a participação social e a transparência ativa.

2.2 Teoria da Agência, Conflito de Agência e o Custo de Agência

A Teoria da Agência, formulada inicialmente por Jensen e Meckling (1976), define-se como uma relação contratual na qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) contratam outra (o agente) para realizar um serviço em seu nome, o que envolve a delegação de certa autoridade para a tomada de decisões. Dessa relação podem emergir conflitos potenciais entre principal e agente, especialmente quando há separação entre a propriedade e o controle das decisões, configurando os chamados conflitos de agência.

Essa teoria parte do pressuposto de que os agentes atuam com racionalidade limitada e tendem a agir de forma oportunista, priorizando seus próprios interesses em detrimento dos objetivos do principal. Para mitigar esses riscos, Jensen e Meckling (1976) propõem a implementação de mecanismos contratuais e estruturas de monitoramento que reduzam os chamados custos de agência, os quais englobam os custos de elaboração, supervisão e garantia do cumprimento dos contratos.

Fama e Jensen (1983) expandem esse modelo ao analisar as organizações como sistemas contratuais complexos, nos quais os processos decisórios são divididos em etapas distintas. Os autores argumentam que, quando os gestores (agentes) não assumem

diretamente os riscos das decisões que tomam, torna-se imprescindível separar as funções de gestão e controle, de modo a evitar que o poder decisório seja exercido sem responsabilização. Tal estrutura é especialmente relevante para o setor público, no qual os agentes raramente enfrentam as consequências diretas de suas ações, ao passo que os principais — os cidadãos — estão distantes dos centros decisórios.

Eisenhardt (1989) reforça a aplicabilidade da Teoria da Agência em contextos organizacionais marcados por incerteza, dificuldade de monitoramento e divergência de interesses. Para a autora, a eficácia dos contratos de agência está condicionada à capacidade de alinhar incentivos por meio de metas e sistemas de avaliação. Ela acrescenta que fatores contextuais — como a complexidade da tarefa e a qualidade das informações — devem ser considerados na escolha dos mecanismos de controle, sugerindo uma complementaridade entre enfoques econômicos e organizacionais.

No setor público, essas questões ganham contornos ainda mais sensíveis. Conforme interpretação do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), o parágrafo único do artigo 1º da Constituição Federal estabelece que “todo o poder emana do povo”, posicionando os cidadãos como principais e os gestores públicos como agentes investidos de autoridade para gerir os recursos do Estado. Martins, Jeremias Junior e Enciso (2018) aprofundam essa leitura ao propor que a relação principal-agente no setor público pode ser compreendida como uma delegação feita pela sociedade civil à burocracia estatal. Essa configuração amplia os riscos de comportamento oportunista por parte dos gestores públicos, exigindo o fortalecimento de instâncias de controle e accountability. Além disso, os autores argumentam que a ausência de alienabilidade das decisões e a complexidade institucional dificultam a construção de contratos completos, tornando indispensável o uso de instrumentos como conselhos, auditorias, canais de transparência e participação social.

Slomski (2017) também destaca que, embora o Estado pertença aos cidadãos, estes não dispõem de canais adequados para apresentar suas reivindicações ou acessar informações claras e acessíveis. Isso aprofunda a assimetria de informações e contribui para a insatisfação popular quanto aos serviços prestados, alimentando a desconfiança da sociedade sobre a gestão dos recursos públicos. Tais aspectos revelam a persistência de um problema de comunicação estrutural entre os principais e seus agentes.

Essa constatação encontra respaldo no trabalho clássico de Klein, Crawford e Alchian (1978), que defendem que não existem contratos completos, uma vez que é impossível prever todas as contingências futuras e incluí-las de forma exaustiva em um

acordo. Esse limite contratual amplia os custos de agência, pois deixa margens decisórias abertas à interpretação e à autonomia do agente. Andrade e Rossetti (2006) sintetizam essa discussão ao afirmar que os conflitos de agência dificilmente serão eliminados, tanto pela impossibilidade de contratos perfeitos — conforme o “axioma de Klein” — quanto pela inexistência de um agente plenamente alinhado, como proposto por Jensen e Meckling (1976).

Com vistas à redução desses conflitos e da assimetria de informações, Santos (2014) ressalta que tanto organizações públicas quanto privadas recorrem a boas práticas de governança e controle interno. Essas práticas buscam alinhar os interesses entre principal e agente, minimizar desvios e promover maior responsabilização.

2.3 Controle Interno e Controladoria

O controle interno é destacado por Santos (2014) como uma ferramenta essencial, uma vez que não se pode administrar de maneira eficiente aquilo que não se controla. Segundo Lima (2022), ele é exercido pelo próprio órgão, com a finalidade de monitorar e garantir a regularidade das ações realizadas. Complementando essa visão, Slomski (2017) afirma que o controlador busca maximizar os resultados ao monitorar, administrar e registrar as receitas e despesas da organização.

Na esfera pública, Moraes (2017) interpreta o artigo 74 da Constituição Federal, que exige que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário mantenham, de forma integrada, um sistema de controle interno. Esse sistema tem como finalidade comprovar a legalidade e avaliar a eficácia e a eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da administração, bem como das entidades que recebem recursos públicos. Nesse contexto, surge a figura da Controladoria Governamental como elemento essencial para garantir a integridade e eficiência na gestão pública.

Ainda segundo Lima (2022), a Controladoria Governamental desempenha um papel fundamental ao assegurar o cumprimento das legislações, apoiar a tomada de decisões estratégicas e garantir que os objetivos institucionais sejam alcançados por meio de um sistema eficaz de controle interno. Por fim, Santos (2014) destaca que a Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão central do sistema de controle interno da Administração Pública Federal, consolidando-se como um pilar para a transparência e a eficiência na gestão pública. De acordo com Kataoka e Ribeiro (2014), a criação da CGU

impulsionou o surgimento de diversas Controladorias Governamentais em todo o país, especificamente nos estados e municípios.

2.4 Governança Corporativa

A Controladoria, ao atuar como um elemento central na gestão pública, conecta-se diretamente aos fundamentos da governança, que surgiu como uma solução para o “conflito de agência”, gerado pela separação entre a propriedade e a gestão (RAMALHO *et al.*, 2021).

Governança é conceito amplo que abarca diversos fatores, conforme o TCU (2014), a governança teve sua origem quando as organizações deixaram de ser conduzidas diretamente por seus proprietários, passando a ser administradas por terceiros que receberam autoridade e poder para gerenciar os recursos pertencentes aos proprietários.

De acordo com o TCU (2014), o estudo sobre Governança remonta inicialmente aos trabalhos de Adolf A. Berle e Gardiner C. Means na década de 1930, que abordaram a separação entre propriedade e controle nas grandes corporações.

Observa Santos (2014) que existem na literatura três tipos de governança: (i) Governança Corporativa (GC), focada nos sistemas internos e processos de *accountability* das organizações; (ii) “boa” governança, na qual são criados manuais de boas práticas e códigos de conduta; (iii) e a governança pública, relacionada com a participação da sociedade nas políticas e prestação de serviços públicos.

Sendo o foco desta pesquisa, seguiremos pelo caminho da GC. Segundo Pires, Caneppele e Cunha (2023), os pilares modernos da GC têm como base três marcos principais: a pesquisa de Robert A. G. Monks, em 1980, na qual o termo “Governança Corporativa” foi atribuído; o *Cadbury Report*, elaborado em 1992 pelo Banco da Inglaterra que enfatizou a importância de uma estrutura clara de governança do conselho administrativo e a diretoria; e, por fim, os *Principles of Corporate Governance*, publicado em 1999 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

No Brasil, destaca-se a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995, responsável pela publicação do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, cuja sexta edição foi lançada em 2023. Aponta Ramalho *et al.* (2021), que a GC no Brasil surgiu da necessidade de se adaptar ao mercado internacional e conquistar maior credibilidade.

O IBGC define GC como:

“(...) um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.” (IBGC, 2023).

Andrade e Rossetti (2006) definem “Governança Corporativa é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”.

De acordo com a última edição dos *Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE* (2023), a GC é definida como um conjunto de relações entre a administração da empresa, o conselho, os acionistas e outras partes interessadas, estabelecendo uma estrutura pela qual os objetivos da organização são definidos, os meios para alcançá-los são determinados e seu desempenho é monitorado.

2.5 Governança Corporativa no Setor Público

Embora a GC tenha suas raízes no setor privado, ela pode ser adaptada para aplicação no setor público. Santos (2014) observa que o IBGC adotou o termo “organização” em seu código para abranger uma ampla diversidade de setores, destacando a flexibilidade e a aplicabilidade do conceito além do âmbito privado.

Dentre os estudos sobre o tema, destaca-se o *Study 13*, elaborado em 2001 pelo Public Sector Committee (PSC) da International Federation of Accountants (IFAC), dos Estados Unidos, que abordou as estruturas e responsabilidades de governança no setor público (IFAC, 2001). Além disso, em 2003, o Australian National Audit Office (ANAO) desenvolveu o guia *Better Practice Public Sector Governance*, que apresenta orientações sobre estruturas, processos e práticas de governança específicas para o setor público australiano (ANAO, 2003).

No Brasil, após a reforma da administração pública, a GC foi impulsionada pelos diversos instrumentos gerenciais implantados pelas legislações infraconstitucionais, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), na qual estabeleceu normas rígidas para a gestão das finanças públicas (BRASIL, 2000). A Lei Complementar nº 131/2009, ou Lei da Transparência, na qual determina liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução

orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público (BRASIL, 2009). Por fim, a Lei de Acesso à Informação (LAI), lei que garante acesso à informação e determina sua publicação (BRASIL, 2011).

Instituições internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), ainda mantêm altas expectativas em relação aos padrões globais de Governança Corporativa. A implementação da LRF teve como inspiração modelos desenvolvidos pelo FMI (LIMA RIBEIRO; MACEDO SIMÕES, 2024).

2.6 Princípios da Governança Corporativa

Os princípios da GC são as diretrizes ou premissas básicas que uma entidade deve seguir para mitigar os “Conflitos de Agência” (SANTOS, 2014). Por se tratar de um conceito abrangente e flexível, a aplicação dos princípios pode variar conforme as características e a natureza de cada instituição.

Conforme Santos (2014), o *Cadbury Report* de 1992 destaca os princípios de Transparência, Integridade e *Accountability*, que são fundamentais para a GC no setor privado. Destaca Santos (2014) que o princípio da Transparência se refere à divulgação de informações de forma clara e acessível, assegurando que os stakeholders tenham acesso a dados relevantes. Já a Integridade, intrinsecamente ligada à Transparência, exige que as informações sejam confiáveis, verdadeiras e alinhadas a padrões éticos elevados. Por fim, o princípio de *Accountability* estabelece a responsabilidade das organizações de prestar contas de suas ações, garantindo que as decisões e o uso de recursos estejam alinhados aos interesses dos acionistas e demais partes interessadas.

O *Study 13* da International Federation of Accountants (IFAC) aponta que os princípios de Transparência, Integridade e *Accountability* fundamentam a governança no setor público, sendo essenciais para garantir a confiança e a eficácia das entidades públicas. Conforme o documento (IFAC, 2001, tradução nossa), o princípio da Transparência envolve a abertura nos processos decisórios e na comunicação com stakeholders, assegurando a clareza, a completude e a precisão das informações. A Integridade reflete padrões elevados de honestidade, objetividade e probidade, presentes tanto nos procedimentos internos quanto nos relatórios financeiros e de desempenho. Já a *Accountability* refere-se à responsabilidade das entidades e de seus membros por suas ações e decisões, sujeitando-se à devida fiscalização externa. Esses princípios se

desdobram em quatro dimensões principais: “padrões de conduta”, que definem os valores e promovem uma cultura organizacional sólida; “estruturas e processos organizacionais”, que organizam as responsabilidades e garantem a prestação de contas; “controle”, que abrange mecanismos para monitoramento e gestão de riscos; e “relatórios externos”, que asseguram a transparência na prestação de contas e no desempenho organizacional (IFAC, 2001, tradução nossa).

O guia *Better Practice Public Sector Governance*, desenvolvido pela ANAO, não apresenta um conjunto formal de princípios explicitamente nomeados, como ocorre no *Cadbury Report*. Em vez disso, o documento enfatiza práticas fundamentais para fortalecer a governança no setor público, destacando a importância da transparência, prestação de contas, integridade, liderança e eficiência na gestão de recursos. Além disso, ressalta que a boa governança contribui diretamente para a confiança pública e o uso responsável dos recursos públicos (ANAO, 2003, tradução nossa).

