



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

BOAS PRÁTICAS ADOTADAS PELO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS: MECANISMOS DE IMPACTO E EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Ellen de Moraes e Silva¹; Marcia Elaine Dias Pinheiro de Azevedo², Hariela Azevedo Feitoza³, Tiago Mesquita Feitoza⁴, Fabiane Saraiva Domingues⁵, Dimis da Costa Braga⁶, Ana Carolina Jansen Pereira Cirino Prado⁷.



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n1p2328-2354>

Artigo recebido em 8 de Janeiro e publicado em 8 de Março de 2026

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

O presente estudo investiga como as metodologias adotadas pelo Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE Amazonas) influenciam a análise das Prestações de Contas (PC) e os impactos dessas abordagens na transparência, eficiência e governança pública. O problema central da pesquisa se refere a compreender a efetividade dessas estratégias no aprimoramento da gestão pública e na responsabilização dos gestores. A pesquisa, de natureza bibliográfica e documental, busca identificar e descrever as práticas adotadas pelo TCE Amazonas, analisando documentos oficiais, como relatórios de auditoria e pareceres técnicos, e fontes externas, como reportagens e publicações. A metodologia inclui a revisão de literatura sobre fiscalização, análise documental e análise de conteúdo, com ênfase na mídia e na percepção pública das ações do TCE Amazonas. Os resultados demonstram que essas abordagens melhoram a transparência, fortalecem a governança e contribuem para o controle social. Além disso, o estudo revelou os mecanismos de impacto adotados pelo TCE Amazonas e sua

¹ Doutora em Saúde Pública, discente em Direito. e-mail: ellenmoraesilva@ufam.edu.br

² Doutora em Saúde Pública, Advogada. e-mail: melaineadv2017@gmail.com

³ Especialista em Direito Público, Política e Gestão em Segurança Pública e Gestão Pública aplicada a Segurança e-mail: azevedo_hariela@hotmail.com

⁴ Especialista em Ciências Jurídicas, Gestão Pública, Gestão Pública Aplicada à Segurança, Inteligência Estratégica, Gestão Estratégica Em Segurança Pública. e-mail: tiago_mfeitoza@yahoo.com.br

⁵ Especialista em Gestão Pública aplicada à segurança, MBA em Segurança Pública. e-mail: gemasdomingues@hotmail.com

⁶ Doutor em Ciências Jurídicas. Juiz Federal no TRF1. Professor Adjunto na ED - UEA. e-mail: dimis.braga@gmail.com

⁷ Especialista em Direito Médico e Hospitalar. Advogada. e-mail: anaprado@cirinopradoadvogados.com.br



influência na eficiência da gestão pública. A pesquisa também forneceu recomendações para a melhoria contínua das práticas de fiscalização e auditoria, tanto no Amazonas quanto em outros estados.

Palavras-chave: TCE Amazonas. Prestações de Contas. Metodologias de fiscalização.

BEST PRACTICES ADOPTED BY THE COURT OF AUDITORS OF THE STATE OF AMAZONAS: MECHANISMS OF IMPACT AND EFFICIENCY IN PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT

This study investigates how the methodologies adopted by the Court of Auditors of the State of Amazonas (TCE Amazonas) influence the analysis of Financial Reports (FR) and the impact of these approaches on transparency, efficiency, and public governance. The central problem of the research refers to understanding the effectiveness of these strategies in improving public management and holding managers accountable. The research, of a bibliographic and documentary nature, aims to identify and describe the practices adopted by TCE Amazonas, analyzing official documents such as audit reports and technical opinions, as well as external sources such as news articles and publications. The methodology includes a literature review on auditing, documentary analysis, and content analysis, with an emphasis on media and public perception of TCE Amazonas' actions. The results demonstrate that these approaches improve transparency, strengthen governance, and contribute to social control. Furthermore, the study revealed the impact mechanisms adopted by TCE Amazonas and their influence on the efficiency of public management. The research also provided recommendations for the continuous improvement of auditing and oversight practices, both in Amazonas and in other states.

