



A Institucionalização de Programas de *Compliance* nas Controladorias dos Estados do Sudeste do Brasil

The Institutionalization of Compliance Programs in the Controller Offices of the States of Southeast Brazil

Jhenifer Viana de Souza^{*1} – jhenifer.vsouza@outlook.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4587-0597>

Janyluce de Rezende Gama^{*1} – janylucegama@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6680-0428>

Douglas Roriz Caliman^{*1} – douglasufes@yahoo.com.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3615-5376>

1 – Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Resumo

O objetivo deste estudo é verificar a institucionalização de programas de *compliance* nas Controladorias Estaduais da Região Sudeste e analisar suas principais práticas. Para alcançar esse objetivo, foram examinados os programas de integridade por meio dos sites oficiais das Controladorias Gerais dos Estados (CGEs) da Região Sudeste do Brasil. Utilizou-se a Teoria Institucional para a análise do processo de institucionalização. Para tanto este trabalho adotou uma metodologia com abordagem qualitativa, utilizando análise documental. Ao analisar os dados, verificou-se que o Rio de Janeiro (RJ) apresenta uma adesão de 87% aos indicadores de integridade, seguido por Minas Gerais (MG) com 80%, Espírito Santo (ES) e São Paulo (SP) com 67%. Esses números indicam a eficácia das estruturas organizacionais dessas Controladorias Estaduais na institucionalização de programas de integridade. Os resultados permitem concluir que, de forma geral, as Controladorias Estaduais da Região Sudeste do Brasil estão empenhadas em aderir aos programas de integridade como meio de aprimorar a governança pública. No entanto, há oportunidades de melhoria na divulgação desses programas, incluindo a disponibilização de relatórios sobre indicadores como gestão de riscos e planejamento estratégico. Essas melhorias contribuirão para fortalecer a cultura de integridade, promover a prestação de contas e estabelecer uma governança pública mais transparente e responsável, garantindo a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Palavras-chave: Controladoria Pública, Accountability, Compliance, Institucionalização.

Abstract

The objective of this study is to verify the institutionalization of compliance programs in State Comptrollers in the Southeast Region and analyze their main practices. To achieve this objective, integrity programs were examined through the official websites of the General State Comptrollers (CGEs) in the Southeast Region of Brazil. Institutional Theory was used to analyze the institutionalization process. To this end, this work adopted a methodology with a qualitative approach, using documentary analysis and bibliographic review. When analyzing the data, it was found that Rio de Janeiro (RJ) has an adherence of 87% to integrity indicators, followed by Minas Gerais (MG) with 80%, Espírito Santo (ES) and São Paulo (SP) with 67%. These numbers indicate the effectiveness of the organizational structures of these State Comptrollers in institutionalizing integrity programs. The results allow us to conclude that, in general, the State Comptrollers in the Southeast Region of Brazil are committed to adhering to integrity programs as a means of improving public governance. However, there are opportunities to improve the dissemination of these programs, including the provision of reports on indicators such as risk management and strategic planning. These improvements will contribute to strengthening the culture of integrity, promoting accountability and establishing more transparent and responsible public governance, ensuring society's trust in public institutions.

Keywords: Public Controllership, Accountability, Compliance, Institutionalization.

Submissão: 29/07/2024 | **Aceite:** 20/08/2025

Editor responsável aprovação: Dra. Luciana Klein

Editor responsável edição: Dra. Luciana Klein

DOI: <http://doi.org/10.5380/rcc.17.96283>

1 Introdução

A eliminação ou redução das incertezas no Setor Público é primordial, visto que a confiança é o fator fundamental que assegura que o gestor não se envolverá em comportamentos oportunistas, isto é, em busca de vantagens pessoais (Rocha, 2021). A sociedade necessita da certeza de que condutas impróprias na administração de recursos não ocorrerão de maneira alguma. Para alcançar esse objetivo, é imprescindível que os atuais modelos de gestão e governança que incluem mecanismos de liderança e controle, monitorem e avaliem constantemente o desempenho dos gestores, assegurando, dessa forma, o interesse e o bem comum da sociedade em geral (Rocha, 2021).

A integridade (*compliance*) trata-se de um processo contínuo que envolve a identificação das exigências éticas, administrativas e legais, que contém os parâmetros de conformidade (*compliance*) como indicador do nível de adesão da organização às suas políticas, diretrizes, normas, regulamentos, legislações e procedimentos estabelecidos (Negrão & Pontelo, 2014).

O *compliance* surge como uma área essencial, desenvolvendo nas pessoas a percepção do significativo valor que a reputação tem no setor público, e como um sistema de gestão pode fortalecer a integridade e a confiança da governança diante da sociedade (Borges, 2020). O interesse das organizações em relação à implementação de programas de *compliance* tem aumentado ao longo dos anos. Isso se deve à percepção dos diversos benefícios gerenciais e estratégicos que podem ser obtidos ao aderir às leis, regulamentos e procedimentos internos. No entanto, a aplicação prática desses programas no contexto de entidades do setor público pode apresentar desafios, já que muitas vezes envolve a confrontação entre uma cultura de conformidade já estabelecida e uma cultura de gestão de riscos que ainda não foi completamente assimilada (Bracci et al., 2021; Mahama et al., 2020; Rana et al., 2019).

A concepção de um sistema de administração pública baseado nos princípios da *accountability* reflete a integridade, representando um passo significativo na criação de uma política sólida de combate à corrupção. Nesse contexto, os gestores públicos devem estar cientes da sua responsabilidade em relação aos produtos, bens e serviços que oferecem a sociedade em seus períodos de gestão, aos quais devem prestar contas de forma contínua. Isso contribui para fortalecer os pilares da moralidade, cidadania e justiça social (Graciliano, 2010).

Ao incluir uma seção sobre programas de integridade, busca-se explorar a relação entre esses programas e a *accountability* no setor público. A *accountability*, entendida como a obrigação de prestar contas e responder por ações, ganha maior efetividade quando há mecanismos que promovam a integridade e a transparência na gestão dos recursos públicos. Conforme destacado por Bossi et al. (2022), os programas de integridade desempenham um papel necessário nesse contexto, fortalecendo os controles internos, prevenindo desvios e corrupção, e contribuindo para a criação de uma cultura de responsabilização. Além disso, a inclusão de exemplos concretos de programas de integridade implementados no setor público permitirá uma análise mais aprofundada dos resultados alcançados com a adoção dessas práticas. De acordo com Cappellessos et al. (2016), é possível identificar os impactos positivos na governança, na confiança da sociedade e na redução de práticas ilícitas, demonstrando a efetividade desses programas como instrumentos de promoção da *accountability*.

A Controladoria Geral do Estado é um órgão instituído pela Lei nº 17.745, de 30 de outubro de 2013, que tem por objetivo o planejamento, a coordenação, o controle e a avaliação das atividades de controle interno do Poder Executivo Estadual. E uma das suas principais atribuições é alcançar *accountability* seguindo suas atividades de auditoria governamental, de correição e de ouvidoria; condução à transparência pública e ao controle social e apoio ao controle externo na sua missão institucional. Com isso, verifica-se que a CGE tem como objetivo o alcance da *accountability* com o combate à corrupção em todas as suas modalidades e contextos, aprimorando a estrutura de governança pública, gestão de riscos de integridade e controles internos.

A relação entre *accountability* e *compliance* na Administração Pública é complementar, visto que o *compliance* assegura a conformidade com leis, normas e padrões éticos, prevenindo irregularidades e

garantindo a regularidade das ações públicas. Dessa forma, esta pesquisa avalia a estrutura organizacional e os programas de integridade das controladorias gerais dos estados da região Sudeste do Brasil (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo). Analisa-se as características institucionais dessas entidades e verifica o alinhamento delas com boas práticas de governança, transparência e ética no setor público. O estudo analisa a organização institucional, as ferramentas de integridade dos websites e o perfil comparativo das Controladorias.

Quanto ao processo de institucionalização, Tolbert e Zucker (1999) corroboram que à estrutura formal de uma organização pode influenciar a aceitação e adoção de ações pelos atores institucionais, ocorrendo assim, a legitimação de processos e procedimentos, culminando na institucionalização de procedimentos. De acordo com Selznick (1992), este fenômeno cria um conjunto de regras e uma compreensão sobre as práticas de controle, levando a uma maior padronização de procedimentos e conforme Tolbert e Zucker (1999), pode se apresentar em diferentes níveis de institucionalização e, conforme preconizam Meyer e Rowan (1977), a consequente legitimação dos procedimentos.

Partindo desse escopo, o trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: como as controladorias estaduais estão institucionalizando os programas de *compliance* e quais são suas principais práticas? Para responder essa questão buscou-se os programas de integridade por meio dos websites oficiais das Controladorias Gerais dos Estados (CGE) da região Sudeste do Brasil observando se essas publicações estão de fato sendo eficazes e seguindo suas leis de informação.

Com isso, o objetivo geral deste trabalho é investigar se as controladorias estaduais estão institucionalizando os programas de integridade e verificar suas principais práticas. O estudo utiliza de uma abordagem qualitativa e de natureza aplicada, que empregou procedimentos de pesquisa documental. Portanto, a análise deste estudo, torna-se viável e de contribuição para a sociedade, por apresentar o desdobramento da eficiência no serviço público, permitindo uma maior interação entre o governo e a população, promovendo uma cooperação para o bem geral da sociedade.

Justifica-se este estudo pela relevância de analisar o processo de institucionalização de programas de integridade nas controladorias estaduais da região Sudeste do Brasil, considerando a crescente demanda da sociedade por transparência, ética e responsabilidade no setor público. Dada a importância da *accountability* como mecanismo para fortalecer a confiança entre o Estado e a sociedade, bem como para prevenir práticas de corrupção e desvios de conduta, esta pesquisa avalia se as controladorias têm adotado práticas alinhadas às boas normas de governança e integridade. Além disso, a análise dos programas de *compliance* e suas práticas contribui para identificar lacunas e propor melhorias que aprimorem os mecanismos de controle interno e gestão de riscos de integridade, promovendo assim, maior efetividade na tomada de decisão e gerando benefícios diretos à sociedade em geral, por meio da prestação de serviços mais eficientes e condizentes com os princípios da moralidade e da justiça social.