Os *Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE* têm como objetivo aprimorar os aspectos jurídicos, regulatórios e institucionais da governança corporativa, de modo a fortalecer a confiança e a integridade dos mercados, além de promover a eficiência econômica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira. Para isso, enfatizam a importância de estabelecer procedimentos formais que assegurem a transparência e a responsabilização dos órgãos sociais e administradores perante os acionistas, contribuindo, assim, para a construção de um ambiente mercadológico mais confiável (OCDE, 2023).

Por fim, os princípios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). De acordo com a 6ª edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, os princípios que fundamentam a governança corporativa são: Integridade, Transparência, Equidade, Responsabilização e Sustentabilidade (IBGC, 2023).

Os princípios da GC são fundamentais para alinhar os interesses da gestão às necessidades da sociedade, garantindo o uso adequado dos recursos públicos. O princípio da Transparência, por exemplo, vai além da simples divulgação de informações exigida pelo princípio da Publicidade, estabelecido constitucionalmente. Ele busca criar um ambiente de confiança ao oferecer dados claros e relevantes não apenas aos cidadãos, mas também a todas as partes interessadas, mesmo quando não imposto por lei.

De acordo com Santin e Frizon (2020), a transparência se tornou um elemento central nas transformações decorrentes da adoção dos modelos gerencial e consensual de

administração pública, ao oferecer instrumentos que fortalecem a atuação dos órgãos de controle. Essa evolução tem como objetivo principal garantir a prestação de contas por parte dos gestores públicos e enfrentar práticas recorrentes de corrupção e uso inadequado dos recursos públicos, problemas historicamente presentes na administração estatal brasileira.

2.7 Evidenciação (*Disclosure*) e Relatórios de Gestão

O conceito de evidenciação, também conhecido como *disclosure*, segundo Niyama e Gomes (1996), refere-se à qualidade das informações de caráter financeiro e econômico sobre as operações, recursos e obrigações de uma entidade, que sejam úteis aos usuários das demonstrações contábeis (*apud* Dantas *et al.*, 2005). Esse conceito está associado à prática de divulgar informações quantitativas e qualitativas de maneira ordenada e em conformidade com as regras de contabilidade ou normativa.

No contexto governamental, a evidenciação é fundamental para garantir a transparência e a *accountability* das entidades públicas. Essa prática é realizada por meio de relatórios financeiros e administrativos que, de acordo com Fabre *et al.* (2020), devem conter informações claras, completas e acessíveis.

A prestação de contas é uma obrigação constitucional prevista no parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal de 1988:

“Art. 70, parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.” (BRASIL, 1988).

Além dos relatórios fiscais, modernamente, o Relatório de Gestão é o instrumento de gestão com elaboração anual que permite ao gestor apresentar os aspectos da governança, desempenho e resultados.

Conforme a Instrução Normativa TCU nº 84/2020 o Relatório de Gestão é um dos instrumentos para prestação de contas, reunindo informações contábeis, financeiras, operacionais e patrimoniais para oferecer uma visão clara do desempenho e da conformidade da gestão ao longo do exercício financeiro (TCU, 2020).

Deste modo, explica Bairral (2015) que a transparência no setor público está se ampliando além dos limites legais e fiscais, abrangendo aspectos mais amplos da gestão, como desempenho, gestão de pessoal e controles internos. Essa evolução impõe novos padrões para divulgação da informação pública, compatível com as boas práticas de evidenciação, seja via relatórios de gestão anuais, fiscais ou portais eletrônicos, proporciona um valioso *feedback* tanto para os órgãos de controle como para o cidadão.

3. PESQUISA E METODOLOGIA

Uma pesquisa acadêmico científica é percorrer caminhos e procedimentos para investigar um problema de pesquisa, permitindo uma análise organizada e estruturada das questões propostas. Segundo Gil (2023), a pesquisa é um "procedimento racional e sistemático" que visa fornecer respostas fundamentadas para os problemas em questão.

3.1 Classificação da Pesquisa

De acordo com os objetivos, esta pesquisa pode ser definida como descritiva tendo uma abordagem qualitativa e quantitativa, uma vez que busca analisar a evidenciação dos princípios de GC nos relatórios das CE.

Entende-se uma pesquisa descritiva, nas palavras de Gil (2023), como a descrição das características de determinada população ou fenômeno, visando identificar as possíveis relações entre variáveis e determinado população. Quanto à abordagem do problema, trata-se de metodologia qualitativa, explica Godoy (1995), quando o estudo é de caráter descritivo uma análise qualitativa é a mais indicada. Apesar da abordagem predominantemente qualitativa, incorpora elementos quantitativos na mensuração da frequência de ocorrência dos princípios da Governança Corporativa, caracterizando-se, assim, como um estudo de abordagem mista.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, examinando a conformidade dos relatórios publicados das CE, com foco na presença e frequência dos princípios da governança corporativa. Explica Gil (2023), que diferente da pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental pode ser submetida a diversas análises experimentais e estatísticos, “envolvendo até mesmo tese de hipóteses” (GIL, 2023). Essa pesquisa também pode ser classificada como *ex-post-facto*, pelo fato de investigar materiais já publicados ou impressos.

3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

De acordo com Levine, Berenson & Stephan (2005), a população ou universo é a totalidade dos itens ou objetos considerados. Para determinar a população-alvo foi utilizado a relação de membros a nível estadual que se encontram no site do Conselho

Nacional de Controle Interno (CONACI). A maioria dos órgãos possuem a denominação de Controladorias, no entanto, foi encontrado em alguns Estados outras denominações, como “Secretaria” ou “Auditoria”. Para fins desta pesquisa, todos os órgãos serão denominados como Controladorias. A pesquisa foi realizada nos dias 12 e 13 de setembro de 2024. Resultando no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Órgãos Públicos Estaduais de Controle Interno membros do CONACI

	CONTROLADORIAS ESTADUAIS (CE)
1	Controladoria-Geral do Estado do Acre (CGE-AC)
2	Controladoria-Geral do Estado do Alagoas (CGE-AL)
3	Controladoria-Geral do Estado do Amapá (CGE-AP)
4	Controladoria-Geral do Estado do Amazonas (CGE-AM)
5	Auditoria Geral do Estado da Bahia (AGE-BA)
6	Controladoria e Ouvidoria-Geral do Estado do Ceará (CGE-CE)
7	Controladoria-Geral do Distrito Federal (CG-DF)
8	Secretaria de Estado de Controle e Transparência do Espírito Santo (SECONT-ES)
9	Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO)
10	Secretaria de Transparência e Controle do Estado do Maranhão (STC-MA)
11	Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT)
12	Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (CGE-MS)
13	Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG)
14	Controladoria-Geral do Estado do Pará (CGE-PA)
15	Controladoria-Geral do Estado da Paraíba (CGE-PB)
16	Controladoria-Geral do Estado do Paraná (CGE-PR)
17	Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (SCGE-PE)
18	Controladoria-Geral do Estado do Piauí (CGE-PI)
19	Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ)
20	Controladoria-Geral do Estado do Rio Grande do Norte (CGE-RN)
21	Contadoria e Auditoria-Geral do Estado do RS (CAGE-RS)
22	Controladoria-Geral do Estado de Rondônia (CGE-RO)
23	Controladoria-Geral do Estado de Roraima (CGE-RR)
24	Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE-SC)
25	Controladoria-Geral do Estado de São Paulo (CGE-SP)
26	Secretaria de Estado da Transparência e Controle (SETC-SE)
27	Controladoria-Geral do Estado de Tocantins (CGE-TO)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base em CONACI (2024, s/p).

A pesquisa foi realizada nos respectivos sítios eletrônicos desses órgãos encontrados no cadastro da CONACI. Utilizando o buscador Google ou no próprio buscador do sítio eletrônico das Controladorias, buscando as seguintes palavras-chaves: “balanço”, “balanço geral”, “relatório”, “relatório anual”, relatório atividades”, “relatório ações” “relatório gestão”. Foi desconsiderado relatórios não anuais. Também foi excluída

da busca os relatórios da Lei de Acesso à Informação, os Relatórios de Auditoria, da Ouvidoria e da Prestação de Contas do Estado ou Gestão Financeira do Estado, sendo esses relatórios relativos a suas competências legais. Também não foi considerado os relatórios publicados em Portais de Transparência, na qual muitas Controladorias são responsáveis por manter, sendo considerado somente os relatórios nos endereços eletrônicos das próprias Controladorias.

Quadro 2 – Controladorias Estaduais Pesquisadas

CONTROLADORIAS ESTADUAIS	RELATÓRIO	ANO
CGE-AC	<i>Relatório de Gestão</i>	2021
CGE-AL	Não encontrado	-
CGE-AP	Não encontrado	-
CGE-AM	<i>Relatório de Gestão</i>	2023
AGE-BA	Não encontrado	-
CGE-CE	<i>Relatório de Desempenho da Gestão</i>	2023
CG-DF	Não encontrado	-
SECONT-ES	<i>Balanço Anual das Ações</i>	2023
CGE-GO	<i>Relatório de Gestão</i>	2023
STC-MA	Não encontrado	-
CGE-MT	<i>Relatório de Atividades de Auditoria e Controle</i>	2021
CGE-MS	Não encontrado	--
CGE-MG	<i>Relatório de Balanço</i>	2023
CGE-PA	<i>Relatório de Gestão</i>	2023
CGE-PB	<i>Relatório de Atividades CGE</i>	2022
CGE-PR	<i>Balanço da CGE</i>	2022
SCGE-PE	<i>Relatório de Desempenho da Gestão SCGE</i>	2022
CGE-PI	<i>Relatório de Gestão</i>	2023
CGE-RJ	<i>Relatório da Prestação de Contas Anual da Gestão</i>	2019
CGE-RN	Não encontrado	-
CAGE-RS	<i>Relatório de Atividades</i>	2023
CGE-RO	<i>Relatório de Gestão</i>	2022
CGE-RR	Não encontrado	-
CGE-SC	<i>Balanço CGE</i>	2023
CGE-SP	<i>Relatório Anual de Atividades</i>	2023
SETC-SE	Não encontrado	-
CGE-TO	<i>Relatório Anual de Resultados</i>	2022

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Foram identificados dezoito relatórios que atendem aos critérios estabelecidos na pesquisa, conforme apresentado no Quadro 2. Observou-se também uma distinção em relação ao ano de referência dos documentos encontrados, considerando-se sempre o ano

do último relatório publicado no respectivo sítio eletrônico. Destaca-se que, no caso da CGE-RJ, embora os relatórios referentes aos anos de 2020 e 2021 constem no portal, apenas o endereço eletrônico do relatório de 2019 encontra-se funcional.

3.3 Procedimentos de Análise de Dados

A Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016), trata-se de um conjunto de técnicas que visa descrever o conteúdo das mensagens de forma objetiva, sistemática e quantitativa ou qualitativa, buscando identificar regularidades, padrões, tendências e inferências que revelem dimensões latentes do fenômeno investigado. De acordo com Valle e Ferreira (2025), a Análise de Conteúdo envolve não apenas a descrição das informações, mas sua organização em categorias, a fim de promover interpretações fundadas que dialoguem com os objetivos e o problema de pesquisa.

A Análise de Conteúdo adotada nesta pesquisa seguiu as três etapas estruturais propostas por Bardin (2016):

(i) Pré-análise – Envolveu a delimitação do corpus específico da análise, composto pelos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais. Nessa etapa, também foram definidos os objetivos analíticos, elaborada uma matriz de palavras-chave e estabelecidas categorias, correspondentes aos princípios da GC.

(ii) Exploração do material – Consistiu na leitura sistemática dos relatórios, com a identificação de trechos e palavras relacionados aos objetivos e categorias estabelecidas, conforme as ocorrências explícitas e implícitas dos princípios da GC.

(iii) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação – Os dados categorizados foram organizados em quadros e gráficos, possibilitando a visualização e a análise comparativa entre os estados e regiões.

De acordo com as técnicas sistematizadas por Bardin (2016), nesta pesquisa foi utilizada a análise categorial. Segundo Valle e Ferreira (2025), essa técnica permite agrupar elementos semelhantes com base em sua recorrência e sentido, gerando categorias capazes de descrever e explicar o fenômeno investigado. Embora pareça uma estratégia simples, os autores advertem que se trata de um processo complexo. Essa técnica é orientada para o uso da codificação semântica por critérios previamente definidos, permitindo captar o grau de evidenciação dos princípios da governança nos relatórios analisados.