Keywords: TCE Amazonas. Financial Reports. auditing methodologies.

Instituição afiliada – UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM

Autor correspondente: *Ellen de Moraes e Silva*

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1. INTRODUÇÃO

A análise das Prestações de Contas (PC) configura-se como um instrumento essencial no controle das finanças públicas, ao assegurar que os recursos estatais sejam aplicados de maneira legal, transparente, eficiente e responsável. No contexto brasileiro, os Tribunais de Contas exercem papel estratégico nesse processo, atuando como instituições autônomas de fiscalização e controle externo nas esferas federal, estadual e municipal. Entre suas atribuições, destaca-se a verificação da regularidade contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da administração pública, bem como a promoção de práticas que fortaleçam a boa governança.

No âmbito estadual, o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM) tem se consolidado como agente fundamental na defesa dos princípios constitucionais da legalidade, moralidade, publicidade, eficiência e transparência. Sua atuação torna-se ainda mais relevante em um cenário contemporâneo marcado por crescentes demandas sociais por integridade, accountability e resultados concretos na gestão pública. Contudo, a efetividade desse desempenho está diretamente condicionada à qualidade das metodologias e das práticas de auditoria e fiscalização adotadas pela instituição.

Nesse sentido, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão-problema: As boas práticas adotadas pelo TCE-AM têm produzido impactos significativos — positivos ou negativos — na efetividade e no aprimoramento dos mecanismos de impacto e eficiência na gestão pública estadual?

A justificativa do estudo está ancorada na necessidade de compreender os efeitos reais dessas práticas sobre a administração pública, particularmente no que tange à promoção de uma cultura institucional alicerçada na ética, na responsabilidade e na eficiência. A investigação revela-se relevante ao abordar uma temática central da administração pública contemporânea: a aplicação adequada e estratégica dos recursos públicos. Ao analisar a atuação do TCE-AM sob a ótica da inovação, da transparência e do controle social, este estudo também busca oferecer contribuições práticas e teóricas que reforcem os pilares da governança democrática e do aperfeiçoamento das instituições de fiscalização.

Parte-se da hipótese de que a adoção de boas práticas institucionalizadas pelo TCE-AM contribui de maneira significativa para a qualificação dos processos

fiscalizatórios, fortalecendo a responsabilização dos gestores, a ampliação do controle social e a eficiência administrativa.

O objetivo geral do estudo consiste em analisar de que modo as boas práticas implementadas pelo TCE-AM influenciam o processo de fiscalização e seus efeitos sobre a transparência, a eficiência e a governança pública. Para alcançar tal finalidade, foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) Identificar as principais práticas adotadas pelo TCE-AM, com foco nas metodologias e ferramentas que garantem maior efetividade e transparência na análise das contas públicas; ii) Verificar a replicabilidade dessas práticas em outros Tribunais de Contas brasileiros, considerando os fatores que favorecem seu êxito em diferentes contextos institucionais; iii) Avaliar os impactos concretos dessas ações sobre a qualidade da governança pública, com base na literatura especializada, documentos oficiais, relatórios e pareceres técnicos.

Além de sua contribuição teórica ao campo dos estudos sobre controle externo, auditoria pública e accountability, esta pesquisa apresenta um caráter aplicado, ao propor recomendações que visam o aprimoramento dos procedimentos de fiscalização. Dessa forma, busca-se não apenas qualificar a atuação dos Tribunais de Contas, mas também fortalecer os mecanismos de cidadania ativa e o controle social na administração pública brasileira.

2.

METODOLOGIA

Esta investigação adota uma abordagem qualitativa de caráter crítico-interpretativo, com o propósito de compreender, de forma aprofundada, como as boas práticas adotadas pelo Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM) na análise das Prestações de Contas impactam a gestão pública, promovendo – ou não – maior eficiência, transparência e responsabilidade administrativa. A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela complexidade do fenômeno investigado, que envolve dinâmicas institucionais, práticas administrativas e processos de fiscalização que não podem ser apreendidos apenas por métricas quantitativas.