2 Referencial Teórico

2.1 O Processo de Institucionalização

Scapens (1994), Burns e Scapens (2000), Tolbert e Zucker (1999), Guerreiro, Pereira e Frezatti, 2008 convergem no entendimento de que as instituições são premissas construídas socialmente, independente de fatos e acontecimentos históricos, consideradas como certas e necessárias, que informam, influenciam e moldam as ações dos atores organizacionais, servindo para legitimar processos e a organização. Tolbert e Zucker (1999), Meyer e Rowan (1977) entendem que as organizações podem legitimar ações mediante ferramentas de gestão, sem a obtenção de eficiências. Dessa forma, o processo de institucionalização em uma organização acontece da seguinte forma. Primeiro, Burns e Scapens (2000), Tolbert e Zucker (1999), concordam que as ações institucionalizadas são caracterizadas por hábitos, regras e rotinas. Segundo Tolbert e Zucker (1999), os hábitos são estímulos repetitivos, espontâneos e que podem ser modificadas; as regras são ações padronizadas e as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados.

Tolbert e Zucker (1999) corroboram inserindo três fases no processo de institucionalização, através de um conjunto de fatores que agem em três processos: habitualização, objetivação e sedimentação. Segundo as autoras, cada um dos processos refere-se a um estágio de institucionalização na organização. A habitualização corresponde ao estágio de pré-institucionalização, o processo de objetivação refere-se ao estágio de semi-institucionalização e, por fim, o processo de sedimentação corresponde ao estágio de total institucionalização.

Terceiro, a institucionalização de procedimentos também pode ser resultado do isomorfismo. Meyer e Rowan (1977), Dimaggio e Powell (1983) discorrem que as organizações possuem ambientes delimitados que se interagem incorporando elementos estruturais isomórficos que geram trocas. Segundo Dimaggio e Powell (1983), o isomorfismo refere-se a um conjunto de ações restritivas, específicas e especializadas que força e molda um determinado elemento de uma população de organizações a se parecer com os outros que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Dimaggio e Powell (2007) apresentam

Três formas de isomorfismo: coercitivo, exercidas por pressões ou expectativas culturais; mimético, como resultado da imitação; e normativo, que está associado a profissionalização dos procedimentos. De acordo com Meyer e Rowan (1977) e Dimaggio e Powell (1983), a construção social da realidade organizacional enxerga a organização como uma entidade condicionada ao seu ambiente institucional, bem como resultado das estruturas ambientais. E por fim, Meyer e Rowan (1977) dissertam ainda que o institucionalismo organizacional pode se constituir como representações de mitos racionalizados. Alguns procedimentos e ferramentas de controle funcionam como ato simbólico, criando valores, princípios, símbolos, mitos e ritos, representando o que os atores organizacionais enxergam, entendem e consideram como prioritário.

Estudos contemporâneos também contribuem para a literatura, tal como a pesquisa de Da Silva et al. (2023), que analisaram os pareceres prévios das contas anuais do Município do Rio de Janeiro, a fim de identificar as irregularidades financeiras recorrentes a luz da teoria institucional; a pesquisa de Silva (2024), investigou nas controladorias das prefeituras da Região Metropolitana do Recife, que artefatos de contabilidade gerencial são predominantes quanto à adoção e uso decorrentes de mecanismos isomórficos encontrados na literatura da teoria institucional; e por fim, os estudos de Calado, Matias-Pereira e Botelho (2024) que investigaram as perspectivas dos profissionais contábeis a luz da teoria e Harillo (2024) que explorou o estado da arte das pesquisas sobre teoria institucional. A Tabela 1, a seguir, evidencia outros estudos contemporâneos, bem como seus achados no campo institucional.

Tabela 1
Estudos no campo institucional

Autor e Ano	Periódico	Título	Achados
Suddaby, Bitektine & Haack (2017)	Academy of Management	Legitimacy.	Legitimidades pragmática, moral e cognitiva.
Wrubel, Toigo & Facin Lavarda (2015)	RACE	Mudanças nas rotinas contábeis: contradições institucionais e práxis humanas.	Contradições institucionais e práxis humanas: desalinhamento de interesses e incompatibilidade institucional, práxis humanas e ineficiência técnica.
Lisboa, Luz, Sell & Lunkes (2018)	RGO	Fatores de resistência no processo de implementação de um modelo de avaliação de desempenho em um órgão público.	Fatores de resistência fazem parte do contexto social das organizações.
Furtado Sell & Reis Alves (2024)	Perspectivas Contemporâneas	A institucionalização do programa pró-gestão RPPS: a análise da unidade gestora nível IV.	Resistência baixa entre grupos com interesses conflitantes e apoio de grupos de defesa.
Beltrame, Reis & Gehlen (2018)	Gestão Universitária na América Latina	A institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em administração.	Resistência e falta de consenso.

Fonte: Elaborada pelos autores

2.2 Accountability no Setor Público

A governança se aplica a diversas formas de organização, inclusive às instituições públicas (Tavares & Bitencourt, 2022). Seus princípios e ações buscam aprimorar os resultados desejados pelos envolvidos, sejam eles gestores, proprietários ou outras partes interessadas. No contexto da administração pública, ocorre uma assimetria de informações entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes) (Castro; Silva, 2017; Rhodes, 2016; Andrey et al., 2015; Silva et al., 2014; Bovaird, 2005; Peters, 1997; Matias-Pereira, 2020).

O estudo da *accountability* no setor público está vinculado, em um sentido mais amplo, ao conhecimento das informações necessárias para a tomada de decisões, partindo-se da concepção de que o governo democrático deveria ser possível de fiscalização para que, com isso, se pudesse assegurar representatividade, desempenho e integridade (Sacramento & Pinho, 2016). Na esfera pública, a responsabilização pode ser dividida em dois tipos: responsabilização vertical e horizontal. No primeiro caso, é realizada em níveis hierárquicos diferentes de gestão e no segundo, por poderes do mesmo nível, o que permite uma maior participação social.

A *accountability* é importante para o desenvolvimento democrático (Abrucio & Loureiro, 2018) e, de acordo com O'Donnell (1998), pode ser analisada conforme o local onde se processa. Assim, a *accountability* pode ser vertical, voltada para a relação Estado-sociedade, e horizontal, ocorrida no contexto interno do Estado cujo processamento se dá por mecanismos conhecidos como freios e contrapesos (*checks and balances*) (Pinho & Sacramento, 2009). Já para Abrucio e Loureiro (2004), a *accountability* democrática fundamenta-se nas demandas de prestação de contas dos governantes, por seus atos e não atos, de forma ininterrupta e por meio de mecanismos institucionais, o que não diverge da classificação de *accountability* vertical de O'Donnell (1998).

Accountability é um conceito importante nas relações internas e externas e para melhor entendimento se define a integridade que se dá através de estratégias de promoção dos sistemas políticos e administrativos, através de ações de *accountability*. Define-se então como a qualidade de agir em acordo com valores, normas e regras éticas estabelecidas. Em um sentido amplo, a integridade orienta-se ao comportamento, ao processo e ao procedimento, mas não necessariamente, à produção e aos resultados sociais (Huberts, 2018).

Com base em várias classificações da *accountability*, pode-se derivar diferentes conceitos do termo, incluindo (i) um método de responsabilização dos gestores; (ii) uma ferramenta de controle social e institucional; (iii) uma obrigação de prestação de contas à sociedade e aos órgãos fiscalizadores; (iv) uma forma de promover participação e transparência nas atividades das organizações, entre outros (De Oliveira, Flores & Pinto, 2020; Mota et al., 2021). Observar a influência desses fatores para análise de integridade ante a gestão pública, perante a sociedade, torna a pesquisa necessária para a prática diária como elemento de reflexão sobre a eficácia da *accountability* como mecanismo de gestão, de forma a garantir que a responsabilização e prestação de contas sejam devidamente atendidas.

2.3 Compliance e os Programas de Integridade no Setor Público

A implementação dos programas de *compliance* garante que a instituição minimize sanções de responsabilidade administrativas e contribua para a confiança da sociedade quanto a sua reputação, no que se refere à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social (Borges, 2020; Hurtado et al. 2021; Brito, 2023). O termo *compliance* origina-se de “*to comply*”, significando cumprir. Sendo assim, *compliance* é uma ferramenta que busca o cumprimento de regras estabelecidas (Mendes & Carvalho, 2018). Então, *Compliance* consiste em planejar a prevenção de riscos de desvios de conduta e descumprimento legal, além de incorporar métodos para detectá-los e controlá-los, tudo isso por intermédio de um Programa de *compliance*, também conhecido como Programa de Integridade (Assi, 2018, p. 21)

O Decreto nº 10.756 em seu art.12, definiu Programa de Integridade como:

Art. 2º: I - programa de integridade - conjunto estruturado de medidas institucionais para prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção e fraude,

de irregularidades e de outros desvios éticos e de conduta; II - risco para a integridade - possibilidade de ocorrência de evento de corrupção, fraude, irregularidade ou desvio ético ou de conduta que venha a impactar o cumprimento dos objetivos institucionais [...] (Brasil, 2021)

Compreende-se que a integridade e o *compliance* são duas faces da mesma moeda, que se retro complementam em prol do comportamento ético nas corporações, a fim de que elas garantam que suas ações e decisões estejam de acordo com a estratégia de negócio definida e orientadas aos resultados esperados, sempre prezando pela idoneidade em suas atividades e reagindo tempestivamente aos eventuais desvios de conduta e eventos inesperados que firam suas políticas de conformidade. (Camargo & Santos, 2019, p. 34).