A Análise de Conteúdo de Bardin foi aplicada especificamente aos objetivos 3 e 4 da pesquisa, que exigiram a codificação e a categorização semântica do conteúdo dos relatórios de gestão. Nesses casos, o tratamento dos dados envolveu também o uso de procedimentos quantitativos descritivos, como frequências de ocorrências, para mensurar e comparar a evidência dos princípios da Governança Corporativa entre os estados e regiões. Os demais objetivos — voltados ao levantamento das publicações, à análise de periodicidade e ao diálogo com a literatura — foram atendidos por meio de pesquisa documental, conforme orientações metodológicas de Gil (2019), sem necessidade de categorização analítica.

A seleção dos princípios de GC analisados nesta pesquisa foi fundamentada em referenciais normativos nacionais e internacionais amplamente reconhecidos, como os *Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE* (2023), o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC* (2023) para governança pública. Dentre os diversos princípios que compõem a estrutura da governança corporativa, optou-se por analisar Transparência, Integridade, Equidade, Responsabilização (*Accountability*) e Sustentabilidade, considerando sua recorrência em normativas oficiais e sua relevância para a governança no setor público. O uso da palavra *Accountability*, apesar de um termo em inglês, é de uso comum no Brasil (PINHO; SACRAMENTO, 2009).

Para operacionalizar a pesquisa e garantir a padronização da coleta e análise dos dados, foi utilizado um método sistemático de busca de palavras-chave nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais. Primeiramente, foi elaborado um conjunto de termos relacionados a cada princípio, com base em definições extraídas dos referenciais teóricos adotados, conforme os quadros referenciais abaixo (quadro 3 e quadro 4). Em seguida, os relatórios foram analisados por meio de um localizador automatizado de palavras, permitindo a identificação da ocorrência explícita e implícita dos princípios nos documentos. Adicionalmente, os relatórios que não permitiam busca textual foram desconsiderados para a contagem de ocorrências.

Após estabelecer os princípios referenciais, a etapa seguinte foi a elaboração de um quadro de referência com os princípios de GC. Conforme Gil (2023), a elaboração do quadro referência fornece uma orientação geral da pesquisa e o estabelecimento de um sistema conceitual. Após a seleção dos princípios de governança para formulação do quadro referência, foi estabelecido as definições para o contexto do setor público. No quadro 3, os significados dos princípios definidos como referência.

Quadro 3 – Quadro de referência dos princípios explícitos da GC

PRINCÍPIOS	SIGNIFICADO
Integridade	Agir sempre com ética, honestidade e respeito às leis em todas as ações e decisões no setor público, garantindo o uso correto dos recursos e a confiança da população.
Transparência	Divulgar informações públicas de maneira clara, acessível e no momento certo, para que os cidadãos possam acompanhar e entender como os recursos estão sendo geridos e as decisões tomadas.
Equidade	Tratar todos os cidadãos de forma justa e imparcial, garantindo que os serviços públicos e as políticas sejam aplicados sem discriminação ou favorecimento.
Responsabilização (Accountability)	Assumir a responsabilidade pelas decisões e ações tomadas pelos servidores públicos, prestando contas à sociedade e corrigindo erros ou abusos de poder quando necessário.
Sustentabilidade.	Tomar decisões que considerem o impacto a longo prazo, garantindo o uso eficiente dos recursos públicos e promovendo o desenvolvimento econômico, social e ambiental de maneira sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2023).

Na etapa seguinte, buscou-se identificar os princípios de forma implícita nos relatórios. Foi definido um quadro com palavras-chave que poderiam estar relacionadas aos princípios investigados, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Quadro de palavras-chave relacionado aos Princípios Implícitos da GC.

PRINCÍPIOS	PALAVRAS-CHAVE
Integridade	Ética/ honestidade/ confiabilidade/ fidedignidade das informações.
Transparência	Divulgação/ disponibilidade/ acesso à informação.
Equidade	Tratamento justo / inclusão/ respeito.
Responsabilização (Accountability)	Prestação de contas/ prestações de contas/ prestar contas
Sustentabilidade	Prática sustentável/ viabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Após elaboração do quadro de referência dos princípios explícitos e implícitos da GC, cada princípios representa uma característica própria. A investigação buscou analisar a ocorrência da evidenciação em cada um dos relatórios levantados das CE. Descreve Gil (2023), que o procedimento de estabelecimento do modo de contagem dos elementos pode ser feito de diferentes modos, como: presença ou ausência, frequência com que aparece, direção e ordem de aparição.

A frequência das palavras-chave, bem como, a contabilização dos princípios explícitos traz um escopo quantitativo à pesquisa. Esses dados primários foram analisados por meio da contagem de ocorrências e disposto em quadros.

Além da contagem de palavras, adotou-se uma análise contextual, na qual cada ocorrência identificada foi avaliada dentro do seu parágrafo ou seção, garantindo que sua

aplicação estivesse de fato relacionada ao conceito do princípio analisado. Essa abordagem mitigou riscos de detecção falsa positiva, isto é, menções às palavras-chave sem conexão com os princípios de GC.

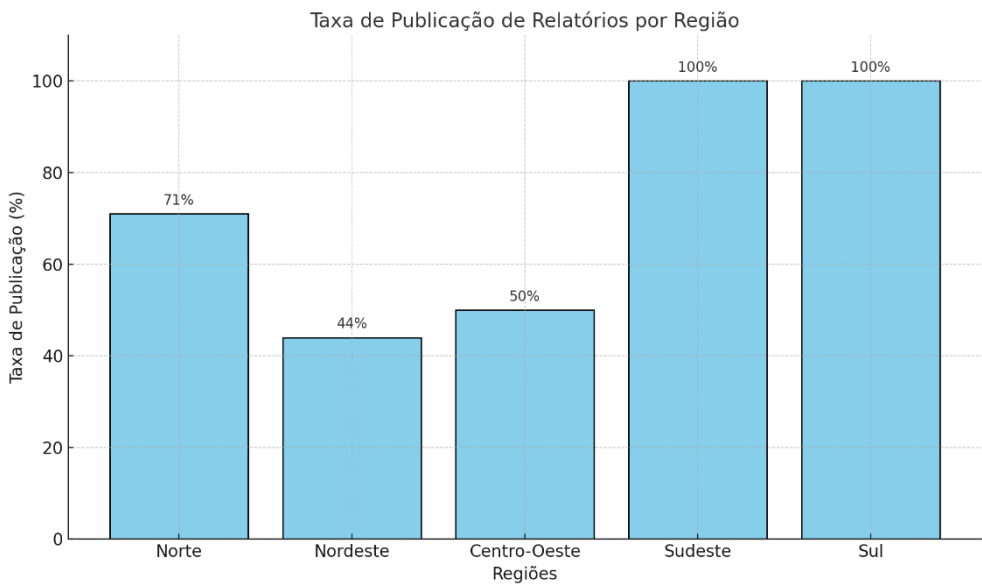
Portanto, a metodologia adotada permitiu uma avaliação estruturada e comparável dos relatórios das Controladorias Estaduais, possibilitando a identificação de padrões de evidenciação dos princípios de governança e a verificação de possíveis lacunas na aplicação desses conceitos na administração pública estadual.

4. RESULTADOS

O Quadro 2, apresentando no capítulo anterior, apresenta uma síntese dos relatórios de gestão e outros documentos semelhantes disponibilizados pelas controladorias estaduais (CE) em seus respectivos endereços eletrônicos. A pesquisa, realizada nos dias 12 e 13 de setembro de 2024, considerou o último documento disponível em cada site oficial.

Entre as 27 unidades federativas analisadas, 18 Controladorias Estaduais disponibilizaram seus relatórios anuais em sites oficiais. Esses estados são: Acre, Amazonas, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins.

Gráfico 1 – Taxa de Publicação de Relatórios por Região.

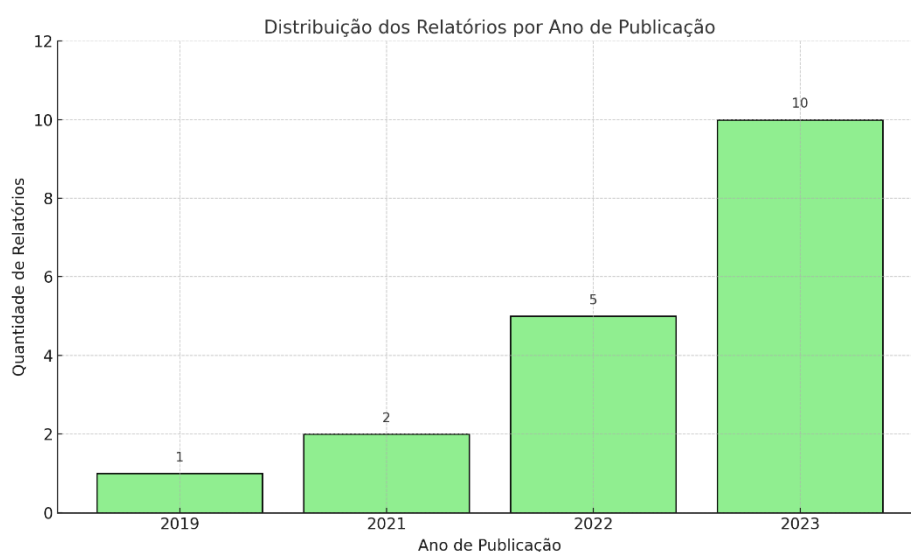


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise da distribuição das publicações por região revela padrões distintos em relação à transparência e à adesão às práticas de governança. Conforme o Gráfico 1 destaca-se que na Região Norte (Acre, Amazonas, Pará, Rondônia e Tocantins), 5 de 7 estados e apresentando uma taxa de publicação de 71%. Já na Região Nordeste, apenas 4 de 9 estados disponibilizaram relatórios (Ceará, Paraíba, Pernambuco e Piauí), resultando em uma taxa de 44%, evidenciando uma disparidade em relação as outras regiões. Na

Região Centro-Oeste, os estados de Goiás e Mato Grosso, que representam 2 de 4 unidades federativas, atingiram uma taxa de 50%. Na Região Sudeste, todos os estados (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo) publicaram seus relatórios, alcançando 100% de adesão. Por fim, na Região Sul, os estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, apresentaram uma taxa de publicação de 100%, destacando-se como a região com o melhor desempenho junto com a região Sudeste.

Gráfico 2 – Distribuição dos Relatórios Encontrados por Ano de Publicação



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Por outro lado, conforme o Gráfico 2, ao analisar os relatórios por ano de publicação, considerando que deveriam estar atualizados para o ano de 2023, constatou-se que apenas 10 dos 18 documentos identificados atendiam a esse critério, evidenciando uma defasagem em parte das publicações. Os relatórios referentes ao ano de 2023 foram publicados pelos estados do Amazonas, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Pará, Piauí, Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul, representando o grupo que atende ao critério de atualização anual.

Os relatórios de 2022, por sua vez, são oriundos dos estados da Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rondônia e Tocantins. Apesar de relativamente recentes, esses documentos apresentam atraso em relação à expectativa de atualização anual, sinalizando uma necessidade de maior rigor na publicação periódica. Já os relatórios do ano de 2021 foram encontrados nos estados do Acre e Mato Grosso, indicando uma defasagem ainda maior, o que reforça a necessidade de regularidade na divulgação de informações.

Por fim, destaca-se o caso do estado do Rio de Janeiro, cujo último relatório disponível é de 2019. Essa situação configura o exemplo mais crítico identificado, evidenciando uma ausência significativa de atualizações. Apesar do endereço eletrônico constar os títulos dos relatórios, estas publicações não se apresentam acessíveis no período analisado.

4.1 Análise da evidenciação explícita dos princípios

Conforme apresentado no Quadro 3 do capítulo anterior, foi analisada a frequência da evidenciação explícita dos princípios de GC nos relatórios de gestão das CE. Os resultados estão consolidados no Quadro 5, que apresenta as ocorrências explícitas a cada princípio de GC previamente definido: Integridade, Transparência, Equidade, Responsabilização (*Accountability*) e Sustentabilidade. Ressalta-se que o relatório da CGE-AC não foi analisado devido ao seu formato comprimido em imagem, impossibilitando a contagem automática das ocorrências, resultando na análise de 17 relatórios.