O estudo se ancora em métodos bibliográficos, documentais e analíticos, orientando-se pelas contribuições teóricas de Triviños (1987), Bardin (1977), Bauer e Gaskell (2008), Godoy (1995), Franco (2008), Gomes (2007) e Minayo (2007), que

fundamentam a investigação qualitativa aplicada às ciências sociais e às práticas institucionais.

O primeiro movimento metodológico consistiu em uma revisão bibliográfica crítica, indispensável para situar a pesquisa no campo das discussões contemporâneas sobre controle externo, prestação de contas, governança, accountability, auditoria e boas práticas em Tribunais de Contas. Conforme Triviños (1987), esse processo é essencial para identificar os principais referenciais teóricos e lacunas presentes na produção científica sobre o tema. Com isso, foi possível mapear os conceitos-chave e compreender os paradigmas que orientam a atuação das cortes de contas no Brasil, com foco específico na experiência amazonense.

Na segunda etapa, realizou-se uma análise documental sistemática, conforme a abordagem de Bauer e Gaskell (2008) e Gomes (2007). Foram examinados relatórios, pareceres técnicos, resoluções e publicações institucionais do TCE Amazonas, com o objetivo de identificar práticas consolidadas de fiscalização e mecanismos adotados na análise das Prestações de Contas. Essa etapa teve como foco revelar, com base em dados oficiais, como se dá a operacionalização das boas práticas e de que modo elas contribuem – ou podem contribuir – para uma gestão pública mais transparente e eficiente. A análise documental também permite captar indícios de institucionalização dessas práticas, bem como identificar possíveis limites e contradições em sua aplicação cotidiana.

A terceira fase consistiu na análise de conteúdo (Bardin, 1977; Franco, 2008) dos documentos coletados e de materiais complementares, como reportagens, artigos de opinião, matérias de portais de notícias e revistas especializadas que abordam a atuação do TCE-AM. Essa técnica possibilitou não apenas interpretar os conteúdos explícitos dos textos, mas também desvelar os sentidos subjacentes às narrativas sobre as ações do Tribunal, especialmente no que tange à sua imagem pública, efetividade e legitimidade institucional.

Ao longo do processo analítico, privilegiou-se uma perspectiva interpretativa e crítica, com base em Godoy (1995) e Minayo (2007), visando ir além da simples descrição dos procedimentos adotados pelo TCE-AM. O objetivo foi compreender como essas práticas fiscalizatórias, quando fundamentadas em princípios de boas práticas e

governança, se tornam vetores de transformação institucional e social, impactando diretamente na qualidade da gestão pública.

Assim, a metodologia adotada nesta pesquisa não se limitou à observação dos procedimentos técnicos do Tribunal, mas busca evidenciar os efeitos concretos e simbólicos das boas práticas na consolidação de uma cultura de responsabilidade e eficiência administrativa no Amazonas, com potencial de disseminação para outras realidades federativas. A pesquisa, portanto, alinha-se a uma proposta comprometida com o aprimoramento das instituições públicas, com o fortalecimento das boas práticas e com a defesa de uma administração pública mais ética, transparente e efetiva.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O papel constitucional dos Tribunais de Contas no controle externo da administração pública

A Constituição Federal de 1988 conferiu aos Tribunais de Contas brasileiros um papel estratégico no controle externo da administração pública, elevando-os à condição de agentes essenciais para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito. Sua atuação extrapola a análise legalista dos gastos públicos, abrangendo a indução de boas práticas administrativas, a promoção da transparência e a responsabilização de gestores (TEIXEIRA, 2024).