Na esfera pública o *compliance* segue algumas legislações aplicáveis no Brasil: Decreto nº 1.171/94 que estabelece Código de Ética Profissional do Servidor Público, onde os princípios e valores sobre o exercício da função pública, denunciando ações ilegais; Lei Anticorrupção 12.846/2013 que se aplica a atos de fusões, aquisições e gestão de terceiros à Administração Pública; Decreto nº 9.203/2017 específica sobre princípios e diretrizes para uma boa governança pública, como integridade, confiabilidade, prestação de contas e responsabilidade; Lei nº 13.303/2016 que estabelece o Estatuto das Estatais onde as empresas públicas obrigatoriamente adotam regras estruturais e práticas de gestão de risco e controles internos e elaboração e divulgação do código de conduta e integridade.

3 Metodologia

O estudo possui abordagem qualitativa e utilizou-se como técnica de coleta de dados a análise documental. Dessa forma, para obter os resultados e respostas acerca da questão apresentada, foi feita a coleta e análise de dados principais contidos dentro dos sites oficiais da Controladoria Geral de cada Estado da região sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo). Principalmente os relatórios Estáticos e de Atividades, divulgações referentes à Lei de Acesso à Informação e demais que possam apresentar relevâncias sobre integridade e transparência, que solidifique a função de controle interno dos CREs em análise. A escolha pelas controladorias da região sudeste é devida importância econômica, política e administrativa desta região para o Brasil.

Para atender ao objetivo da pesquisa foram analisadas as características e práticas das Controladorias públicas em quatro estados da região Sudeste do Brasil. Sendo adotado os seguintes procedimentos: análise dos documentos legais (programas de integridade, normas e diretrizes) e acessórios (manuais de controle interno, cartilhas e guias informativos) que regem essas instituições, revisão da literatura sobre governança, *accountability* e *compliance* no setor público, e comparação entre as informações obtidas na literatura existente.

Para análise de dados sobre os programas de integridade nas controladorias dos estados da região sudeste, foram selecionados: Espírito Santo (ES), Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP). A escolha dessas controladorias estaduais permite uma análise comparativa dos programas de integridade, considerando as particularidades de cada estado. A partir da análise dos dados coletados nessas controladorias, foi possível obter insights sobre os desafios enfrentados, os resultados alcançados e as boas práticas adotadas em relação à implementação e efetividade dos programas de integridade.

Os dados foram coletados nos meses de abril e maio de 2023, e atualizados em janeiro de 2024. Foram analisados os programas de integridade referentes ao ano de 2023, selecionados conforme disponibilizados nos websites oficiais das Controladorias Gerais dos Estados (CGE) da região Sudeste do Brasil. Os indicadores possuem como base as legislações do Decreto nº 9.203/2017 e 11.529/2023, que Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Bem como a Portaria CGU n. 750 de 2016 que Institui o Programa de Integridade da Controladoria Geral da União, como projeto de gestão estratégica. Os indicadores encontram-se descritos no tópico 3.1 a seguir.

Na Tabela 2, é apresentado o detalhamento do corpus da pesquisa, que consiste nos órgãos de controle interno dos estados da região Sudeste do Brasil, sendo mencionadas as leis que instituíram e orientam o funcionamento desses órgãos de controle interno nos estados selecionados.

Tabela 2
Relação das controladorias gerais dos estados pesquisados

Denominação	UF	Sigla	Tipo	Criação		Website
				Data	Documento	
Secretaria de Controle e Transparência	ES	SECONT-ES	Estadual	14/05/1987	Lei Complementar nº3.932	https://secont.es.gov.br/
Controladoria Geral do Estado	MG	CGE-MG	Estadual	01/01/2011	Lei Delegada nº 179	https://cge.mg.gov.br/
Controladoria Geral do Estado	RJ	CGE-RJ	Estadual	14/06/2018	Lei Estadual nº 7989	http://www.cge.rj.gov.br/
Controladoria Geral do Estado	SP	CGE-SP	Estadual	21/10/2021	Lei Complementar nº 1361	https://www.controladoriageral.sp.gov.br/

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os indicadores de controle interno dos quatro estados da região Sudeste, foram utilizadas informações obtidas por meio dos websites das respectivas Controladorias. Sendo instrumento de fonte primária dessas informações, garantindo assim a confiabilidade e atualidade dos dados. Foram apresentadas duas tabelas com os indicadores de análise de dados selecionados para este estudo (Tabelas 3 e 4). Cada indicador foi escolhido com base na sua importância para compreender e avaliar diferentes aspectos da Controladoria Geral. As tabelas forneceram uma visão geral dos elementos analisados e serviu como base para a análise e interpretação dos resultados obtidos.

Sendo detalhadas a descrição das dimensões de estrutura organizacional e as definições das principais diretrizes que compõem o programa de integridade, os dados coletados foram analisados e classificados de acordo com a aderência aos indicadores estabelecidos. Em seguida, os resultados foram tabulados, permitindo uma descrição comparativa dos resultados por diretrizes, indicadores e por programa avaliado individualmente.

Em um segundo momento, foi realizada uma análise sistemática dos resultados da pesquisa, levando em consideração as inferências das autoras e sua relação com o referencial teórico. É importante mencionar que a análise foi apresentada de forma visual, utilizando uma codificação de cores para facilitar a compreensão dos resultados. A codificação de cores foi utilizada para destacar diferentes níveis de aderência aos indicadores, tornando mais intuitiva a identificação de padrões e tendências.

3.1. Indicadores de Integridade

Segundo Moore (1995), a integração de indicadores a programas de integridade pode contribuir para fortalecer a ética e a transparência na gestão pública. Ao adotar uma abordagem baseada em indicadores mensuráveis, a gestão pública busca impulsionar o sucesso organizacional e promover uma atuação responsável e em conformidade com as diretrizes e normas aplicáveis. Além disso, os indicadores também facilitam a comparação de resultados ao longo do tempo, promovem a transparência e a prestação de contas, e impulsionam o sucesso organizacional.

A Portaria CGU 750 de 2016, que Institui o Programa de Integridade da Controladoria Geral da União como projeto de gestão estratégica, apresenta que o Programa de Integridade tem os seguintes eixos fundamentais de atuação: I - Comprometimento e apoio da alta direção; II - Definição e fortalecimento das instâncias de integridade; III - Análise e gestão de riscos; IV - Estratégias de monitoramento contínuo.

Além disso, a mencionada portaria define que o Programa de Integridade será operacionalizado contemplará as seguintes ações e medidas: I - Padrões de ética e de conduta; II - Comunicação e treinamento;

III - Canais de denúncias e ações de controle; IV - Medidas disciplinares; e V - Ações de remediação e aprimoramento dos processos de trabalho. De acordo com o Decreto nº 9.203, de 22/11/2017, o Programa de Integridade também deve ser estruturado a partir dos eixos: comprometimento e apoio da Alta Administração. A Tabela 3, a seguir, evidencia o detalhamento da dimensão organizacional a partir dessas ações e eixos descritos pela Controladoria Geral da União (2016) bem como o Decreto nº 9.203, de 22/11/2017.

Tabela 3

Detalhamento da dimensão organizacional

Elemento	Descrição
Estrutura Organizacional	Descreve a organização da Controladoria Geral, incluindo divisões, departamentos e hierarquia.
Planejamento Estratégico	Refere-se ao processo de definição dos objetivos, metas e diretrizes estratégicas da Controladoria Geral.
Atuação Preventiva	Descreve as ações e medidas adotadas pela Controladoria Geral para prevenir irregularidades, promover a transparência e a integridade.
Atuação Sancionadora	Refere-se às medidas disciplinares e punitivas adotadas pela Controladoria Geral diante de irregularidades identificadas.
Carreira Específica	Indica a existência de uma carreira específica para os profissionais que atuam na Controladoria Geral, com requisitos e progressão definidos.
Treinamento e Comunicação Pública	Descreve as atividades de treinamento, capacitação e ações de comunicação pública realizadas pela Controladoria Geral.
Relatório de Auditoria	Refere-se aos relatórios que documentam os resultados das auditorias internas ou externas realizadas pela Controladoria Geral.
Canal de Denúncia Online	Indica a existência de um canal online para o recebimento de denúncias de irregularidades ou condutas antiéticas.

Fonte: Elaboração própria (2023), baseada CGU (2016).

A Tabela 4, apresenta-se a definição das principais diretrizes que compõem o programa de integridade.

Tabela 4

Detalhamento dos indicadores de integridade

Diretriz	Definição
Supporte da Alta Administração	Envolve o comprometimento e apoio incondicional da liderança máxima da organização na promoção de uma cultura ética e íntegra. As lideranças devem praticar e promover os princípios do programa de integridade, servindo como exemplo para os demais colaboradores.
Gestão de Riscos de Integridade	Consiste no esforço de autoconhecimento da organização para identificar suas vulnerabilidades e riscos em relação à integridade. Isso permite a definição de ações para fortalecer a integridade e a adoção de medidas de mitigação de riscos.
Código de Conduta	Refere-se à formalização das medidas de prevenção por meio de um código de conduta ou manual de <i>compliance</i> . Esse documento estabelece as diretrizes, direitos e obrigações dos diretores, gerentes, colaboradores, terceirizados e parceiros comerciais, sendo considerado na avaliação da efetividade do programa de integridade.
Controles Internos	Engloba mecanismos que minimizem os riscos operacionais e de <i>compliance</i> , garantindo que os relatórios e registros contábeis e financeiros reflitam corretamente as atividades e operações da organização. Esses controles ajudam a prevenir irregularidades e garantem a conformidade com as normas.
Comunicação e Treinamento	Refere-se à eficiente comunicação das políticas de integridade para todas as partes interessadas. É necessário que cada membro da organização compreenda os objetivos do programa de integridade e seu papel na promoção da integridade. O treinamento adequado é necessário para garantir o sucesso do programa.
Canais de Denúncia (Ouvidorias)	Envolve o estabelecimento de um sistema que permita aos colaboradores e agentes da organização relatar ou buscar orientação sobre condutas antiéticas ou ilícitas, de forma anônima e confidencial. Esse canal é necessário para a detecção de irregularidades e para o fortalecimento de um ambiente íntegro. Reconhece que mesmo com medidas preventivas, podem ocorrer irregularidades. Nesse sentido, é preciso que a organização adote medidas para investigar e remediar essas ocorrências, punindo os envolvidos. As investigações internas são necessárias para o sucesso e a credibilidade do programa de integridade.
Investigações Internas	

Fonte: Elaboração das própria (2023), baseado no Decreto nº 9.203/2017, Decreto nº 9901/2019, CGU (2016).