Quadro 5 – Evidenciação explícitas dos princípios da GC

	CE	Integridade	Transparência	Equidade	Responsabilização (<i>Accountability</i>)	Sustentabilidade
1	CGE-AM	0	2	0	0	0
2	CGE-CE	3	13	0	3	7
3	SECONT-ES	13	7	0	1	0
4	CGE-GO	15	50	0	15	1
5	CGE-MT	2	2	0	0	0
6	CGE-MG	29	15	0	8	0
7	CGE-PA	6	7	0	4	1
8	CGE-PB	8	26	0	1	0
9	CGE-PR	3	9	0	0	0
10	SCGE-PE	8	8	0	4	0
11	CGE-PI	3	15	1	0	0
12	CGE-RJ	4	9	0	0	0
13	CAGE-RS	30	11	0	5	0
14	CGE-RO	10	12	0	1	0
15	CGE-SC	32	17	0	4	1
16	CGE-SP	80	35	0	14	0
17	CGE-TO	9	11	0	6	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para garantir a identificação precisa dos princípios da GC nos documentos analisados, foi utilizada uma busca automatizada para localizar termos associados a cada princípio. Além disso, foi realizada uma análise contextual para assegurar que as ocorrências identificadas estivessem, de fato, alinhadas ao conceito correspondente, evitando interpretações equivocadas. Nesse processo, foram desconsideradas menções explícitas quando esta aparecia na denominação de órgãos ou setores internos, como em “Subcontroladoria-Geral de Transparência”, “Portal da Transparência” ou “Comitê da Integridade”.

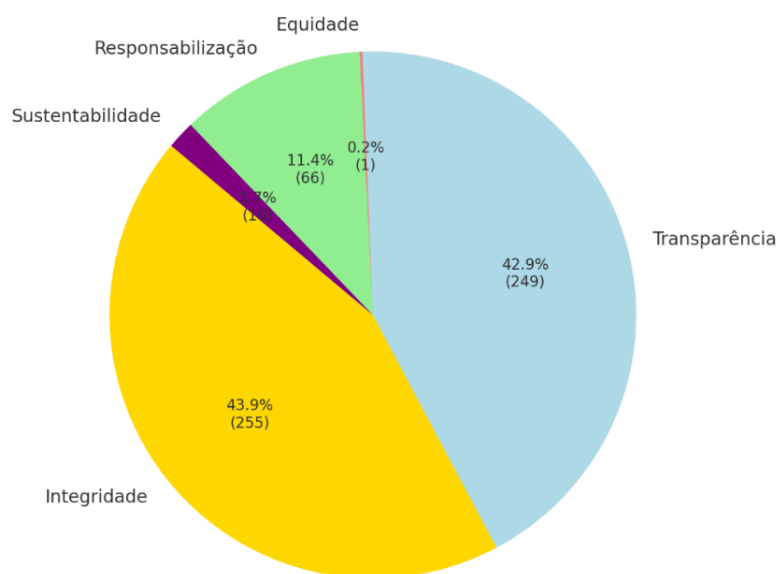
A análise dos dados evidencia a predominância dos princípios de Transparência e Integridade nas controladorias estaduais, ao mesmo tempo em que revela quais órgãos se destacam na evidenciação desses princípios e quais apresentam menor evidência. A alta ou baixa incidência dos princípios não indica necessariamente uma melhor ou pior governança, mas sim o grau de evidenciação desses valores nos relatórios analisados.

Ao observar as controladorias individualmente, verifica-se que algumas instituições se destacam na evidenciação dos princípios em seus relatórios, conforme registrado no Quadro 5. A CGE-SP lidera com 129 registros, sendo a controladoria que mais menciona os princípios de Integridade (80 ocorrências) e Transparência (35 ocorrências), além de 14 registros em Responsabilização. A CGE-GO aparece em seguida, com 81 registros, sendo a instituição que mais menciona Transparência (50 ocorrências) e que também possui um número expressivo em Responsabilização (15 ocorrências).

Outras controladorias, como CGE-SC (54 registros), CGE-MG (52 registros) e CAGE-RS (46 registros), também possuem altos índices de evidenciação dos princípios nos documentos analisados, conforme demonstrado no Quadro 5. Entretanto, a distribuição dos princípios não é uniforme, o que indica que algumas controladorias enfatizam mais determinados valores, enquanto outras priorizam diferentes aspectos da governança.

Conforme demonstrado no Gráfico 3, a Integridade é o princípio mais mencionado, representando 43,9% do total de ocorrências, seguida pela Transparência, com 42,9%. Juntos, esses princípios somam 86,8% das menções, evidenciando que a maioria das controladorias enfatiza a ética na gestão pública e a transparência na divulgação de informações. Esse alto índice pode estar relacionado às exigências normativas que impulsionam a prestação de contas e a comunicação institucional sobre medidas adotadas nesses aspectos.

Gráfico 3 – Ocorrência dos Princípios da GC nos Relatórios



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em contrapartida, os princípios de Equidade e Sustentabilidade aparecem com menor frequência nos relatórios analisados. A Equidade foi mencionada apenas uma vez (0,2%), na CGE-PI, enquanto a Sustentabilidade teve 10 registros (1,7%) distribuídos entre algumas controladorias. Esses números sugerem que esses valores são menos evidenciados na documentação oficial, seja por uma menor incorporação nas práticas institucionais ou por uma menor exigência normativa que impulse sua divulgação.

O princípio da Responsabilização (*Accountability*) apresenta uma incidência intermediária, com 66 ocorrências (11,4%), conforme demonstrado no Gráfico 3. Esse dado indica um compromisso moderado com a prestação de contas e o monitoramento da gestão pública nos relatórios analisados. A ênfase na responsabilização pode variar de acordo com as políticas adotadas em cada estado, refletindo diferentes níveis de prioridade na fiscalização e controle interno.

Os dados apresentados no Gráfico 3 e no Quadro 5 indicam que, embora a Transparência e a Integridade sejam fortemente evidenciadas, há desafios na divulgação e promoção dos princípios de Equidade e Sustentabilidade. Isso sugere que, embora as controladorias estaduais possam estar implementando medidas nesses aspectos, sua comunicação e prestação de contas sobre essas práticas ainda são limitadas.

4.2 Análise evidênciação implícita dos princípios

A análise das evidências implícitas dos princípios de GC, conforme as palavras-chave definidas na Tabela 4, resultou na consolidação dos dados apresentados no Quadro 6. Essa abordagem complementa a análise de evidências explícitas, fornecendo uma visão mais ampla sobre a incorporação dos princípios nos relatórios das CE.

Quadro 6 – Ocorrência das palavras-chaves relacionado aos princípios da GC.

	CE	Integridade	Transparência	Equidade	Responsabilização (<i>Accountability</i>)	Sustentabilidade
1	CGE-AM	0	4	0	1	0
2	CGE-CE	33	19	2	3	0
3	SECONT-ES	5	2	2	0	0
4	CGE-GO	26	11	4	12	0
5	CGE-MT	2	0	0	0	0
6	CGE-MG	8	12	0	2	0
7	CGE-PA	1	3	3	6	0
8	CGE-PB	1	4	2	3	1
9	CGE-PR	2	1	0	1	0
10	SCGE-PE	1	2	0	7	1
11	CGE-PI	0	11	3	5	3
12	CGE-RJ	0	15	3	48	1
13	CAGE-RS	7	6	7	12	0
14	CGE-RO	2	0	1	5	0
15	CGE-SC	8	27	3	7	0
16	CGE-SP	6	31	2	1	0
17	CGE-TO	4	2	1	13	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise das palavras-chave associadas aos princípios da Governança Corporativa nos relatórios das Controladorias Estaduais revela uma variação significativa na ênfase dada a cada princípio. Certos conceitos são amplamente evidenciados nas documentações institucionais, enquanto outros aparecem de forma marginal. Essa distribuição reflete diferenças nas prioridades de governança adotadas por cada órgão.

O Quadro 6 evidencia que o princípio da Responsabilização (*Accountability*) teve o maior número absoluto de ocorrências, com 48 menções na CGE-RJ, um valor muito superior ao das demais controladorias. Esse resultado sugere que a CGE-RJ enfatiza fortemente a prestação de contas e o monitoramento das ações institucionais. Outras controladorias que também destacaram esse princípio incluem a CGE-TO (13 menções), CGE-GO (12 menções) e CAGE-RS (12 menções).

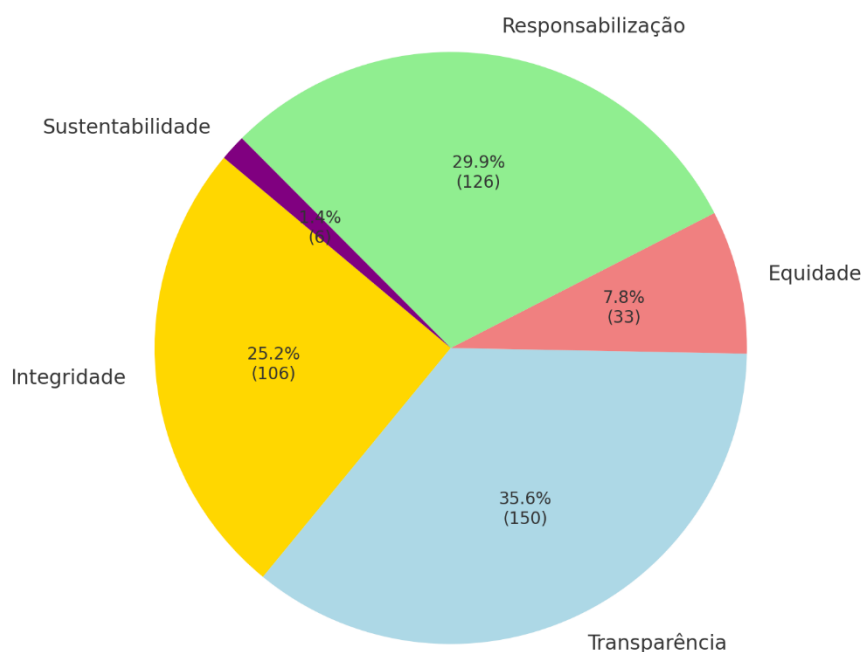
O princípio da Transparência também foi amplamente evidenciado nos documentos institucionais. De acordo com o Quadro 6, a CGE-SP lidera em menções, com 31 registros, seguida pela CGE-SC (27 ocorrências) e CGE-CE (19 ocorrências). A Integridade, relacionada à ética e confiabilidade das informações, teve sua maior incidência na CGE-CE (33 ocorrências) e CGE-GO (26 ocorrências). Em contraste, controladorias como CGE-RJ e CGE-PI não registraram nenhuma ocorrência associada à Integridade, o que indica que esse princípio pode não ser fortemente evidenciado nesses relatórios específicos.

Por outro lado, os princípios de Equidade e Sustentabilidade continuam com baixa incidência nas ocorrências do Quadro 6. A Equidade, associada ao tratamento justo e à inclusão, foi mencionada 7 vezes na CAGE-RS, a controladoria que mais destacou esse princípio. Em seguida, aparecem a CGE-PI (3 menções) e outras controladorias com registros esparsos. A Sustentabilidade teve uma ocorrência mínima nos documentos analisados, com 3 menções na CGE-PI e registros isolados na CGE-PE e CGE-PB. Esses números indicam que esses temas ainda não são uma prioridade nas diretrizes comunicacionais das controladorias estaduais.

Os dados do Quadro 6 demonstram que a evidenciação implícita dos princípios da GC nos relatórios das CE é desigual e, em muitos casos, insuficiente. A Transparência aparece como o princípio mais consolidado, refletindo a preocupação institucional com a divulgação de informações. No entanto, os baixos índices de Equidade e Sustentabilidade sugerem que esses temas ainda não são fortemente abordados nos relatórios institucionais, seja por falta de diretrizes claras, menor pressão normativa, ou pouca priorização dessas áreas nas políticas institucionais.

A análise proporcional dos dados, ilustrada no Gráfico 4, revela que o princípio da Transparência corresponde a 35,6% das ocorrências, consolidando-se como o mais evidenciado entre os princípios da GC. Esse resultado indica que o acesso à informação e a clareza na comunicação são prioridades centrais para grande parte das controladorias estaduais, refletindo uma ênfase institucional na divulgação de informações e na abertura administrativa.

Gráfico 4 – Ocorrência das Palavras-chaves nos Relatórios



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O princípio da Responsabilização (*Accountability*) aparece como o segundo mais destacado, representando 29,9% das ocorrências. A Integridade, embora tenha um volume relevante de registros no Quadro 6, representa 25,2% das menções no Gráfico 4. Apesar da sua importância para a governança, sua evidenciação é menor do que a de Transparência e Responsabilização, sugerindo que os relatórios das controladorias estaduais priorizam mais a comunicação sobre acesso à informação e fiscalização do que a abordagem direta de temas ligados à ética e confiabilidade institucional.

Já os princípios de Equidade e Sustentabilidade apresentam as menores proporções no Gráfico 4, correspondendo a 7,8% e 1,4% das ocorrências, respectivamente. Esse padrão confirma a baixa ênfase dada a esses aspectos nos documentos institucionais, conforme também demonstrado no Quadro 6. A pouca presença de menções a Equidade indica que questões relacionadas à inclusão e ao tratamento justo ainda não são fortemente destacadas nos relatórios, enquanto a Sustentabilidade, com uma representatividade quase nula, sugere uma falta de integração desse princípio na comunicação e nas diretrizes estratégicas das controladorias estaduais.