Embora sejam formalmente órgãos auxiliares do Poder Legislativo, os Tribunais de Contas gozam de autonomia funcional e administrativa, conforme o artigo 71 da Constituição, o que lhes garante independência para fiscalizar e sancionar a má gestão dos recursos públicos. Essa independência é reforçada por prerrogativas como a gestão orçamentária própria e o poder normativo interno (BRASIL, 1988).

O conceito de controle na administração pública é multifacetado, conforme destaca Martins Jr. (2002), abrangendo funções de fiscalização, direção e garantia de conformidade. No contexto democrático, o controle ganha contornos republicanos, atuando como instrumento de accountability, justiça fiscal e eficiência administrativa (TEIXEIRA, 2024). Nesse sentido, o modelo de controle horizontal proposto por O'Donnell (1998) torna-se central, ao definir que instituições como Tribunais de Contas,



Ministérios Públicos e Judiciário exercem a fiscalização contínua e juridicamente fundamentada da atuação estatal.

Os Tribunais de Contas representam a face mais estruturada desse controle horizontal. Sua competência para emitir pareceres, aplicar sanções e determinar correções lhes atribui um papel ativo na governança pública, assegurando a observância dos princípios constitucionais do art. 37 — legalidade, moralidade, publicidade, eficiência e impessoalidade (BRASIL, 1988). Como complementa Przeworski (1998), o controle institucional eficaz depende da produção e disseminação de informação qualificada, tarefa que os Tribunais de Contas vêm assumindo com maior protagonismo.

A composição dos colegiados dessas instituições também está prevista na Constituição: dois terços dos conselheiros devem ser indicados pelo Legislativo e um terço pelo Executivo, com a obrigatoriedade de incluir membros oriundos das carreiras técnicas (BRASIL, 1988, art. 73, §2º). No entanto, conforme apontam Teixeira (2024) e Pironti e Keppen (2023), a predominância de critérios político-partidários nas nomeações compromete a imparcialidade das decisões, exigindo avanços na democratização e tecnicidade das indicações.

Nas últimas décadas, uma das principais transformações na atuação dos Tribunais de Contas foi a incorporação das auditorias operacionais. Diferentes das auditorias contábeis tradicionais, essas avaliações consideram a eficácia, a eficiência e a efetividade das políticas públicas (TEIXEIRA, 2024). Trata-se de um avanço metodológico que aproxima os Tribunais das demandas sociais e fortalece seu papel como agentes de transformação institucional, contribuindo para a cultura da avaliação e do resultado.

Experiências como a do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM) ilustram esse novo paradigma. A instituição tem sido reconhecida por adotar práticas inovadoras, como auditorias ambientais, sistemas de integridade institucional, ouvidorias temáticas e plataformas digitais de fiscalização (TCE-AM, 2024). Tais iniciativas demonstram o potencial dos Tribunais de Contas em exercer não apenas o controle técnico, mas também uma atuação pedagógica e cidadã.

Nesse sentido, o uso da tecnologia e da transparência ativa tornou-se um elemento-chave da modernização institucional. Monteiro e Teixeira (2025) destacam que o acesso aberto a dados públicos potencializa a governança democrática e melhora o desempenho institucional. Essa tendência é confirmada por Sanabria e Cintra (2025),

que analisam como os portais eletrônicos funcionam como instrumentos eficazes de accountability, ao revelar as “caixas-pretas” da administração pública.

Contudo, os desafios persistem. A desinformação, a fragmentação de políticas públicas (PEREIRA; SARAIVA; PEREIRA, 2025) e o temor dos gestores de incorrerem em sanções injustas — fenômeno conhecido como “apagão das canetas” — ainda limitam o impacto das auditorias. Ramírez-Alujas (2025) argumenta que o controle efetivo exige estruturas flexíveis, abertas e adaptadas às novas dinâmicas sociais e tecnológicas, especialmente na América Latina.