4 Análise dos Resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa e algumas discussões relacionadas aos programas de integridade das controladorias dos estados da região Sudeste do Brasil.

4.1 Organização Institucional

A fim de avaliar a presença dos atributos organizacionais das controladorias pesquisadas, de acordo com a estrutura mencionada anteriormente, apresenta-se uma visualização dos resultados na Tabela 5:

Tabela 5

Mapeamento das características organizacionais

Órgão	Estrutura	Planejamento	Atuação	Atuação	Carreira Específica	Programa	Treinamento e Comunicação
SECONT-ES							
CGE-MG							
CGE-RJ							
CGE - SP							

Fonte: Dados da pesquisa

Campos preenchidos representam que atendem a divulgação da informação.

A Tabela 5 apresenta informações sobre diferentes atributos pesquisados relacionados às controladorias dos estados analisados. Os dados mostram o seguinte:

- Estrutura Organizacional:** todas as unidades de controle interno pesquisadas está diretamente ligada ao Governador do Estado, apresentam nos websites o organograma da instituição, além de informações importantes que guiam a atuação das organizações (missão, valores, visão e etc.) que desempenham um papel necessário na definição da direção estratégica e na busca de resultados eficientes e eficazes para o bem-estar da sociedade, garantido a fiscalização adequada dos recursos públicos e a promoção da integridade na gestão pública.
- Planejamento Estratégico:** apenas duas controladorias adotam essa prática, divulgando e apresentando relatório no próprio site, indicando que existe instrumento de gestão das ações de controle na forma de um planejamento estratégico.
- Atuação Preventiva:** 100% dos órgãos pesquisados desempenham algum tipo de atividade preventiva, para prevenir irregularidades, promovendo transparência e integridade.
- Atuação Sancionadora:** todas as Controladorias analisadas, apresentam de forma clara e objetiva os relatórios no site sobre esse indicador.
- Carreira Específica:** 3/4 das unidades de controle interno pesquisadas não possuem carreira específica. Sendo que apenas a Controladoria do Rio de Janeiro apresenta de forma clara essa informação em sua estrutura.
- Programa de Integridade:** 100% das Controladorias-gerais estudadas possuem programas de integridade, demonstrando um processo de adesão efetivo.
- Treinamento e Comunicação:** Todas as Controladorias analisadas fornecem algum tipo de treinamento aos servidores, no entanto apenas 2 delas apresentam relatórios bem estruturados e divulgados em seus websites.

4.1.1 Reflexões Sobre a Organização Institucional das Controladorias no Setor Público

Ao analisar os achados da pesquisa, pode-se observar que alguns aspectos convergem com o que a literatura aponta como a estrutura organizacional ideal para os órgãos de controle interno no setor público. No entanto, uma das maiores questões encontradas está relacionada com a dificuldade de navegar nos websites

para coleta de informações e isso compromete a eficiência do processo, já que um dos principais objetivos da usabilidade é facilitar a navegação dos usuários e a obtenção de informações de forma eficiente e intuitiva (Souza et al. 2024; Gregoletto et al. 2018; Lemos et al., 2018; Nielsen e Budiu, 2012). Isto vai ao desencontro do que discorrem Mendes e Carvalho (2018), pois a *compliance* objetiva o cumprimento de regras estabelecidas.

Para Laranja e Saquetto (2024), a controladoria no setor público, deve atuar como uma ferramenta estratégica para auxiliar os gestores nos setores governamentais. Em um contexto em que a transparência é essencial, a controladoria emerge como um instrumento indispensável para garantir o uso eficaz dos recursos públicos e o alcance dos seus objetivos. Para os autores, a administração pública por vezes, precisa lidar com processos governamentais lentos e ineficientes, dificultando a tomada de decisões ágeis e a entrega de serviços eficazes, fala-se da burocracia excessiva. Nesse contexto, destaca-se que a administração pública estratégica é uma grande aliada para melhorar a eficiência desses desafios,

O estudo de Arruda (2020) ressalta a relevância da controladoria e das suas funções exercidas dentro do setor público, uma vez que, uma das funções da controladoria dentro da administração pública é analisar a disponibilização de informações relevantes à sociedade. Proporcionando, assim, maior transparência das contas públicas e um controle maior dos gastos no setor público pela população. Para os autores, a controladoria exerce um papel intermediário entre população e governo, fornecendo informações e contribuindo na transparência da gestão pública, atuando também como órgão fiscalizador.

Nesse contexto, Websites complexos, menus confusos e informações dispersas dificultam a transparência das informações públicas, na localização dos dados desejados, por isso é necessário adotar boas práticas de usabilidade para melhorar a organização dos websites e facilitar a coleta de informações. Isto, não favorece a ética, bem como a transparência (Delazare, Gama e Caliman, 2024; Delamore et al., 2020; Moore, 1995).

Com a pesquisa foi possível observar que a denominação dos menus e categorias nos websites pode não refletir o conteúdo disponível, assim como a nomenclatura nas controladorias não determina suas funções. Essa discrepância pode prejudicar a identificação e obtenção dos dados desejados. Por isso, faz-se necessário repensar a denominação e estrutura dos websites para garantir uma experiência de navegação mais eficiente, já que a transparência das informações é necessária para promover a confiança e a prestação de contas. Isto, de acordo com Rhodes (2016), contribui para a ocorrência de assimetria informacional no setor público.

4.2 Ferramentas de integridade dos websites

Da mesma forma, a verificação da presença dos atributos relativos à integridade dada às ações das Controladorias pesquisadas, segundo os indicadores listados anteriormente pode ser conferida visualmente na Tabela 6, a seguir:

Tabela 6

Mapeamento dos indicadores de integridade

Órgão	Suporte da alta Administração	Gestão de Riscos de	Código de Conduta	Controles Internos	Treinamento e Comunicação	Canais de Denúncia	Investigação Interna	Monitoramento
SECONT-ES								
CGE-MG								
CGE-RJ								
CGE - SP								

Fonte: Dados da pesquisa

Campos preenchidos representam que atendem a divulgação da informação.

Com base nas informações fornecidas sobre as 4 controladorias analisadas, pode-se realizar uma análise mais específica dos aspectos do programa de integridade:

- a. **Suporte da Alta Administração:** das 4 Controladorias analisadas, apenas 2 apresentaram suporte da alta administração de forma 100% explícita em relação ao programa de integridade. Isso pode indicar que há espaço para melhorias em termos de comprometimento e envolvimento das lideranças superiores nas ações de integridade.
- b. **Gestão de Riscos de Integridade:** apenas as Controladorias de Minas Gerais e São Paulo demonstraram ter uma gestão de riscos de integridade implementada com relatório devidamente divulgado. Isso sugere que as outras controladorias analisadas precisam desenvolver ou fortalecer essa área, a fim de identificar, avaliar e mitigar os riscos relacionados à integridade, disponibilizando também informativos de tal indicador.
- c. **Código de Conduta:** das 4 Controladorias analisadas, 3 possuem um código de conduta implementado e passível de acesso público. Isso é um aspecto positivo, pois demonstra o compromisso em estabelecer diretrizes éticas e de comportamento para os servidores e colaboradores.
- d. **Controles Internos:** Todas as Controladorias analisadas apresentam controles internos implementados. Esses controles são importantes para garantir a efetividade e a eficiência das operações, bem como para mitigar os riscos de fraudes, irregularidades e falhas.
- e. **Treinamento e Comunicação:** apenas 2 das 4 Controladorias analisadas demonstraram ter programas de treinamento e comunicação relacionados ao programa de integridade, com relatórios dos cursos desenvolvidos e quantidade de eventos ofertados por ano. Isso indica a necessidade de reforçar as atividades de capacitação e conscientização dos servidores e colaboradores sobre a importância da integridade e do cumprimento das normas éticas, mas possibilitando que a sociedade tenha conhecimento de que de fato são aderidos pelos servidores.
- f. **Canais de Denúncia (Ouvidorias):** todas as 4 Controladorias analisadas possuem canais de denúncia ou ouvidorias implantadas. Isso é um aspecto positivo, pois demonstra o compromisso em incentivar a comunicação de irregularidades e a promoção de um ambiente ético.
- g. **Investigação Interna:** todas Controladorias analisadas demonstraram ter um processo estruturado para a realização de investigações internas. Isso é necessário para garantir a apuração adequada de denúncias e irregularidades, bem como para a adoção de medidas corretivas.
- h. **Monitoramento:** As 4 Controladorias analisadas apresentaram um sistema de monitoramento implementado. Isso indica que há uma preocupação em acompanhar e avaliar continuamente o programa de integridade, buscando identificar oportunidades de melhoria e garantir a conformidade com as diretrizes estabelecidas.

Os resultados demonstram que a SECONT-ES, embora apresente uma ótima estrutura de navegação em seu portal, possui algumas medidas sólidas implementadas, como os controles internos e sistema de monitoramento, além da divulgação periódica de relatórios. A análise indica que há necessidade de aprimorar a gestão de riscos de integridade e a estruturação de treinamentos e comunicação de seus servidores. Pois, ainda que haja notícias disponíveis em seu site, é necessário adotar uma abordagem proativa na disseminação de informações importantes, de forma que a sociedade saiba que práticas que contribuem para fortalecer a cultura de integridade, aumentar a conscientização dos servidores e reduzir os riscos associados a comportamentos inadequados estão sendo aplicados. É uma jornada contínua que requer comprometimento da alta administração e deve ser incorporada à cultura organizacional.