A comparação entre os dados do Quadro 6 e do Gráfico 4 demonstra que as controladorias estaduais enfatizam fortemente a prestação de contas e a transparência, enquanto os princípios de Equidade e Sustentabilidade continuam sendo pouco evidenciados. Esse padrão pode estar relacionado às exigências normativas que incentivam a divulgação de informações e a fiscalização, enquanto temas como inclusão social e práticas sustentáveis ainda não recebem o mesmo nível de atenção regulatória ou institucional.

Além disso, verifica-se que algumas controladorias, como CGE-RJ, CGE-SP e CGE-CE, lideram na evidenciação de certos princípios, enquanto outras apresentam lacunas na menção a aspectos fundamentais da governança.

4.3 Análise textual do princípio da Integridade

A análise dos relatórios das CE evidencia uma forte presença do princípio da Integridade, refletindo a ênfase institucional na conformidade, ética e combate à corrupção na administração pública. A contabilização das ocorrências ao princípio da Integridade nos documentos exige que a menção esteja diretamente vinculada à aplicação de boas práticas de governança. Dessa forma, foram selecionados exemplos representativos que ilustram como esse princípio é evidenciado nos diferentes estados.

No relatório da Controladoria-Geral do Estado do Ceará (CGE-CE), a Integridade é mencionada no contexto de orientação institucional. O documento registra que “A Cotra realizou ainda uma reunião de orientação com um representante da Secretaria das Mulheres, **reforçando a importância da ética e da integridade** nas políticas e ações voltadas para as mulheres” (CGE-CE, 2024, p. 16, grifo nosso). Essa menção explicita o compromisso com a disseminação de práticas éticas, promovendo um ambiente de trabalho mais íntegro e transparente.

Outro exemplo relevante é encontrado no relatório da Secretaria de Estado de Controle e Transparência do Espírito Santo (SECONT-ES), onde o princípio da Integridade está formalizado nos valores organizacionais. O documento define a integridade como “agir com ética, honestidade, imparcialidade, moralidade e legalidade” (SECONT-ES, 2024, p. 4), demonstrando um compromisso institucional com a conduta ética e a conformidade normativa.

A Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) apresenta um exemplo de como a Integridade pode ser reforçada por meio de programas estruturados de

compliance. No relatório, destaca-se que “o Programa de Compliance Público continua difundindo **a cultura da integridade** em Goiás, com destaque para o eixo da gestão de riscos” (CGE-GO, 2023, p. 5, grifo nosso). Essa menção evidencia a implementação de políticas de integridade voltadas à prevenção de irregularidades e ao fortalecimento da governança pública.

Outro caso relevante é o da Controladoria-Geral do Estado do Pará (CGE-PA), que registrou seis menções explícitas ao princípio da Integridade. O relatório menciona a implantação da Política Estadual de Integridade, que “visa estabelecer diretrizes de medidas voltadas à promoção e à sistematização de mecanismos internos de prevenção, detecção e sanção de casos de corrupção e desvios éticos” (CGE-PA, 2023, p. 17). Essa iniciativa demonstra a institucionalização da Integridade como um eixo central das políticas de governança estadual.

A Controladoria-Geral do Estado de São Paulo (CGE-SP) apresenta o maior número de menções explícitas à Integridade entre as controladorias analisadas, totalizando 80 registros. Como exemplo, destaca-se a realização de campanhas educativas, incluindo a “montagem dos materiais e seleção dos temas ligados à **Integridade Pública** que serão divulgados durante a vigência do Radar Anticorrupção”, estratégia adotada pelo Estado para enfrentar a corrupção e os desvios éticos (CGE-SP, 2023, p. 6, grifo nosso).

Além das normativas e programas institucionais, algumas controladorias enfatizam a capacitação e disseminação da cultura da Integridade. No relatório da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG), o princípio é reforçado por meio de treinamentos e eventos institucionais, como a Semana Mineira de Controle Interno, que abordou a “**formulação de programas e planos de integridade**” (CGE-MG, 2024, p. 15, grifo nosso). De forma semelhante, a Controladoria-Geral do Estado do Piauí (CGE-PI) menciona que “uma ação importante da Corregedoria foi a elaboração e divulgação do cartaz sobre **Integridade no Serviço Público**, com o objetivo de disseminar os canais de comunicação da Corregedoria e o que se pretende evitar” (CGE-PI, 2023, p. 34, glifo nosso).

O relatório da Controladoria-Geral do Estado de Tocantins (CGE-TO) também apresenta uma menção explícita ao princípio da Integridade, ao destacar a criação de um comitê específico para fortalecer a governança e a conformidade institucional. O documento menciona a “Criação do Comitê de Governança, Integridade e Riscos (CGIR) da CGE-TO”, com a competência de “coordenar, supervisionar, propor, orientar e

monitorar estruturas, métodos de trabalho, sistemas, fluxos e processos de governança, integridade e gestão de riscos da CGE-TO” (CGE-TO, 2022, p. 6).

No contexto da auditoria e conformidade financeira, o princípio da Integridade também se manifesta. O relatório da Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE-SC) destaca que na conferência de demonstrativos contábeis não foram encontradas inconformidades, ressaltando que **“a integridade é de responsabilidade de cada um dos órgãos e entidades da administração pública estadual”** (CGE-SC, 2023, p. 12, grifo nosso). Essa menção evidencia a preocupação com a confiabilidade das informações contábeis e o cumprimento das normativas financeiras.

Por fim, observa-se que o princípio da Integridade é amplamente registrado nos relatórios analisados, refletindo o compromisso das Controladorias-Gerais Estaduais com a ética, conformidade e combate à corrupção. Embora o número de menções possa variar entre os estados, o padrão geral indica que esse valor é fortemente incorporado nas práticas institucionais, seja por meio de normativas, programas de compliance, capacitações ou auditorias contábeis.

4.4 Análise textual do princípio da Transparência

A transparência na administração pública representa um dos pilares fundamentais da governança corporativa, garantindo que as informações sejam disponibilizadas de forma clara, acessível e compreensível, permitindo o acompanhamento das ações governamentais pela sociedade e pelos órgãos de controle. A Transparência é o princípio implícito mais mencionado nos relatórios das Controladorias-Gerais Estaduais. Esse alto índice pode ser atribuído à existência de normativas que regulam a divulgação de informações governamentais, como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), e ao crescente compromisso institucional com o fortalecimento do controle social e da participação cidadã.

A presença do princípio da Transparência nos relatórios das controladorias se manifesta de diferentes formas, desde a criação de normativas e regulamentações até o desenvolvimento de plataformas digitais e a promoção de capacitações voltadas ao acesso à informação. Para ilustrar essas variações, foram selecionados exemplos representativos das menções explícitas ao princípio nos documentos analisados.

O relatório da Controladoria-Geral do Estado do Amazonas (CGE-AM) destaca a Transparência como elemento central na fiscalização de contratos públicos, mencionando a elaboração de:

*“[...] manuais e guias (...) que têm como objetivo estabelecer diretrizes e boas práticas para o processo de fiscalização de contratos públicos, etapa crucial para **garantir a transparência**, eficiência e eficácia na prestação de serviços e fornecimento de bens, contribuindo para a correta aplicação dos recursos públicos.” (CGE-AM, 2023, p. 09, grifo nosso).*

Além disso, a modernização do portal institucional foi citada como um dos avanços na melhoria do acesso às informações públicas, conforme registrado no trecho “a instituição vem desenvolvendo uma série de ações para **fomentar a transparência pública**, melhorando o acesso às informações públicas, tais como a modernização no sítio eletrônico” (CGE-AM, 2023, p. 10, grifo nosso).

O relatório da Controladoria-Geral do Estado do Ceará (CGE-CE) também evidencia o princípio da Transparência ao destacar a atuação do órgão na administração dos “sistemas de ouvidoria, ética e transparência”, além da implementação de “melhorias significativas na plataforma, visando **aprimorar a transparência** e acessibilidade às informações” (CGE-CE, 2024, p. 15, grifo nosso). A automação de dados abertos sobre contratos e despesas é um dos pontos enfatizados, demonstrando esforços na digitalização das informações públicas e no fortalecimento da transparência ativa.

O relatório da SECONT-ES (2024) evidencia a menção explícita ao princípio da Transparência ao destacar que o estado manteve sua liderança no Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP), da ONG Transparência Internacional. Esse resultado reforça o compromisso da administração estadual com a governança pública, demonstrando a implementação de mecanismos que asseguram maior acesso à informação.

A Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) enfatiza a Transparência como um dos principais instrumentos de controle social, destacando o compromisso institucional em induzir o controle social por “meio do **fomento à transparência governamental** e pela disponibilização de canais de comunicação direta com a comunidade (ouvidoria)” (CGE-GO, 2023, p. 16, grifo nosso). Essa iniciativa reforça a importância do acesso à informação para o fortalecimento da relação entre o Estado e os cidadãos.

O relatório da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG) apresenta 15 menções explícitas ao princípio da Transparência, destacando evidenciada as ações de “**capacitações nas temáticas de transparência**, acesso à informação e dados abertos, atingindo um público de 676 pessoas” (CGE-MG, 2024, p. 40, glifo nosso). Essas ações demonstram a preocupação do órgão em qualificar servidores para assegurar maior efetividade na divulgação de informações públicas.

No relatório da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE-PE), a Transparência é reforçada no contexto da gestão pública, sendo mencionada como um dos pilares na “valorização da parceria com o gestor público, orientando preventivamente e **incentivando a transparência**, a responsabilização e o relacionamento colaborativo” (SCGE-PE, 2022, p. 2, grifo nosso).

A utilização de canais digitais para ampliar o acesso à informação é destacada no relatório da Controladoria-Geral do Estado do Piauí (CGE-PI), que menciona o uso de Instagram, Facebook, YouTube, WhatsApp e do site institucional para a comunicação com os cidadãos. Segundo o documento, “para alcançar a compreensão dos cidadãos e um relacionamento com a imprensa, a CGE trata os acontecimentos com uma linguagem dinâmica e transparente” (CGE-PI, 2023, p. 40).

Na Contadoria e Auditoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (CAGE-RS), a Transparência é abordada no contexto do Portal da Transparência, destacando que:

“a transparência ativa pelo Portal atende de forma mais eficiente a demanda da sociedade sobre dados públicos e as obrigações legais quanto à transparência, reunindo e disponibilizando informações sobre o uso do dinheiro público e as ações do Estado” (CAGE-RS, 2023, p. 43).

A Controladoria-Geral do Estado do Tocantins (CGE-TO) reforça a importância da capacitação no contexto da Transparência. O relatório menciona que foram realizados cursos, oficinas e treinamentos sobre “A importância da transparência na gestão pública”, com apoio da Controladoria-Geral da União (CGU) e transmissão pelo canal oficial da CGU no YouTube. O objetivo da capacitação foi “**qualificar as ações de transparência das informações públicas** no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual” (CGE-TO, 2022, p. 10, grifo nosso).

Por fim, a Controladoria-Geral do Estado de São Paulo (CGE-SP) contabilizou diversas menções explícitas à Transparência, com destaque para a reformulação do portal institucional. O documento menciona que:

“o desenvolvimento de novo layout do portal da CGE foi desenvolvido para tornar o acesso às informações mais fáceis e intuitivas pelo cidadão, aumentando em mais de 30% o número de acessos ao portal, além de melhorar a transparência e a divulgação de informações” (CGE-SP, 2023, p. 10).

Computa-se uma menção explícita ao princípio da Transparência no relatório da Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE-SC), ao destacar a atuação do órgão na orientação às atividades de correição dos órgãos e entidades do Executivo estadual. O documento informa que:

“CGE atendeu a mais de 400 consultas formuladas por agentes públicos. Entre elas, destaca-se análise e manifestação sobre a adequação da estrutura correcional da Celesc. Com base na observância aos princípios que regem a administração pública, em especial os da segregação de funções, eficiência e transparência na estrutura administrativo-funcional” (CGE-SC, 2023, p. 59, grifo nosso).

A análise dessas menções demonstra que o princípio da Transparência está amplamente incorporado nas práticas institucionais das Controladorias-Gerais Estaduais, seja por meio da implementação de plataformas digitais, capacitação de servidores ou outros meios.

4.5 Análise textual do princípio da Equidade

O princípio da Equidade na governança pública refere-se à necessidade de assegurar uma distribuição justa e imparcial dos recursos e serviços, garantindo que todas as camadas da sociedade tenham igual acesso às políticas públicas. Entre os documentos analisados, verificou-se uma única menção explícita ao princípio da Equidade, evidenciando sua baixa incidência nos relatórios das Controladorias-Gerais Estaduais.