Além disso, os Tribunais de Contas vêm se aproximando da sociedade por meio de ações descentralizadas e mecanismos de escuta qualificada. A criação de ouvidorias específicas, como a Ouvidoria da Mulher, e programas de educação cidadã, como o projeto Ouvidoria Estudantil do TCE-AM, evidenciam o esforço dessas instituições em fortalecer o controle social e incorporar perspectivas de equidade na fiscalização (TCE-AM, 2024; SANTANA *et al.*, 2025).

As práticas de governo aberto e cocriação de políticas públicas, segundo Romão, Rodrigues e Serafim (2025), também têm moldado uma nova forma de relação entre os Tribunais e os cidadãos. Observatórios, câmaras temáticas e laboratórios de inovação têm sido instrumentos eficazes para aproximar a fiscalização das realidades locais e promover a deliberação coletiva (ROCHA, 2025). Esse modelo participativo amplia a legitimidade institucional e fortalece a cidadania ativa.

A busca por compliance público, segundo Pironti e Keppen (2023), deve ser permanente. Códigos de conduta, comissões de ética e sistemas internos de integridade são essenciais para consolidar práticas fiscalizatórias que respeitem a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e promovam auditorias responsáveis, conforme destaca Rotta (2023).

Em suma, os Tribunais de Contas evoluíram de uma atuação predominantemente formalista para um modelo mais estratégico, orientado por resultados, participação e responsabilidade institucional. Como observa Scacchetti (2025), a boa governança depende da superação da distância entre o discurso normativo e a prática cotidiana da administração pública.

Apesar dos avanços, é necessário consolidar essas mudanças por meio de uma estrutura mais técnica, inclusiva e articulada com as novas demandas sociais. A

institucionalização de boas práticas, aliada à valorização da escuta pública e da produção de conhecimento qualificado, constitui o caminho para que os Tribunais de Contas atuem, de fato, como guardiões da ética pública, da eficiência estatal e da democracia.

3.2 Boas práticas em auditoria governamental e fiscalização pública

No cenário contemporâneo da administração pública brasileira, a consolidação de mecanismos voltados à eficiência, à transparência e à integridade na gestão tem sido fortalecida por boas práticas em auditoria governamental e fiscalização. Tais mecanismos não são apenas instrumentos técnicos, mas constituem expressões institucionais do compromisso democrático com a governança pública, a legalidade dos atos administrativos e a qualidade da aplicação dos recursos (TEIXEIRA, 2024; MARTINS JR., 2002).

A Constituição Federal de 1988 delineou um novo paradigma de administração pública, estruturado pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Nesse contexto, os Tribunais de Contas assumem papel estratégico ao promoverem não apenas o controle contábil-financeiro, mas também avaliações de desempenho que consideram a efetividade das políticas públicas (LOTT, 2023). A auditoria contemporânea, portanto, transcende a detecção de irregularidades e se firma como prática preventiva, pedagógica e propositiva (BERNARDINO; HUBLER; VIEIRA, 2023).

No campo da gestão pública, observa-se um movimento de transição das auditorias estritamente legais para auditorias operacionais que analisam a eficiência e os resultados das ações governamentais. Essa mudança é essencial diante da crescente complexidade dos contratos públicos, como os de Parcerias Público-Privadas (PPP), que exigem núcleos técnicos especializados e processos fiscalizatórios contínuos (LOTT, 2023).

A governança pública contemporânea exige que a auditoria dialogue com os princípios da administração democrática, o que implica considerar os contextos locais e a escuta ativa da sociedade. Nesse sentido, a participação cidadã, por meio de ouvidorias, canais de denúncia e conselhos sociais, fortalece o controle social e amplia a legitimidade das ações fiscalizatórias (O'DONNELL, 1998; KRAKOWIAK; LIMA, 2025). Como ressaltam Brelàz *et al.* (2025), o governo aberto é sustentado por transparência

ativa, dados acessíveis e accountability, pilares fundamentais para a consolidação da confiança pública.