A CGE-MG demonstra um alto nível de integridade, com suporte explícito da alta administração, gestão de riscos de integridade implementado e um sistema de monitoramento em vigor. No entanto, é necessário fortalecer o quesito de integridade voltado a divulgação do código de conduta em seu portal. No geral, a CGE MG é reconhecida por suas boas práticas em integridade e transparéncia, considerando que foi pioneira ao aderir ao Programa de Integridade. A CGE-RJ se destaca por ter alcançado um alto nível de integridade. A liderança da CGE-RJ demonstra um compromisso firme com o programa, estabelecendo diretrizes claras, promovendo a cultura ética e fornecendo recursos adequados para a implementação das diretrizes necessárias.

Contudo, mesmo que exista um comitê responsável pela Gestão de Riscos, a disponibilização de relatórios quanto a esse indicador, precisa ser desenvolvida.

Quanto a CGE-SP apesar de ter sido o último estado da região sudeste a implantar seu Plano Estadual de Programas de Integridade, ela destaca-se pela sua consistência na divulgação e monitoramento do radar de adesão aos indicadores de integridade conforme seu plano divulgado. Todavia, é necessário fortalecer a divulgação de relatórios referentes ao suporte da administração, treinamentos e acompanhamento de carreira, assim como relatórios referentes a investigações internas atualizados. Essas ações são necessárias para fortalecer a cultura de integridade e transparência na controladoria, garantindo que normas éticas sejam seguidas e irregularidades sejam adequadamente apuradas e corrigidas.

Essa análise específica dos aspectos do programa de integridade nas 4 controladorias permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria em relação às diretrizes avaliadas. Cada controladoria pode tomar medidas para aprimorar os aspectos em que apresentam deficiências, visando fortalecer seu controle interno por meio desse mecanismo de governança. A partir da frequência dos atributos pesquisados, conforme mostrado na Tabela 7 adiante, relacionam-se os seguintes resultados:

Tabela 7
Distribuição de frequência do programa de integridade

Dimensão do Programa de Integridade	N	%
Suporte da Alta Administração	2	50%
Gestão de Riscos de Integridade	2	50%
Código de Conduta	3	75%
Controles Internos	4	100%
Treinamento e Comunicação	2	50%
Canais de Denúncia (Ovidorias)	4	100%
Investigação Interna	3	75%
Monitoramento	4	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Reflexões Sobre Programas de Integridade no Setor Público

Com base nos achados da pesquisa, observa-se que o programa de integridade apresenta resultados mistos em várias dimensões. No que diz respeito ao suporte da alta administração, apenas 50% das controladorias analisadas demonstraram esse suporte, o que indica que há espaço para melhorias nessa área, já que o suporte da alta administração é preciso, para estabelecer uma cultura de integridade e garantir a efetividade do programa.

A gestão de riscos de integridade foi identificada também em 50% dos casos. Essa é uma dimensão necessária, pois permite identificar e mitigar os riscos de corrupção e outras práticas inadequadas. É necessário que as organizações aprimorem sua capacidade de gerenciar e monitorar os riscos de integridade de forma proativa, mesmo havendo normas que definem sua importância e regulamentação, ainda existe uma baixa verificação desse quesito.

Com relação a existência de um código de conduta foi identificada em 100% das instituições verificadas, enquanto o indicador de controle interno e investigação foi apresentado em 100% dos casos, o que é positivo. Visto que o código de conduta estabelece os princípios éticos e comportamentais esperados dos funcionários e colaboradores, contribuindo para uma cultura organizacional de integridade e os controles internos são mecanismos que visam e garantem a conformidade com as leis, regulamentos e políticas internas, bem como prevenir e detectar irregularidades. Caso haja falha nesses indicadores, a existência de um processo de investigação adequado é viável para lidar com as denúncias recebidas e tomar medidas corretivas apropriadas.

Quanto ao treinamento e comunicação, 50% dos casos apresentaram essas práticas. O treinamento em integridade e a comunicação efetiva são necessários para conscientizar os funcionários sobre as políticas e práticas de integridade, bem como para promover uma cultura de transparência e ética.

Os canais de denúncia, ouvidorias, foram identificados em 100% dos casos analisados, ainda que o Programa de Integridade da CGE-SP teve uma implantação tardia o mesmo já contava com canais de ouvidoria e atendimento ao cidadão, assegurando o cumprimento do Decreto nº 58.052 de 2012, bem como do Decreto nº 65.347 de 2020 sobre a fomentação de transparência pública, o que é um ponto positivo, pois demonstra que as organizações reconhecem a importância desse mecanismo para promover a transparência e receber informações sobre irregularidades. Por fim, o monitoramento foi identificado em 100% dos casos. O monitoramento contínuo das atividades e práticas de integridade é preciso para garantir a efetividade do programa e identificar áreas de melhoria.

Esses resultados podem ser comparados com a pesquisa de Barreto e Vieira (2021) que analisou 12 programas de integridade pública criados por governos federal, estadual e municipal. Cada um deles foi analisado por meio de 36 indicadores, agrupados em 9 diretrizes, de acordo com as práticas previstas no regime nacional e internacional anticorrupção. Os resultados indicaram que, apesar de ainda existir um número reduzido de programas, em média 70% das práticas previstas nesses regimes são observadas ao menos parcialmente. As evidências apontam que os principais desafios para o aperfeiçoamento desses programas são a adoção de verificações prévias, a combinação adequada entre os canais de denúncia e as investigações internas, bem como a promoção de capacidades institucionais.

Em resumo, embora haja pontos positivos, como a existência de canais de denúncia e a presença de controles internos, ainda há espaço para melhorias em várias dimensões do programa de integridade nas controladorias estudadas. É necessário fortalecer o suporte da alta administração, a gestão de riscos, o treinamento e comunicação, bem como a transparência ativa dos relatórios de auditoria, a fim de promover uma cultura de integridade mais sólida e fortalecer o controle social. Esta deficiência causa, segundo Castro & Silva (2017), assimetria informacional, e, de acordo com Borges (2020), traz problemas ao processo de transparência.

4.3 Perfil comparativo das controladorias dos estados da região sudeste do Brasil

Com base nos dados coletados sobre a estrutura organizacional e a integridade das Controladorias da região Sudeste do Brasil, foi possível traçar um perfil desses órgãos de controle interno (conforme apresentado na Tabela 8). Para isso, considerou-se o atendimento médio aos requisitos organizacionais e de integridade analisados.

- CGE-RJ apresentou 13 indicadores, com uma taxa de aderência de 87%.
- CGE-MG apresentou 12 indicadores, com uma taxa de aderência de 80%.
- SECONT-ES apresentou 10 indicadores, com uma taxa de aderência de 67%.
- CGE-SP apresentou 10 indicadores, com uma taxa de aderência de 67%.

Os resultados da pesquisa revelam que, de maneira geral, os órgãos de controle interno dos estados do sudeste do país estão buscando aderir ao programa de integridade como mecanismo de melhoria na governança pública. No entanto, é ressalta-se que dentre esses estados analisados, apesar de tanto a SECONT-ES, CGE-MG, CGE-RJ quanto a CGE-SP apresentarem uma boa estrutura organizacional e navegação em seus portais, assim como grande número de relatórios e informativos divulgados. A Controladoria do Estado do Rio de Janeiro apresentou maior adesão aos indicadores de estrutura e integridade definidos para realização dessa pesquisa.

Além disso, observou-se que a CGE-SP apresenta um retardamento com relação às outras controladorias analisadas, que pode ser justificado pela implementação tardia do Plano Estadual do Programa de Integridade e, também pela dificuldade de navegação em seu website. Isso ressalta a necessidade de elaborar e executar esses programas de integridade que atendam aos quesitos necessários, mas também

contar com canais de comunicação que permitam aos cidadãos o acesso à informação, demonstrando uma preocupação em promover a participação e a transparência na gestão pública. É importante destacar que estas instituições contribuem para a redução da assimetria informacional (Andrey et al., 2015), *compliance* (Mendes & Carvalho, 2018), o desenvolvimento da *accountability* (Abrucio & Loureiro, 2018)

Diante desses resultados, é necessário considerar a importância de fortalecer a estrutura organizacional das controladorias, incluindo a criação de carreiras específicas para os servidores. Além disso, promover a implementação de programas de integridade que englobam políticas, procedimentos e controles adequados para mitigar os riscos enfrentados pelas controladorias. Por fim, deve-se enfatizar a necessidade de aumentar a transparência e a disponibilidade de informações por parte das controladorias, especialmente no que diz respeito à publicação dos relatórios de auditoria. Estudos anteriores, como o de Barreto et al. (2021), sobre os programas de integridade pública no Brasil evidenciou que apesar do número reduzido de programas de integridade pública no Brasil, existe um considerável alinhamento dessas iniciativas com os referenciais nacionais e internacionais.

Esses programas seguem diretrizes estabelecidas pela legislação brasileira, como a Lei Anticorrupção, e adotam práticas comuns recomendadas, como código de ética, canais de denúncia e análise de riscos. Outra pesquisa, concluiu que na região sudeste todos os estados têm dispositivos de enfrentamento à corrupção, com ênfase na responsabilização administrativa e civil. No entanto, quando se trata do uso de programas de integridade na administração, São Paulo é o único estado que ainda não adotou essa medida. No entanto, um projeto de lei recente, o Projeto de Lei 279/2020, foi recebido pela Assembleia Legislativa de São Paulo e, se aprovado, deve resolver essa lacuna (Da Silva & Júnior, 2021).