O relatório da Controladoria-Geral do Estado do Piauí (CGE-PI) menciona a Equidade no contexto da avaliação da administração pública, destacando a atuação da Gerência de Avaliação e Auditoria na fiscalização de órgãos e programas governamentais.

O documento especifica que a unidade é responsável pelo “planejamento e execução de auditorias, baseado em avaliações prévias de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas”, considerando “riscos associados com base na probabilidade e no impacto”, além de avaliar a “eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e **equidade dos órgãos**, entidades, programas ou ações do poder executivo” (CGE-PI, 2023, p. 15, grifo nosso).

Embora essa menção demonstre a importância da equidade como um princípio avaliativo, a baixa incidência do termo nos documentos analisados pode indicar que o conceito ainda não está plenamente incorporado na estrutura das controladorias estaduais, sendo menos abordado do que os princípios de Transparência e Integridade.

4.6 Análise textual do princípio da Responsabilização (*Accountability*)

O princípio da Responsabilização (*Accountability*) na governança pública está diretamente relacionado à obrigação dos gestores de prestarem contas de suas decisões e assegurarem a transparência na administração dos recursos públicos. Esse princípio também envolve a aplicação de medidas corretivas para garantir a conformidade com as normas legais e evitar a impunidade na gestão pública.

Os relatórios das CE apresentam menções ao princípio da Responsabilização, com registros que vão desde a fiscalização de atos administrativos e apuração de irregularidades até medidas preventivas e normativas voltadas ao fortalecimento do controle interno. A seguir, são destacados exemplos que ilustram como esse princípio é evidenciado nos documentos analisados.

O relatório da Controladoria-Geral do Estado do Ceará (CGE-CE) evidencia a Responsabilização ao destacar que os resultados alcançados para maior segurança administrativa “na tomada de decisão pelos gestores estaduais, aumentar e proteger o valor dos órgãos e entidades públicas, orientar e **fortalecer a responsabilização**” (CGE-CE, 2024, p. 47, grifo nosso). Essa menção reforça a relação entre prestação de contas e melhoria da administração pública, evidenciando a *accountability* como um mecanismo para garantir maior controle e eficiência nas decisões governamentais.

No relatório da Secretaria de Estado de Controle e Transparência do Espírito Santo (SECONT-ES), a Responsabilização é abordada no contexto da Lei Anticorrupção, destacando a regulamentação estadual para a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração. Essa medida normatiza a

prestação de contas e aplicação de sanções, reforçando o compromisso do Estado no combate a irregularidades.

A Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) apresenta duas menções explícitas à Responsabilização. A primeira está relacionada ao papel da Ouvidoria-Geral, que atua como um mecanismo de controle social, permitindo que os cidadãos denunciem irregularidades e acompanhem a gestão pública. O tratamento das manifestações recebidas por meio de atendimentos telefônicos da Ouvidoria contribui para a transparência e *accountability*, ao mesmo tempo em que busca aprimorar continuamente a qualidade dos serviços oferecidos à população (CGE-GO, 2023, grifo nosso). A segunda menção destaca o compromisso do órgão em “implementar no âmbito do Poder Executivo instrumentos efetivos de Auditoria, Inspeção e **Responsabilização** com foco na Prevenção e Combate à Corrupção” (CGE-GO, 2023, p. 42, grifo nosso), medida que faz parte do Programa de Compliance Público do Estado de Goiás (PCP).

No relatório da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG), a Responsabilização é mencionada no contexto da aplicação de medidas investigativas e recuperação de ativos públicos. O documento destaca que “com a detecção de novos ilícitos há um importante potencial de recuperação de ativos e de **responsabilização de novos agentes públicos e privados**” (CGE-MG, 2024, p. 9, grifo nosso). Essa menção reforça a atuação da CGE-MG na prestação de contas e no combate à corrupção, garantindo que irregularidades sejam devidamente apuradas e punidas.

A Controladoria-Geral do Estado do Pará (CGE-PA) destaca a Responsabilização como um de seus objetivos estratégicos, ao estabelecer a meta de “**fomentar o *accountability***, o combate à corrupção e a integridade pública e privada” (CGE-PA, 2023, p. 25, grifo nosso). Essa diretriz institucionaliza a prestação de contas como princípio norteador das ações da CGE-PA, refletindo um compromisso formal com a governança pública.

A Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE-PE) menciona a Responsabilização no contexto dos Processos Administrativos de Responsabilização (PARs), ao destacar um “retorno potencial de R\$ 8 milhões em multas aplicadas” nesses processos (SCGE-PE, 2022). Essa menção demonstra a efetividade das sanções aplicadas a agentes públicos e privados envolvidos em condutas ilícitas, reforçando o papel da CGE-PE na prestação de contas e controle de irregularidades.

O relatório da Contadoria e Auditoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (CAGE-RS) apresenta a Responsabilização no contexto da fiscalização dos atos praticados pelos Ordenadores de Despesa, mencionando que:

“os atos praticados pelos Ordenadores de Despesa, sobretudo aqueles que acarretarem execução de despesas, são ordinariamente submetidos à apreciação das seccionais da CAGE, que além de cumprirem sua missão institucional de zelar pelo bom uso dos recursos públicos, tecem orientações à Gestão visando mitigar os riscos de os objetivos dos órgãos estaduais não serem cumpridos, bem como reduzindo as chances de futura responsabilização dos Administradores perante as diversas instâncias de controle, seja administrativa ou judicial” (CAGE-RS, 2023, p. 15).

A Controladoria-Geral do Estado de São Paulo (CGE-SP) menciona a Responsabilização ao destacar ações de capacitação para a aplicação da Lei Anticorrupção. Segundo o documento, entre as ações realizadas em 2023, houve a “capacitação dos servidores que atuam em área correcional em PAR”, com o objetivo de “adotar as providências visando a capacitação dos servidores que atuam na **Responsabilização de Pessoas Jurídicas no âmbito da Lei Anticorrupção**” (CGE-SP, 2023, p. 8, grifo nosso).

A Controladoria-Geral do Estado do Tocantins (CGE-TO) destaca a atuação da Corregedoria-Geral como órgão responsável pelo controle e fiscalização da conduta de agentes públicos e privados. O documento menciona que a unidade tem a função de “instaurar e conduzir procedimentos administrativos disciplinares e de responsabilização de entes privados relativos à apuração de irregularidades cometidas por agentes públicos”, além de “avocar a correição administrativa e conduzir o regime disciplinar dos servidores do Poder Executivo, quando necessário” (CGE-TO, 2022, p. 8).

4.7 Análise textual do princípio da Sustentabilidade

O princípio da Sustentabilidade na governança pública busca equilibrar aspectos sociais, ambientais e econômicos na administração dos recursos públicos, garantindo que as ações governamentais sejam planejadas com foco na eficiência, responsabilidade ambiental e desenvolvimento sustentável. Nos relatórios das Controladorias-Gerais Estaduais, a Sustentabilidade é mencionada tanto no contexto da gestão de recursos e

eficiência administrativa quanto na promoção de ações voltadas à responsabilidade ambiental e boas práticas institucionais.

No relatório da CGE-CE, esse princípio é evidenciado ao afirmar que a instituição possui:

*“(...) uma forte cultura de **sustentabilidade**, buscando promover o desenvolvimento sustentável em suas três dimensões”, além da implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS), que tem como objetivo “reduzir o consumo, racionalizar gastos e otimizar os processos de trabalho” (CGE-CE, 2023, p. 47, glifo nosso).*

Essa iniciativa demonstra um compromisso institucional com a adoção de práticas sustentáveis na administração pública, promovendo maior eficiência no uso dos recursos e redução de desperdícios.

Além do Plano de Logística Sustentável (PLS), a CGE-CE também implementou ações voltadas à conscientização ambiental no ambiente organizacional. Entre as iniciativas, destaca-se a campanha “Desafio da Sustentabilidade”, promovida pela Assessoria de Comunicação (ASCOM), com o intuito de incentivar práticas sustentáveis no cotidiano dos servidores. O documento menciona que a ação buscou “estimular os ASCOM profissionais do órgão a reduzirem o consumo de itens que contribuam para a degradação do meio ambiente e que impactem negativamente na qualidade de vida da sociedade e do planeta”, sendo o primeiro desafio intitulado “Adote um copo” (CGE-CE, 2023, p. 48). Essa iniciativa reforça o alinhamento da administração pública às diretrizes de responsabilidade ambiental e eficiência no uso dos recursos, promovendo mudanças comportamentais entre os servidores.

O relatório da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) também apresenta uma menção explícita ao princípio da Sustentabilidade, abordando a importância da governança e dos controles internos para garantir a continuidade das melhorias na administração pública. O documento destaca que “o foco em controles internos e governança [é] essencial para a **sustentabilidade** de longo prazo das melhorias implementadas” (CGE-GO, 2023, p. 24, grifo nosso). Dessa forma, a Sustentabilidade é analisada não apenas em seu aspecto ambiental, mas também como um princípio fundamental da governança pública, garantindo que políticas e processos administrativos sejam estruturados para gerar benefícios contínuos à sociedade.

Já no relatório da Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE-SC), a Sustentabilidade é incorporada entre os valores institucionais que orientam a atuação do órgão. O documento afirma que a CGE-SC fundamenta suas práticas nos princípios da “Ética, Integridade, Transparência, Autonomia, Compliance, Comprometimento, Cooperação e Sustentabilidade” (CGE-SC, 2023, p. 5). Essa inclusão evidencia o compromisso da administração estadual com uma gestão pública eficiente e responsável, que considera não apenas a conformidade e a transparência, mas também a necessidade de promover o equilíbrio entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos na governança pública.

A análise dessas menções demonstra que o princípio da Sustentabilidade está presente nos relatórios das controladorias estaduais, embora com menor incidência em comparação aos princípios de Transparência e Integridade. As evidências coletadas indicam que esse valor é frequentemente associado a práticas institucionais que garantam eficiência no uso de recursos públicos, além de iniciativas que promovem ações ambientais e desenvolvimento sustentável.

4.8 Discussão dos Resultados

Os achados empíricos desta pesquisa permitem estabelecer um diálogo direto com a literatura sobre Governança Corporativa no setor público, em especial com os fundamentos da Teoria da Agência. A análise dos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais revelou variações expressivas quanto à disponibilidade, atualização e conteúdo desses documentos. Tais disparidades remetem à problemática da assimetria de informação entre os gestores públicos (agentes) e os cidadãos (principais), uma questão central nas formulações de Jensen e Meckling (1976). Para esses autores, a delegação de autoridade em contextos organizacionais pressupõe a existência de mecanismos de controle e monitoramento que atuem na mitigação dos riscos decorrentes do comportamento oportunista dos agentes.

Nesse contexto, os relatórios de gestão assumem o papel de instrumentos informacionais que, quando bem elaborados, contribuem para a redução das assimetrias e o alinhamento de interesses. No entanto, como evidenciado pelos resultados, essa função ainda se concretiza de maneira limitada e desigual entre os estados brasileiros. A ausência de uniformidade na publicação e na estruturação desses documentos compromete a lógica da responsabilização pública, ampliando o risco de decisões

desalinhadas ao interesse coletivo — situação que reforça o desequilíbrio típico da relação de agência no setor público.

A distribuição regional dos relatórios confirma esse cenário. Estados das regiões Sul e Sudeste concentram maior volume de publicações atualizadas, ao passo que as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste apresentam menor frequência de divulgação. Essa desigualdade territorial evidencia que, embora o acesso à informação esteja assegurado por dispositivos como a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), sua materialização ainda depende de fatores locais, institucionais e políticos. Como apontam Fama e Jensen (1983), a eficácia dos mecanismos de controle depende da existência de sistemas que separem e articulem adequadamente as funções de decisão e de monitoramento — o que, no caso dos relatórios analisados, ainda não se verifica de forma padronizada ou eficiente.

Do ponto de vista do conteúdo, observa-se que os princípios da Governança Corporativa estão presentes de forma assimétrica. Os princípios de Integridade e Transparência foram os mais evidenciados, tanto de maneira explícita quanto implícita. Em contrapartida, os princípios de Equidade, Sustentabilidade e Responsabilização (*Accountability*) apresentaram baixa incidência ou foram simplesmente omitidos. Essa ênfase restrita à transparência confirma observações de Eisenhardt (1989), segundo as quais, em ambientes de alta complexidade e controle imperfeito, tende-se a privilegiar elementos mais mensuráveis e visíveis, mesmo que isso ocorra em detrimento de dimensões igualmente essenciais à boa governança.