A dimensão formativa da auditoria pública também tem se destacado nas experiências de escolas de contas e programas de capacitação continuada. Conforme afirmam Bernardino, Hubler e Vieira (2023), o desenvolvimento de competências técnicas e éticas por parte dos auditores contribui para ações mais assertivas e contextualizadas, permitindo que o controle seja exercido com rigor e sensibilidade social.

Outro elemento relevante diz respeito à incorporação de tecnologias da informação nos processos de fiscalização. A automatização de cruzamentos de dados, a criação de painéis de monitoramento e a integração de sistemas têm potencializado a capacidade analítica dos órgãos de controle, otimizando recursos humanos e financeiros e promovendo maior acessibilidade à informação pública (MONTEIRO; TEIXEIRA, 2025).

O uso de indicadores padronizados e o planejamento estratégico das auditorias, com metas e critérios bem definidos, também vêm se consolidando como boas práticas. Conforme apontam Melo e Paraíso (2023), auditorias em agências de desenvolvimento e políticas econômicas requerem um olhar atento para a eficácia dos incentivos fiscais, a sustentabilidade dos investimentos e a aderência das ações aos princípios da boa governança.

A governança aberta, como reforça MARIANI e BESSA (2025), exige a ampliação dos mecanismos de transparência, mas também o reconhecimento dos desafios impostos pelas relações de poder que permeiam a ação pública. A prática da auditoria deve, portanto, ser crítica e reflexiva, comprometida com a transformação institucional e a redução das desigualdades no acesso às políticas públicas.

No que tange aos marcos legais, destaca-se a necessidade de harmonização entre as diretrizes da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Como argumenta Rotta (2023), o equilíbrio entre transparência e proteção de dados é central para a construção de um controle responsável, que respeite os direitos fundamentais e contribua para o fortalecimento da confiança institucional.

O fortalecimento do compliance público também aparece como tendência relevante na administração pública. Pironti e Keppen (2023) defendem que códigos de conduta, comissões de ética e mecanismos de controle interno são essenciais para criar

ambientes organizacionais mais íntegros, prevenindo riscos e fortalecendo a cultura da legalidade.

Do ponto de vista metodológico, destaca-se a importância da abordagem multidimensional nas auditorias, combinando análise quantitativa, qualitativa e estudo de campo (BAUER, 2008; GOMES, 2007). A triangulação de dados, a escuta de usuários e a contextualização territorial possibilitam diagnósticos mais precisos e intervenções mais efetivas. Como observa Minayo (2007), a pesquisa social aplicada à gestão pública deve ser compreensiva, considerando os sujeitos e suas realidades específicas.

Além disso, experiências como as analisadas por Crantschaninov e Marques (2025), que tratam da construção da Estratégia Nacional de Governo Digital, evidenciam a necessidade de articular planejamento estratégico com participação federativa e social. A modernização administrativa passa, necessariamente, pela adoção de mecanismos que combinem inovação tecnológica e democracia institucional.

Por fim, é importante sublinhar que a adoção de boas práticas em auditoria e fiscalização pública é, em última instância, uma decisão política e institucional. Conforme Martins (1989), a história brasileira de controle público foi marcada por práticas autoritárias, mas o atual modelo democrático exige um controle voltado para o aprimoramento da gestão e a promoção de justiça social. A auditoria deve, assim, assumir um papel transformador, capaz de identificar não apenas erros formais, mas ineficiências estruturais e desigualdades persistentes.

A literatura contemporânea em administração pública e controle reforça que não há um modelo único de auditoria ideal. O que se observa é a necessidade de adaptação às realidades locais, respeitando princípios constitucionais e fortalecendo os vínculos entre Estado e sociedade. Como enfatiza Lima e Craveiro (2025), o governo aberto e a educação política caminham juntos, formando cidadãos mais conscientes e instituições mais responsivas.