4.4 O processo de institucionalização

O processo de institucionalização das controladorias estaduais analisadas, ocorre à medida que essas organizações adotam práticas e estruturas que refletem as expectativas institucionais e regulamentares do ambiente institucional as quais estão inseridas. As práticas e procedimentos não são apenas adotadas por sua eficácia operacional, mas também pela importância simbólica quanto a promoção da transparência, responsabilidade e integridade na gestão pública desses Estados. De acordo com Tolbert e Zucker (1999), os Estados analisados podem ser classificados em diferentes estágios do processo de institucionalização:

Tabela 8
Estágios do processo de institucionalização

Secretarias	Fase	Apontamentos
SECONT-ES	Habitualização	Há áreas que necessitam ser melhoradas, com a necessidade de aprimoramentos, redução de riscos e treinamentos. Está na fase inicial da Habitualização, pois as práticas estão sendo implementadas e experimentadas.
CGE-MG	Sedimentação	Alto nível de integridade, com práticas institucionalizadas com suporte da administração. Apresenta gestão de riscos e um sistema de monitoramento. Os dados demonstram estar numa fase avançada de sedimentação devido as práticas institucionalizadas, internalizadas e integradas à cultura organizacional.
CGE-RJ	Sedimentação	Alto nível de integridade, comprometimento da alta administração com diretrizes claras e recursos adequados para a implementação de práticas. Há a necessidade de algumas melhorias em algumas áreas, como a de gestão de riscos. Mas, está numa fase avançada da sedimentação, pois possui práticas institucionalizadas e integradas a cultura organizacional.
CGE-SP	Objetivação	Apesar da implementação de programas de integridade, ainda apresenta desafios, como a evidenciação de relatórios, a estrutura de treinamentos, bem como a comunicação entre os servidores. Isso demonstra que as práticas institucionalizadas ainda estão numa fase de formalização e padronização.

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, a justificativa para que cada Controladoria esteja enquadrada em sua respectiva fase de institucionalização, de acordo com Tolbert e Zucker (1999), deve-se a: SECONT-ES, apresenta estrutura básica e boas práticas iniciadas, mas com fragilidade na gestão de riscos e em treinamento e comunicação. Isso

evidencia que as práticas ainda estão em fase de experimentação e adaptação, conforme estudos de Araújo et al., (2018) e Coelho e Oliveira (2022). CGE-SP, apresenta adoção formal de programas de integridade e alguns instrumentos (como monitoramento e controle interno), mas com lacunas na sistematização de treinamentos, apoio da alta administração e relatórios atualizados. Indica que as práticas estão em processo de formalização, porém ainda não plenamente internalizadas. Isto converge com os estudos de Pimentel, Carvalho e Pimentel (2019) e Bertoni Pinto (2021). CGE-MG, apresenta práticas institucionalizadas, como gestão de riscos, suporte explícito da alta administração, código de conduta e forte sistema de monitoramento. Evidencia que a integridade já é parte da cultura organizacional e isso converge com os estudos de Machado, Sartori e Crubellate (2017) e Furtado Sell e Reis Alves (2024). CGE-RJ, apresenta alta adesão aos indicadores e compromisso claro da liderança com a integridade. Apesar de pequenas lacunas em relatórios de gestão de riscos, o conjunto de práticas é institucionalizado e internalizado pela organização. Isso converge com os estudos de Lima et al., (2011) e Leal Guimarães et al., (2023).

Quanto ao isomorfismo, que se refere à tendência das organizações de se assemelharem umas às outras em termos de estrutura, práticas e comportamentos devido a pressões ambientais ou expectativas culturais, verificou-se evidências dos três tipos, conforme Tabela 9, a seguir.

Tabela 9
Tipos de isomorfismos no processo de institucionalização

Secretarias	Tipo de Isomorfismo	Apontamentos
SECONT-ES	Coercitivo	Segue normas e regulamentos externos.
	Normativo	Segue padrões e expectativas profissionais, especialmente quanto a integridade e transparência.
CGE-MG	Normativo	Segue padrões e expectativas profissionais com um alto compromisso com a integridade e transparência.
CGE-RJ	Normativo	Segue padrões e expectativas profissionais com uma alta aderência aos padrões éticos e de integridade, demonstrando um forte compromisso com a ética e transparência na gestão pública.
CGE-SP	Coercitivo	Forte adaptação às normas e regulamentos externos.
	Normativo	Segue padrões e expectativas profissionais, especialmente no que diz respeito à transparência e governança pública.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme DiMaggio e Powell (1983), a justificativa para que cada Controladoria seja classificada em seu respectivo tipo de isomorfismo, deve-se a: i) SECONT-ES, adere a normas externas como leis e decretos (coercitivo), mas também segue padrões profissionais esperados no setor público (normativo), como práticas de controle interno e código de conduta. ii) CGE-MG, apresenta elevado grau de profissionalização, com práticas consolidadas como gestão de riscos, integridade e comunicação interna. Reflete aderência a padrões éticos e técnicos do campo da auditoria pública. iii) CGE-RJ, possui forte alinhamento com padrões éticos e técnicos. A profissionalização dos servidores e a atuação da alta administração refletem o isomorfismo normativo. iv) CGE-SP, adere a normativas externas de transparência e governança (coercitivo), mas ainda está em processo de internalização das práticas, apresentando elementos de normatividade principalmente em relação à estrutura formal e expectativas profissionais.

Quanto à representação de mitos rationalizados na a SECONT-ES, CGE-MG, CGE-RJ e CGE-SP conforme discutido por Meyer e Rowan (1980), não foram observadas rationalidades representadas por narrativas ou ideologias adotadas para justificar práticas e comportamentos, criando valores, princípios, símbolos, mitos e ritos que refletem totalmente a realidade, e são aceitos e internalizados pelos membros da organização. Não foram identificados mitos rationalizados explícitos nas controladorias analisadas. Em outras palavras:

- Não há evidência de que os programas de integridade ou os códigos de conduta sejam adotados apenas para "cumprir tabela" ou para aparentar conformidade sem efetividade.

- Pelo contrário, as ações observadas nas quatro controladorias demonstram tentativas reais de implementação e incorporação das práticas no cotidiano institucional.

No entanto, foi observado que há risco potencial de mitificação quando práticas como canais de denúncia ou códigos de conduta são implementadas sem treinamento efetivo, sem comunicação clara, ou sem relatórios acessíveis, o que pode reduzir a eficácia real dessas ferramentas — um ponto observado parcialmente em CGE-SP e SECONT-ES.

5 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo verificar a institucionalização de programas de *compliance* nas Controladorias Estaduais da Região Sudeste e analisar suas principais práticas. A pesquisa foi conduzida com uma abordagem qualitativa e aplicada, utilizando técnicas de pesquisa documental. Os sites oficiais das controladorias estaduais foram utilizados como fonte primária de dados, além dos relatórios de integridade que foram os documentos analisados.

Os resultados da pesquisa revelam que o programa de integridade apresenta resultados mistos em diferentes dimensões nas controladorias estudadas, embora apresente aspectos positivos, como a existência de código de conduta, controles internos e canais de denúncia. No entanto, ainda há desafios a serem enfrentados, como o aprimoramento do suporte da alta administração, gestão de riscos, treinamento e comunicação em integridade.

Entender o papel dos programas de integridade dentro do sistema de gestão pública, como parte da Governança, permite auxiliar os gestores nas tomadas de decisão com mais transparência e responsabilidade no cumprimento de boas práticas em favor da sociedade. O monitoramento das práticas de integridade é um ato presente na maioria dos casos, mas é necessário garantir sua efetividade. Melhorias nessas áreas contribuirão para fortalecer a cultura de integridade, promover a prestação de contas e estabelecer uma governança pública mais transparente e responsável, garantindo a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Os resultados aqui encontrados mostram que a SECONT-ES apresenta uma boa estrutura de navegação em seu portal, mas precisa aprimorar seus controles internos e sistema de monitoramento. A CGE-MG possui um alto nível de integridade, porém precisa fortalecer a divulgação do código de conduta. Já a CGE-RJ se destaca pelo compromisso da liderança, mas deve desenvolver a disponibilização de relatórios sobre gestão de riscos. A CGE-SP enfrentava desafios por não ter implementado seu respectivo programa de integridade. No entanto, após sua implementação bem-sucedida, agora requer atenção contínua em seu controle interno, sendo necessárias ações para fortalecer ainda mais a cultura de integridade, gestão ética e conduta.

O processo de institucionalização nas secretarias de controle interno dos estados da região Sudeste do Brasil revela uma caminhada progressiva em direção ao estágio da sedimentação de práticas de integridade e transparência. Observa-se que algumas secretarias estão em estágios mais avançados, com práticas institucionalizadas e integradas à cultura organizacional, enquanto outras ainda enfrentam desafios significativos em áreas específicas, como gestão de riscos e comunicação interna. Todavia, à presença de isomorfismo, como o normativo e coercitivo sugere um alinhamento com padrões profissionais e regulamentos externos, refletindo o compromisso com o atendimento a expectativas éticas e de governança do setor público. A continuidade do processo de institucionalização nessas secretarias, demanda esforços contínuos para fortalecer a estrutura organizacional, aprimorar programas de integridade, bem como promover uma cultura de transparência e responsabilidade.

Em suma, a “correlação” entre os dados empíricos e a Teoria Institucional permite identificar níveis distintos de institucionalização, pressões isomórficas variadas e a ausência de mitos racionalizados significativos:

- SECONT-ES, representa um caso em que há adoção inicial (habitualização), motivada por pressões normativas e coercitivas.
- CGE-SP, encontra-se em fase de formalização de práticas (objetivação), mas ainda precisa estruturar melhor seus mecanismos de comunicação e suporte institucional.
- CGE-MG e CGE-RJ, são exemplos de institucionalização avançada (sedimentação), sustentadas por isomorfismo normativo, com práticas internalizadas e amplamente aceitas na cultura organizacional.

Esse mapeamento contribui para a compreensão da maturidade institucional das controladorias estaduais e fornece insumos importantes para o fortalecimento das estruturas de integridade e transparência no setor público. Este estudo fornece insights úteis sobre a implementação de programas de integridade nas controladorias estaduais, destacando tanto as boas práticas quanto os desafios enfrentados. Espera-se que os resultados e recomendações apresentados contribuam para o aprimoramento contínuo da integridade e transparência nas instituições públicas, fortalecendo a governança e promovendo uma administração mais eficiente e responsável.