Adicionalmente, o referencial teórico permite compreender a limitação normativa que envolve esses relatórios. Ainda que o *Referencial Básico de Governança* do TCU (2014) recomende a adoção dos princípios da governança pública, não há, até o momento, exigência legal que obrigue sua inclusão nos relatórios de gestão das controladorias estaduais. Isso reforça o caráter não vinculante da governança como diretriz institucional, dificultando sua consolidação como prática estruturada e sistemática.

A Teoria da Agência também oferece suporte para interpretar esse cenário normativo e estrutural. A ausência de padronização nacional, somada a limitações contextuais não abordadas nesta pesquisa, enfraquece o potencial dos relatórios como instrumentos efetivos de mitigação da assimetria informacional. Como alertam Klein, Crawford e Alchian (1978), contratos — formais ou implícitos — nunca são completos, o que implica a necessidade de mecanismos adicionais que compensem essa lacuna.

Quando o acesso à informação é irregular, fragmentado ou desprovido de critérios claros, os principais perdem sua capacidade de monitoramento efetivo, abrindo espaço para ações oportunistas e comprometendo o equilíbrio entre os interesses públicos e as decisões dos agentes.

Dessa forma, ao confrontar os resultados empíricos com o referencial teórico adotado, observa-se que os relatórios de gestão analisados confirmam tendências já apontadas por estudos anteriores, mas também atualizam o debate ao oferecerem evidências recentes e abrangentes sobre a governança informacional no contexto das controladorias estaduais. Embora representem um avanço institucional no processo de prestação de contas, a falta de padronização, a desigualdade regional e a baixa aderência a princípios fundamentais da governança limitam significativamente sua efetividade. Em última instância, esses fatores perpetuam o conflito de agência, mantendo altos níveis de opacidade e fragilizando os instrumentos que deveriam assegurar a integridade e a legitimidade da atuação pública.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral investigar a evidenciação dos princípios da Governança Corporativa (GC) nos relatórios publicados pelas Controladorias Estaduais (CE) em seus sítios eletrônicos. Para alcançar essa meta, foram definidos objetivos específicos: levantar um recorte das publicações disponíveis, analisar a periodicidade das divulgações, identificar a evidenciação dos princípios de GC, examinar padrões e discrepâncias entre as Controladorias Estaduais e dialogar com pesquisas anteriores.

No cumprimento do primeiro objetivo específico, foi realizado um levantamento dos relatórios de gestão disponibilizados pelas Controladorias Estaduais em seus sítios eletrônicos oficiais. A análise identificou a existência de apenas 18 relatórios acessíveis entre as 27 unidades federativas, o que evidencia uma cobertura parcial na divulgação institucional desses documentos. Além disso, a pesquisa revelou variações significativas na acessibilidade e na estrutura dos documentos, evidenciando ausência de padronização e desigualdade na divulgação das informações. Esse dado reforça a percepção de que, apesar da crescente demanda por transparência na administração pública, ainda persiste uma lacuna significativa na comunicação sistemática das atividades de controle interno por parte dos entes estaduais.

Quanto ao segundo objetivo, a análise da periodicidade dos relatórios evidenciou uma considerável heterogeneidade entre as unidades federativas quanto à atualização dos documentos. Embora alguns estados, sobretudo das regiões Sul e Sudeste, apresentem publicações regulares e alinhadas ao exercício mais recente (2023), outras unidades mantêm documentos defasados, com datas de referência anteriores ou mesmo ausentes. A falta de regularidade compromete a efetividade do acompanhamento contínuo por parte dos órgãos de controle externo e da sociedade civil pode fragilizar a consolidação de uma cultura de governança orientada por resultados e pela transparência.

Já o terceiro objetivo, a identificação da evidenciação dos princípios da GC nos relatórios analisados demonstrou variação na frequência e na forma como os conceitos de integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade foram mencionados. Os dados indicaram que os princípios de integridade e transparência apresentaram maior número de ocorrências, tanto em registros explícitos quanto em menções implícitas, enquanto os demais princípios foram registrados com menor frequência.

Além da variação quantitativa, observou-se que a forma de apresentação dos princípios não segue um padrão único. Em grande parte dos documentos, as referências aos princípios ocorreram de forma distribuída em seções distintas, sem necessariamente uma estrutura conceitual comum entre as Controladorias Estaduais. Também foram verificadas diferenças entre as formas de menção — com maior prevalência de termos associados implicitamente aos princípios, em comparação à presença direta das nomenclaturas adotadas nos referenciais teóricos.

Quanto ao quarto objetivo de examinar padrões e discrepâncias entre as CE. A análise dos relatórios de gestão permitiu observar variações no grau de evidenciação dos princípios da GC. Os dados indicaram que algumas unidades apresentaram maior número de ocorrências, como a Controladoria-Geral do Estado de São Paulo (CGE-SP), na região Sudeste; a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO), no Centro-Oeste; e a Controladoria-Geral do Estado do Ceará (CGE-CE), no Nordeste. Em contrapartida, outras controladorias apresentaram frequências reduzidas de menções aos princípios analisados, com diferenças tanto na abordagem conceitual quanto na forma de organização dos conteúdos.

Verificou-se também ausência de padronização terminológica e estrutural nos relatórios, o que dificulta a comparação direta entre os documentos. As razões que possam explicar essas variações na evidenciação dos princípios — como fatores organizacionais, normativos ou operacionais — não foram objeto de análise neste estudo. Tais aspectos podem constituir um campo relevante para investigações futuras, com vistas a compreender os determinantes da evidenciação dos princípios de governança nos diferentes contextos estaduais.

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi estabelecer um diálogo crítico com estudos anteriores que investigaram a adoção das boas práticas de governança corporativa no setor público brasileiro, especialmente no que se refere à forma como seus princípios são evidenciados nos documentos institucionais de prestação de contas. Nesse sentido, os resultados obtidos foram confrontados com os achados de De Sousa *et al.* (2023) e Santos (2014), que analisaram contextos distintos — estadual e federal — mas igualmente inseridos na temática da governança e da *accountability* pública.

O estudo de De Sousa *et al.* (2023) concentrou-se na análise da adoção do princípio da transparência pelas Controladorias Estaduais, utilizando uma metodologia mista que combinou análise documental e questionários. Os autores constataram que, mesmo após mais de duas décadas da vigência da LRF (Lei Complementar nº 101/2000)

e da Lei da Transparência (LC nº 131/2009), as controladorias estaduais ainda apresentam baixo nível de adoção das boas práticas de transparência, com falhas na publicação, atualização e acessibilidade de relatórios em seus portais. Essa constatação vai ao encontro dos dados desta pesquisa, que identificou, de forma empírica, grande variação na periodicidade, completude e forma de divulgação dos relatórios de gestão das controladorias estaduais, revelando disparidades regionais marcantes.

Contudo, esta pesquisa avança em relação ao estudo de De Sousa *et al.* ao não se limitar apenas à transparência, mas ao abordar cinco princípios fundamentais da governança corporativa: integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade. Assim, foi possível identificar que, embora os princípios de transparência e integridade sejam mais evidenciados, os demais – especialmente equidade e sustentabilidade – são raramente mencionados, tanto de forma explícita quanto implícita. Enquanto De Sousa *et al.* enfatizam a baixa divulgação como barreira ao controle social, esta pesquisa complementa esse diagnóstico ao mostrar que mesmo nos relatórios disponíveis, há limitações quanto à profundidade, diversidade e padronização dos princípios comunicados.

Já a dissertação de Santos (2014), que analisou relatórios de auditoria do controle interno da Marinha do Brasil, identificou que os princípios da transparência, responsabilização e integridade estavam presentes nos documentos, mas em grande medida de forma implícita. Essa constatação é reforçada pelos resultados da presente pesquisa, que encontrou alta incidência de princípios implícitos, especialmente em relação à integridade e *accountability*, muitas vezes sob forma de menções a “ética”, “prestação de contas” ou “conformidade”, sem a nomeação direta dos conceitos. Isso sugere que a linguagem institucional das controladorias tende a incorporar valores da governança, mas sem necessariamente utilizar a terminologia normativa consolidada, o que dificulta a sistematização e a mensuração da aderência a tais princípios.

Além disso, enquanto Santos (2014) analisou uma instituição do nível federal e do setor militar, os resultados deste estudo ampliam o escopo empírico ao cobrir 27 unidades federativas, permitindo observar heterogeneidades regionais e institucionais que não estavam presentes na pesquisa anterior. A presente pesquisa ainda inova ao quantificar a ocorrência dos princípios, propor quadros referenciais de análise explícita e implícita, e incluir o princípio da sustentabilidade – ausente tanto em Santos (2014) quanto em De Sousa *et al.* (2023).

Complementarmente, os resultados analisados foram discutidos à luz da Teoria da Agência, com base nos fundamentos propostos por autores como Jensen e Meckling (1976) e Eisenhardt (1989), entre outros. A comparação entre os achados empíricos e o referencial teórico permitiu explorar o papel dos relatórios de gestão como instrumentos potenciais de redução da assimetria de informação entre gestores públicos e cidadãos. Essa análise evidenciou que, embora os relatórios contribuam para a prestação de contas, sua efetividade como mecanismos de governança informacional ainda é limitada podendo agravar o conflito de agência entre os cidadãos e gestores públicos.

Assim, a presente pesquisa contribui para o aprofundamento do debate sobre a Governança Corporativa no setor público, ao oferecer um panorama atualizado da forma como seus princípios são evidenciados nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais. Ao sistematizar a presença dos princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade nos documentos institucionais, este estudo fornece insumos empíricos que podem subsidiar reflexões acadêmicas e institucionais sobre os padrões de prestação de contas adotados pelos entes estaduais.

Além disso, essa pesquisa apresenta uma abordagem metodológica que combina uma abordagem qualitativa e quantitativa da evidenciação. Esse método permite a replicabilidade do modelo por outras pesquisas, inclusive em diferentes níveis federativos ou em outros tipos de órgão de controle. Por fim, a pesquisa contribui para Administração Pública como um todo ao oferecer subsídios para o aperfeiçoamento das boas práticas da GC.

A delimitação do escopo desta pesquisa se concentrou na análise dos relatórios de gestão publicados pelas Controladorias Estaduais, disponíveis em seus sítios eletrônicos institucionais. Não foram incluídos, neste estudo, documentos relacionados a outros instrumentos de transparência, como os portais eletrônicos de dados abertos ou os relatórios de auditoria e ouvidoria. Da mesma forma, não foram analisadas controladorias de âmbito federal, como a Controladoria-Geral da União, nem outros órgãos de controle interno de âmbito regional, como dos Tribunais de Justiça ou Assembleias Legislativas.

Também não foi objeto desta pesquisa a investigação dos fatores internos ou contextuais que possam influenciar a frequência, a forma ou a profundidade da evidenciação dos princípios da Governança Corporativa nos relatórios analisados. Aspectos como estrutura organizacional, marcos normativos locais, grau de

informatização ou cultura institucional foram considerados fora do escopo e podem ser abordados em estudos posteriores.

A partir das observações realizadas nesta pesquisa, recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo da análise para outras instâncias federativas, como órgãos de controle regionais e a Controladoria-Geral da União, com vistas a compreender a presença dos princípios da Governança Corporativa em diferentes níveis da administração pública. Também podem ser incluídos outros instrumentos de divulgação institucional, como os portais da transparência e relatórios complementares.

Adicionalmente, propõe-se a investigação de possíveis fatores que influenciam a evidenciação dos princípios da governança, como a existência de normativas locais, a estrutura organizacional das controladorias, o grau de maturidade institucional, a qualificação das equipes técnicas ou a disponibilidade de recursos tecnológicos. Tais estudos poderão contribuir para uma compreensão mais ampla das variáveis que condicionam a forma como os princípios da governança são operacionalizados no setor público estadual.

Diante dos achados apresentados, esta pesquisa oferece uma contribuição empírica para o entendimento da forma como os princípios da Governança Corporativa têm sido evidenciados nos relatórios de gestão das Controladorias Estaduais. Ao documentar a presença, a distribuição e os padrões de menção a esses princípios, o estudo reforça a relevância dos relatórios como instrumentos formais de prestação de contas e como parte das práticas institucionais voltadas à governança pública. A continuidade de investigações sobre o tema poderá aprofundar o conhecimento sobre os mecanismos de institucionalização da governança no setor público brasileiro, contribuindo para o fortalecimento da transparência, da responsabilização e da qualidade na gestão estatal.

6. BIBLIOGRAFIA

ABILIO MARTINS, V.; JEREMIAS JUNIOR, J.; FERNANDO ENCISO, L. Conflitos de agência, governança corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. *RGC - Revista de Governança Corporativa*, São Paulo, v. 5, n. 1, art. 1, pp. 1-30, jun. 2018. Disponível em: <https://iberoamericancg.org/Journals/article/view/25>. Acesso em: 3 maio 2024.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (ANAO). *Better Practice Public Sector Governance*. National Institute for Governance. Canberra: Australian National Audit Office, 2003. Disponível em: https://www.anao.gov.au/sites/default/files/Barrett_better_practice_public_sector_governance_2003.pdf. Acesso em: 21 jan. 2025.

BAIRRAL, Maria Amália da Costa; SILVA, Adolfo Henrique Coutinho e; ALVES, Francisco José dos Santos. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 3, p. 643-675, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/BkrfxzSgh6PJjGsqtDwt75L/>. Acesso em: 21 jan. 2025.

BARDIN, Laurance. *Análise de Conteúdo*. 7ªed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, 05 maio 2000.

_____. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, para estabelecer a obrigatoriedade de transparência na gestão fiscal. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, 28 maio 2009.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, 18 nov. 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 73, n. b, p. 53-87, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8722>. Acesso em: 31 ago. 2024.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, [S. l.], v. 34, 2013. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>. Acesso em 22 de fev. de 2024.

CAVALCANTE, Ailton Ferreira. A eficiência na governança pública e a percepção de valor pelos cidadãos: desafios, estratégias e impactos da nova governança pública no século XXI. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, [S. l.], v. 13, n. 2, p. e868, 2024. DOI: 10.23900/2359-1552v13n2-55-2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/868>. Acesso em: 16 ago. 2024.

CONTADORIA E AUDITORIA-GERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (CAGE-RS). *Relatório de Atividades CAGE 2023*. Porto Alegre: CAGE-RS, 2023. Disponível em: https://cage.fazenda.rs.gov.br/download/20241220163821relatorio_de_atividades_cage2023_final.pdf?350773562. Acesso em: 13 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO AMAZONAS (CGE-AM). *Relatório de Ação Governamental 2023*. Manaus: CGE-AM, 2023. Disponível em: <https://www.cge.am.gov.br/wp-content/uploads/2024/10/RELATORIO-DE-ACAO-GOVERNAMENTAL-2023-Assinado.pdf>.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO CEARÁ (CGE-CE). *Relatório de Desempenho da Gestão 2023*. Fortaleza: CGE-CE, 2024. Disponível em: <https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2024/09/RDG-2023-Final.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE GOIÁS (CGE-GO). *Relatório de Gestão 2023*. Goiânia: CGE-GO, 2023. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2024/04/Relatorio-de-Gestao-2023.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO (CGE-MT). *Relatório de Atividades de Auditoria e Controle 2021*. Cuiabá: CGE-MT, 2021. Disponível em: <https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/21673618/Relatorio+de+atividades++AUDITORIA+E+CONTROLE+2021+-+vers%C3%A3o+final.pdf/8d62b6ef-2765-8cfb-cfea-0e17b69f302b>. Acesso em: 12 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS (CGE-MG). *Relatório de Balanço 2023*. Belo Horizonte: CGE-MG, 2024. Disponível em: <https://www.cge.mg.gov.br/download/category/34-manuais-e-cartilhas?download=1005:relatorio-de-balanco-2023>. Acesso em: 12 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO PARÁ (CGE-PA). *Relatório de Gestão 2023*. Belém: CGE-PA, 2023. Disponível em: https://www.cge.pa.gov.br/sites/default/files/anexos/Relatorio_de_Gestao_CGE_2023.pdf. Acesso em: 12 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DA PARAÍBA (CGE-PB). *Relatório de Atividades da CGE 2019-2022*. João Pessoa: CGE-PB, 2022. Disponível em: https://paraiba.pb.gov.br/diretas/controladoria-geral-do-estado/institucional/relatorio-de-atividades_2019_2022_cge_versao2-7.pdf/@@download/file/RELAT%C3%93RIO%20DE%20ATIVIDADES%20DA%20CGE%202019-2022.pdf. Acesso em: 13 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO PARANÁ (CGE-PR). *Balanço da CGE 2022*. Curitiba: CGE-PR, 2022. Disponível em: https://www.cge.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2022-12/balanco_cge_2022.pdf. Acesso em: 13 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO PIAUÍ (CGE-PI). *Relatório de Gestão 2023*. Teresina: CGE-PI, 2023. Disponível em: https://portal.pi.gov.br/cge/download/261/relatorios-e-boletins/7726/relatorio-cge-2023-finalizado_compressed.pdf. Acesso em: 13 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (CGE-RJ). *Relatório de Prestação de Contas Anual de Gestão 2019*. Rio de Janeiro: CGE-RJ, 2020. Disponível em: https://www.cge.rj.gov.br/wp-content/uploads/2021/02/30_Relatorio_6_2020_Relatorio_de_Prestacao_de_Contas_Anual_de_Gestao_2019___CGE.pdf. Acesso em: 13 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE RONDÔNIA (CGE-RO). *Relatório de Gestão 2022*. Porto Velho: CGE-RO, 2022. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Relatorio-de-Gestao-CGE-2022.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA (CGE-SC). *Balanço CGE 2023 – Relatório do Órgão Central do Sistema do Controle Interno do Poder Executivo*. Florianópolis: CGE-SC, 2023. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/download/balanco-cge-2023-relatorio-do-orgao-central-do-sistema-do-controle-interno-do-poder-executivo/#>. Acesso em: 13 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO (CGE-SP). *Relatório Anual de Atividades 2023*. São Paulo: CGE-SP, 2023. Disponível em: <https://admin.sggd.sp.gov.br/dx/api/dam/v1/collections/7b68dcd3-0ee7-4444-adf1-0769024bc671/items/70953e41-2283-487e-ae0e-e95cbecae97c/renditions/d96ffc08-c5ea-4226-9a95-8f25063c212b?binary=true>. Acesso em: 13 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO TOCANTINS (CGE-TO). *Relatório Anual de Resultados 2022*. Palmas: CGE-TO, 2022. Disponível em: <https://central.to.gov.br/download/314558>. Acesso em: 13 set. 2024.

DANTAS, José Alves; *et al.* A dualidade entre os benefícios do disclosure e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 56-76, 2005. Curitiba, v. 19, n. 2, p. 287-310, maio/ago. 2020. DOI: 10.21529/RECADM.2020014. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/40/34>. Acesso em: 23 jan. 2025.

DE SOUSA, Alex Peixoto *et al.* Governança Corporativa nas Controladorias estaduais brasileiras: nível de adoção de boas práticas. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 3021–3041, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i3.1775. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1775>. Acesso em: 13 maio 2024.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito administrativo*. São Paulo: Atlas, 2013.

DURIGON, A. R.; DIEHL, C. A. Controladoria no Setor Público: uma Análise dos Artigos Publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade - Período de 2001 a 2011. *Contabilidade Vista & Revista*, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 91–109, 2014. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1611>. Acesso em: 8 maio. 2025.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258191?seq=1>. Acesso em: 01 maio 2025.

FABRE, Gabriel Franklin *et al.* Transparência pública em municípios brasileiros: uma análise da evidenciação de informações nos portais eletrônicos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 287–310, maio/ago. 2020. DOI: 10.21529/RECADM.2020014. Disponível em: <https://www.visse.com.br/wp-content/uploads/2021/05/3376-15751-1-PB.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2025.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C.; SMITH, Clifford W. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983. Disponível em: https://www.wiwi.uni-bonn.de/kraehmer/Lehre/SeminarSS09/Papiere/Fama_Jensen_Separation_ownership_control.pdf. Acesso em: 01 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 7. Ed. Barueri: Atlas, 2023.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38183>. Acesso em: 3 nov. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. Ed. São Paulo: IBGC, 2023.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study 13)*. New York: IFAC, 2001. Disponível em: <https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>. Acesso em: 21 jan. 2025.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory Of The Firm: Managerial Behavior Agency Costs And Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, New York, 1976. Disponível em: <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>. Acesso em: 25 out. 2024.

KATAOKA, S. S.; RIBEIRO, L. C. M. Uma análise do exercício da funcionalidade do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba sob a ótica dos servidores da Controladoria Geral do Estado da Paraíba. In: XI Congresso USP, 9., 2014, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: USP, 2014.

KLEIN, Benjamin; CRAWFORD, Robert G.; ALCHIAN, Armen A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and*

Economics, Chicago, v. 21, n. 2, p. 297–326, 1978. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258191>. Acesso em: 01 maio 2025.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. *Estatística: Teoria e aplicações – Usando o Microsoft Excel*. Rio de Janeiro (RJ): LTC, 2005.

LIMA, Brígida Antônia Nascimento *et al.* Os Benefícios da Controladoria e da Governança na Administração Pública. *Revista Científica da Faculdade Quirinópolis*, [S. l.], v. 1, n. 12, p. 737-777, 2022. Disponível em: <https://recifaqui.faqi.edu.br/index.php/recifaqui/article/view/179>. Acesso em: 03 maio 2024.

LIMA RIBEIRO, W. L.; MACEDO SIMÕES, J. E. A sustentabilidade fiscal dos estados brasileiros: Uma avaliação da lei responsabilidade fiscal entre 2000 e 2017. *Estúdios económicos*, [S. l.], v. 41, n. 82, p. 223–249, 2024. Disponível em: <https://revistas.uns.edu.ar/ee/article/view/3558>. Acesso em: 03 maio 2024.

MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. São Paulo (SP): Atlas, 2017.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/g3xgtqkwFJS93RSnHFTsPDN/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

OLIVEIRA, Rodrigo de; SOUZA, Rosana Aparecida de. Controladoria aplicada ao setor público. *Revista Científica da Faculdade Alfa de Umuarama*, Umuarama, v. 1, n. 1, p. 1–10, 2017. Disponível em: <https://revista.alfaumuarama.edu.br/index.php/rfa/article/view/89/81>. Acesso em: 13 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Princípios de governança corporativa do G20/OCDE 2023*. Tradução oficial. Paris: OCDE, 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/principios-de-governacao-corporativa-do-g20-ocde-2023_58478f0f-pt.html. Acesso em: 22 jan. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

PIRES, W. J.; CANEPPELE, N. R.; CUNHA, G. R. Práticas de governança corporativa sob a ótica dos mecanismos elencados pelo Tribunal de Contas da União. *Revista Reuna*, v. 28, n. 3, p. 01-18, 2023. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1479>. Acesso em: 20 jan. 2025.

RAMALHO, Beatriz Almeida *et al.* A aplicação da Governança Corporativa na gestão Pública. *Encontro Brasileiro de Administração Pública*, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/82>. Acesso em: 20 jan. 2025.

SANTIN, Janaína Rigo; FRIZON, Leone. Administração consensual, accountability e transparência na administração pública brasileira. *Revista de Direito da Cidade*. Rio de Janeiro, v.12, n.2, 2020. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/38760>. Acesso em: 23 jan. 2025.

SANTOS, Marcos José Araújo dos. Evidenciação de princípios de governança nos relatórios de auditoria elaborados pelo órgão de controle interno da Marinha do Brasil. 2014. 97 f. Dissertação (Mestrado em Controle de Gestão) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://www.bdtd.uerj.br:8443/bitstream/1/8153/1/dissertacao_Marcos_Jose_Araujo_do_s_Santos.pdf. Acesso em: 3 maio 2024.

SECCHI, Leonardo. *Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, formulação e recomendação de soluções*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SECRETARIA DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO (SCGE-PE). *Relatório de Desempenho da Gestão SCGE 2022*. Recife: SCGE-PE, março 2022. Disponível em: <https://www.lai.pe.gov.br/scge/wp-content/uploads/sites/2/2023/04/downloadDocumento.seam-1.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

SECRETARIA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (SECONT-ES). *Relatório de Balanço Secont 2023*. Vitória: SECONT, 2024. Disponível em: https://secont.es.gov.br/Media/Secont/00_ASCOM/2024_02_19_Balanco_2023/Relat%C3%B3rio%20de%20Balan%C3%A7o%20Secont.pdf. Acesso em: 12 set. 2024.

SLOMSKI, Valmor. *Controladoria e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Atlas, 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. 2. ed. Brasília: TCU, 2014.

_____. Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020. Estabelece normas de organização e apresentação do Relatório de Gestão das unidades jurisdicionadas ao TCU. *Diário Oficial da União*, seção 1, Brasília, DF, 24 abr. 2020.

VALLE, Paulo Roberto Dalla; FERREIRA, Jacques de Lima. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. *Educação em Revista*, v. 41, p. e49377, 2025.