Durante a realização deste trabalho, foram identificadas algumas limitações, como a falta de divulgação de alguns relatórios mesmo havendo normas e secretarias específicas para alguns indicadores. Além disso, a dificuldade de navegação nos sites das controladorias estaduais também foi uma questão encontrada. Essas limitações foram contornadas por meio da utilização de fontes complementares e análises exploratórias, por meio de identificação de correlações e principais características dos dados avaliados. No entanto, é preciso reconhecer que essas limitações podem ter afetado a abrangência e a precisão dos resultados obtidos. Sugere-se para estudos futuros uma pesquisa sobre papel das tecnologias da informação na promoção de programas de integridade, investigando se as tecnologias da informação como sistemas de gestão e monitoramento, podem contribuir para fortalecer os programas de integridade, aumentar a transparência, facilitar o acesso à informação e fortalecer a *accountability*.

Referências

- Abrucio, F. L. (2005). Reforma do Estado no federalismo brasileiro: A situação das Administrações Públicas estaduais. *Revista de Administração Pública*, 39(2).
- Abrucio, F. L., & Loureiro, M. R. (2018). Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In R. Pires, G. Lotta, & V. E. de Oliveira (Orgs.), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas* (Cap. 1, pp. 23-57). Brasília, DF.
- Alves, R. (2002). Filosofia da ciência: Introdução ao jogo e suas regras. Editora Brasiliense. Disponível em http://www.moretti.agrarias.ufpr.br/pda/filosofia_da_ciencia_rubem_alves.pdf
- Andrew, S. A., Short, J. E., Jung, K., & Arlikatti, S. (2015). Intergovernmental cooperation in the provision of public safety: monitoring mechanisms embedded in interlocal agreements. *Public Administration Review*, 75(3), 401-410.
- Araújo, J. (2007). Avaliação da gestão pública: a Administração Pós-burocrática. Conferência da UNED, Coruña, España. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8309>
- Araújo, U. P., Oliveira, B. C., Resende, D. D., Brandão, M. L., Sabino, P. G., Ramos, R., Araújo, V. M. (2018). Institucionalização da gestão de riscos em uma empresa de energia. *Cadernos De Ciências Sociais Aplicadas*, 15(26), 22. <https://doi.org/10.22481/ccsa.v15i26.4456>
- Arruda, C. R. (2020) O Papel da Controladoria na Administração Pública. XX USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20Usplnternational/ArtigosDownload/2433.pdf>.
- Assi, M. (2018). *Compliance: como implementar*. Trevisan Editora.
- Barreto, R. T. S., & Vieira, J. B. (2021). Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. *Cadernos EbApE*. BR, 19, 442-463.
- Beltrame I. Reis, L. G. Gehlen, K. R. H. (2018). A institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em administração. *Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 11(1), 298–318.

- Bertoni Pinto, N. . (2021). TRANSFORMAÇÕES DOS SABERES PARA ENSINAR MATEMÁTICA NOS PRIMEIROS ANOS ESCOLARES EM TEMPOS DA ESCOLA ATIVA E DO TRABALHO DOCENTE COMO UM OFÍCIO (1920-1960). ACERVO - Boletim Do Centro De Documentação Do GHEMAT-SP, 3, 1-18. <https://doi.org/10.55928/ACERVO.2675-2646.2021.3.28>
- Borges, S. R. V. (2020). *Compliance* no setor público. Governo do Estado de Pernambuco, Secretaria de Administração, Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual. Disponível em https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665419538_Apostila%20Compliance%20no%20Setor%20Pblico.pdf
- Bovaird, T. (2005). Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 217-228.
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Gestão de riscos no setor público: uma revisão estruturada da literatura. *Jornal Internacional de Gestão do Setor Público*.
- Brasil. (2021). Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Planalto. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm
- Brasil. (2021). Decreto nº 11.529 de 16 maio de 2023. Planalto. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11529.htm#art19
- Brito, L. de S. (2023). Transparência ativa: um estudo de caso na Universidade de Brasília (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.
- Buligon, D., & De Oliveira, A. G. (2013). Controle interno na administração pública: a tardia implantação nos municípios paranaenses e suas implicações como ferramenta de governança e governabilidade. Anais do Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, 1(1), 1-18. Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública – PPGPGP, Curitiba.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2001). Governance in the public sector (Study No. 13). New York, NY. Disponível em <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>
- Calado, J. E. S., Matias-Pereira, J., & Botelho, D. R. (2024). Relatório integrado de gestão: Perspectivas dos contadores sobre a efetividade em uma universidade pública brasileira à luz da teoria institucional e da inovação aberta. RC&C. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 16(1). <https://doi.org/10.5380/rcc.v16i1.90092>. Acesso em: 26 jan. 2025. Disponível em <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/90092>
- Camargo, C. A., & Santos, C. (2019). Fundamentos do *compliance*.
- Campagnoni, M., Carvalho, R. D., Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2016). Transparência no Poder Legislativo Municipal: uma análise dos portais eletrônicos das Câmaras de Vereadores das capitais brasileiras. *Revista Gestão Organizacional*, 9(1), 21-42.
- Cappellessos, G., Figueiredo, L. M., & Lima, D. V. (2016). A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 7(3), 77-90.
- Castro, C. J., & Silva, G. V. (2017). Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. *Revista Espaços*, 38, 17-26.
- Catelli, A. (Coordenador). (2001). Controladoria: uma abordagem de gestão econômica. São Paulo: Atlas.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). Metodologia científica (5ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Coelho, D., & Oliveira, R. (2022). Análise das Evidências da Institucionalização de um Programa de *Compliance* em uma Organização do Terceiro Setor, Sob a Ótica Apreciativa. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 10(1), 52-70. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2022v10n1.56145>
- Controladoria Geral da União – CGU (2016). Portaria n- 750, DE 20 DE ABRIL DE 2016. Disponível em https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/73753/1/2016_cgu_portaria_cgu_750_2016_integridade_institui%c3%a7%c3%a3o.pdf
- Chamusca, P. (2013). Novos desafios e objetivos de governação territorial: discutindo a reorganização do Estado e a conceptualização da governança como modelo de gestão dos territórios. *Geografia e Ordenamento do Território*, 4, 31-55.
- Dani, A. C., et al. (2018). Efeito da qualidade da governança pública sobre o sentimento de confiança da população nas instituições governamentais: uma análise para países latino-americanos. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(4).
- Delamore, A. ; Goncalves, M. ; Gama, J. R. ; Caliman, D. R. (2020). Disclosure dos elementos patrimoniais do setor público na região sudeste. *Sociedade, Contabilidade e Gestão* (UFRJ), v. 15, p. 68-87.

- Delazare, E. C. Gama, J. R. Caliman, D. R. (2024). Desafios na implantação da depreciação de bens móveis em uma instituição federal de ensino no espirito santo. *Contexto*, v. 24, p. 32-50.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2007). Jaula de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In M. P. Caldas & C. O. Bertero (Orgs.), *Teoria das organizações* (pp. 117-142). São Paulo: Atlas.
- Dornellas, E. D., Silveira, G. B., Pinto, R. M., & Muniz, S. T. (2016). O Estado. In A. G. Oliveira, B. J. Pisa, & S. M. Augustinho (Eds.), *Gestão e governança pública: aspectos essenciais*. Curitiba, PR: Editora da UTFPR.
- Duarte, A. L., Boente, R. M., Marinho, R. B., & Zouain, D. (2018). Produção acadêmica sobre accountability: categorizações na área de administração pública. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(3), 459-475. <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/1687>
- Índice de Transparência Municipal [ITM]. (2017).
- Fontana, O. A. P., & Mezzaroba, O. (2014). Aplicação da accountability nos atos e atribuições do Conselho Nacional de Justiça. In XXIII Encontro Nacional do CONPEDI, 2014, Florianópolis. Anais... Florianópolis: CONPEDI, 31–51.
- Furtado Sell, F., & Reis Alves, J. V. (2024). A institucionalização do programa pró-gestão RPPS: a análise da unidade gestora nível IV. *Perspectivas Contemporâneas*, 19(1), 1–15. <https://doi.org/10.54372/pc.2024.v19.3613>
- Gil, A. C., et al. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Guerrero, R. C. A. P., Pereira, F., & Frezatti, F. (2008). Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. *Revista O&S*, 15(44).
- Graciliano, E. A., et al. (2010). *Accountability na administração pública federal: Contribuição das auditorias operacionais do TCU. Pensar Contábil*, 12(47).
- Grigoletto, M. C. GAMA, J. R. GAMA, J. R. (2021). Transparência e acesso à informação:. Encontros Bibli (UFSC), v. 26, p. 1-21
- Harillo Pla, A. (2024). Escenarios contrafácticos. Una reflexión sobre la Teoría institucional del arte. *Perseitas*, 12, 273–285. <https://doi.org/10.21501/23461780.4787>
- Houaiss, A., Villar, M. de S., & Franco, F. M. de M. (2001). Dicionário Houaiss da língua portuguesa. São Paulo: Houaiss.
- Huberts, L. (2018). Integridade: O que é e por que é importante. *Integridade Pública*, 20(1), S18–S32.
- Hurtado, A. B., Fernandes, E. P., Araújo, G. C. de, & Figueiredo, J. de C. (2021). Governança na relação entre os Institutos Federais e fundações de apoio: Avaliação da adequação a critérios de transparência pelos institutos federais de educação, ciência e tecnologia da Região Centro-Oeste. Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, 4(4), 738–752.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: Novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40(3).
- Laranja, C. de Oliveira. Saquetto, P. H. Meireles, Controladoria Aplicada ao Setor Público. v. 1 n. 1 (2024): *Revista Scientia Alpha*. Disponível em: <https://revista.alfaumarama.edu.br/index.php/rsa/issue/view/8>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2000). Metodologia científica (3rd ed.). São Paulo: Atlas.
- Leal Guimarães, D. E., da Silva de Oliveira, R. M., Figueira Marquezan, L. H., & Pimentel Gonzaga, R. (2023). Divisionalização na Administração Pública e seus Reflexos na Institucionalização de um Sistema de Informação Gerencial Financeiro. *Administração Pública E Gestão Social*, 15(4). <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i4.15029>
- Lemos, J. P. Lemos, L. E. P. Gama, J. R. Caliman, D. R. (2018). A institucionalização do regime de competência no setor público. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, v. 5, p. 66.
- Lima, T. C. A., Cabral, A. C. de A., Pessoa, M. N. M., Maria dos Santos, S., & Cardoso do Nascimento, D. (2011). A institucionalização das práticas de responsabilidade social: um estudo da companhia de água e esgoto do Ceará. *Contextus - Contemporary Journal of Economics and Management*, 9(1), 79–95. <https://doi.org/10.19094/contextus.v9i1.32132>
- Lisboa, F. V., Luz, I. P. da, Sell, F. F., & Lunkes, R. J. (2018). Fatores de resistência no processo de implementação de um modelo de avaliação de desempenho em um órgão público. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3), 1–20. <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.4554>

- Machado, H. P. V. Sartori, R. Crubellate, J. M. (2017). Institucionalização de núcleos de inovação tecnológica em instituições de ciência e tecnologia da região sul do brasil. REAd | Porto Alegre – Vol. 23 – Nº 3 – p. 5-31.
- Mahama, H., Elbashir, M., Sutton, S., & Arnold, V. (2020). New development: Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. *Public Money and Management*, 0(0), 1–5. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314>
- Matias-Pereira, J. (2022). Governança no setor público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD. <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fdb8c517dc6b8dcf.pdf>
- Mello, G. R. de. (2006). Governança corporativa no setor público federal brasileiro (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/pt-br.php>
- Mendes, F. S., & Carvalho, V. M. de. (2017). *Compliance: Concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Trevisan.
- Meyer, V. W. R., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Moore, M. H. (2002). Criando valor público - Gestão estratégica no governo. Rio de Janeiro: Uniletras.
- Mosimann, C. P., & Fisch, S. (1999). Controladoria: Seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas.
- Negrão, C. L., & Pontelo, J. de F. (2014). *Compliance, controles internos e riscos: A importância da área de gestão de pessoas*. Brasília: Editora Senac.
- Nielsen, J., & Budiu, R. (2012). *Mobile usability*. Pearson Education.
- O'Donnell, G. (1998). *Accountability horizontal e as novas poliarquias*. *Revista Lua Nova*, 44, 27–54.
- Oliveira, A. G., & Pisa, B. J. (2015). Igovp: Índice de avaliação da governança pública - Instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1263–1290. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>
- Oliveira, A. G., Carvalho, H. A., & Corrêa, D. P. (2013). Governança pública e governabilidade: *Accountability* e disclosure possibilitadas pela contabilidade aplicada ao setor público como instrumento de sustentabilidade do estado. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(1).
- Peter, M. G. A., et al. (2003). A controladoria e a gestão pública: A experiência do governo do estado do Ceará. Anais do VIII Congresso del Instituto Internacional de Costos, Punta del Este, 20.
- Pimentel, T. D., Carvalho, F. C. C. de, & Pimentel, M. P. C. (2019). O Processo de Institucionalização das Estruturas Formais de Investigação em Turismo (EFIT) no Brasil. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 13(3), 16–35. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1493>
- Pinho, J. A. G., & Sacramento, A. R. S. (2009). *Accountability: Já podemos traduzi-la para o português?* *Revista de Administração Pública*, 43(6), 1343–1368.
- Queiroz, A. B., & Fialho, A. (2022). *Accountability e transparência na administração pública no Brasil e o ODS 16: Desenvolvimentos recentes e perspectivas futuras*. *Cadernos da Escola do Legislativo*, 23(40), 82–112.
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money & Management*, 39(2), 148–151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>
- Rhodes, R. A. W. (2016). Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review*, 76(4), 638–647.
- Rocha, A. C. (2013). A realização da *accountability* em pareceres prévios do Tribunal de Contas de Santa Catarina. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 901–926.
- Rocha, A. N. (2021). *Accountability: Garantia de integridade e compliance na gestão de recursos públicos e privados*. www.colab.re/conteudo/accountability-garantia-de-integridade-e-compliance-na-gestao-de-recursos-publicos-e-privados
- Ronconi, L. (2011). Governança pública: Um desafio à democracia. *Emancipação*, 11(1), 21–34.
- SECONT - Secretaria de Controle e Transparência. (2019). Lei nº 10.993 de 27 de maio de 2019. Edição nº24987. Disponível em: <https://secont.es.gov.br/legislacao-anticorrupcao>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2022.
- Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: Towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5, 301–321.

- Schommer, P. C., Rocha, A. C., Spaniol, E. L., Dahmer, J., & Sousa, A. D. (2015). Accountability and co-production of information and control: Social observatories and their relationship with government agencies. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1375–1400.
- Silva, D. R. R. da. (2024). Artefatos de contabilidade gerencial no setor público: Análise dos mecanismos isomórficos à luz da teoria institucional. *Refas - Revista Fatec Zona Sul*, 10(3), 1–19. https://doi.org/10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v10n03_01. Acesso em: 26 de janeiro de 2025.
- Silva, R. M., Senna, E. T. P., Lima Jr., O. F., & Senna, L. A. S. (2014). Plataformas logísticas: Uma análise propositiva da aplicabilidade dos princípios da governança corporativa e pública. *Espacios*, 35(8). Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/ret/article/view/11569/2092092095>. Acesso em: 24 de junho de 2023.
- Silva, S. J. C., & Júnior, A. C. B. (2021). Lei anticorrupção, compliance e isomorfismo: responsabilização e programas de integridade nos estados brasileiros. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 13(2).
- Silva, T. J. P., Sobreira, M. C., de Moraes, M. C. C., & dos Santos, W. J. L. (2023). Irregularidades financeiras dos pareceres prévios do município do Rio de Janeiro à luz da teoria institucional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(2), 2461-2484. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1724>. Acesso em: 26 jan. 2025. Disponível em <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1724>
- Six, F. E., & Lawton, A. (2013). Rumo a uma teoria de sistemas de integridade: Uma abordagem configuracional. *Revista Internacional de Ciências Administrativas*, 79(4), 639–658.
- Slomski, V. (2005). Controladoria e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Souza, V. L. Silveira, R. Z. Caliman, D. R. Gama, J. R. (2024). Desafios na institucionalização de um -sistema de controle de custeio-numa instituição federal de ensino superior: uma busca pela sustentabilidade. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, v. 9, p. 48-65.
- Suddaby, R., Bittkine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>
- Tavares, A. A., & Bittencourt, C. M. (2022). Avaliação de políticas públicas e interoperabilidade na perspectiva da governança pública digital. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 13(3), 687–723. <https://doi.org/10.7213/revdireconsoc.v13i3.30240>
- Tribunal de Contas da União. (2014). Governança pública: Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, & M. Fachin (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: Modelos e novas questões em estudos organizacionais* (Vol. 1, pp. 196–219). São Paulo: Atlas.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (2006). A institucionalização da teoria institucional. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, & M. Fachin (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: Modelos e novas questões em estudos organizacionais* (Vol. 1, pp. 196–219). São Paulo: Atlas.
- Viana, L. dos A. (2017). *Accountability no serviço público demonstrando a evolução do termo desde 1990*. Monografia. Belo Horizonte. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2325>
- Zanella Di Pietro, M. S. (2022). *Direito Administrativo* (33ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Zorral, L., & Rodrigues, G. (2015). Transparência e accountability nas instituições públicas: Uma análise de convergência desses princípios. In *Anais eletrônicos do Congresso Luso-Afro-Brasileiro (Conlab)* (12th ed.). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Luzia-Zorral/publication/273133717_Transparencia_e_accountability_nas_instituicoes_publicas_analise_da_convergencia_desses_principios/links/54f8bd860cf210398e96c964/Transparencia-e-accountability-nas-instituicoes-publicas-analise-da-convergencia-desses-principios.pdf
- Wrubel, F., Toigo, L. A., & Facin Lavarda, C. E. (2015). MUDANÇAS NAS ROTINAS CONTÁBEIS: CONTRADIÇÕES INSTITUCIONAIS E PRÁXIS HUMANAS. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 14(3), 1175–1204. <https://doi.org/10.18593/race.v14i3.6484>

DADOS DOS AUTORES

Jhenifer Viana de Souza

Titulação: Graduação em Ciências Contábeis.
Vínculo: Universidade Federal do Espírito Santo.
Endereço: Av. Fernando Ferrari - Vitoria, ES.
E-mail: jhenifer.vsouza@outlook.com
Telefone: (27) 3335 2291
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4587-0597>

Janyluce de Rezende Gama

Titulação: Doutorado em Contabilidade.
Vínculo: Dep. Ciências Contábeis / Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGGP/UFES.
Endereço: Av. Fernando Ferrari - Vitoria, ES.
E-mail: janylucegama@gmail.com
Telefone: (27) 3335 2200
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6680-0428>

Douglas Roriz Caliman

Titulação: Doutorado em Contabilidade.
Vínculo: Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGGP/UFES.
Endereço: Av. Fernando Ferrari - Vitoria, ES.
E-mail: douglasufes@yahoo.com.br
Telefone: (27) 3335 2289
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3615-5376>

Contribuição dos Autores:

Contribuição	Autor 1	Autor 2	Autor 3
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	X	X	
2. Definição do problema de pesquisa	X	X	X
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)	X	X	X
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)	X	X	X
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	X	X	X
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	X	X	X
7. Processo de coleta de dados	X	X	
8. Análises estatísticas	X	X	X
9. Análises e interpretações dos dados coletados	X	X	X
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	X	X	X
11. Revisão crítica do manuscrito	X	X	X
12. Redação do manuscrito	X	X	X