Dessa forma, a construção de uma cultura institucional voltada à boa governança, à accountability e ao fortalecimento da democracia depende de auditorias que saibam escutar, interpretar e propor. Auditorias que vão além da técnica e se constituem como instrumentos vivos de transformação da gestão pública.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES



O Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM) tem se destacado nacionalmente pela adoção de diversas boas práticas que fortalecem a fiscalização, a transparência e a eficiência na gestão pública (TCE, 2025). Entre as iniciativas mais relevantes estão a criação da Ouvidoria Estudantil, a implantação de um sistema de integridade e controle institucional, o desenvolvimento de avaliações formativas em ambiente virtual, a implementação de um sistema de geração de energia solar e a realização de auditorias operacionais e ambientais em sistemas públicos de abastecimento de água, apresentadas no quadro 01.

Além dessas ações, o TCE-AM tem desempenhado papel ativo em iniciativas estratégicas como o Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), contribuindo também para a disseminação de suas experiências bem-sucedidas junto a outros tribunais do país. Com reconhecimento nacional por sua atuação inovadora, o TCE-AM consolida-se como uma das instituições públicas mais comprometidas com a modernização do controle externo, o fortalecimento do controle social e a promoção de uma gestão pública ética, sustentável e eficiente (TCE, 2024).

Em levantamento recente realizado pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), cinco práticas desenvolvidas pela Corte amazonense foram reconhecidas como modelos de excelência e publicadas em e-book lançado durante o evento “Diálogos da Atricon”, em Brasília. As iniciativas, conduzidas durante a gestão da conselheira Yara Amazônia Lins dos Santos, reafirmam o papel do TCE-AM como referência em inovação institucional e compromisso com os princípios da administração pública (TCE, 2024).

Quadro 01: Boas Práticas TCE/AM, Manaus, Brasil (2025)

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO
Implantação do sistema de integridade e controle	Iniciativa da Presidência do TCE-AM que promove a cultura ética entre servidores, com foco na prevenção de fraudes e condutas antiéticas por meio de ações educativas, normativas e estímulo ao comportamento íntegro, alinhando-se às boas práticas de governança e à responsabilidade institucional.
Projeto Ouvidoria Estudantil	Projeto que incentiva a participação de alunos do ensino fundamental no controle social, fortalecendo os grêmios estudantis e promovendo o exercício da cidadania. A iniciativa cria



	pontes entre o TCE-AM e a juventude, despertando consciência crítica sobre a gestão escolar e o uso de recursos públicos.
Avaliação formativa em ambiente virtual assíncrono	Desenvolvido pela ECP, o projeto utiliza o Google Classroom para oferecer capacitações com avaliações formativas, devolutivas e atividades personalizadas. A iniciativa inova na educação continuada de servidores, promovendo aprendizagem interativa e adaptada a diferentes perfis, com foco na prática e no desenvolvimento profissional.
Implantação do sistema de geração de energia solar	Desde 2021, o TCE-AM utiliza painéis fotovoltaicos em seus prédios, reduzindo custos e impactos ambientais. A ação integra o Planejamento Estratégico da instituição e a Agenda A3P, consolidando o compromisso com a sustentabilidade e servindo de modelo para outros órgãos públicos.
Auditoria Operacional e Ambiental em Sistemas Públicos de Abastecimento de Água do Amazonas.	Realizada em 17 sistemas no Amazonas, a auditoria avaliou eficiência, cobertura e sustentabilidade dos serviços. A prática destaca a atuação técnica do TCE-AM em áreas essenciais, como o acesso à água potável, com foco em impacto social e preservação ambiental.
Ouvidoria da Mulher	Canal pioneiro voltado exclusivamente ao acolhimento de denúncias e demandas relacionadas a mulheres, promovendo escuta ativa, ambiente seguro e atenção humanizada, reforçando o papel do TCE-AM na promoção de direitos e equidade de gênero.
Domicílio Eletrônico de Contas (DEC)	Plataforma que facilita o envio e recebimento de documentos entre o TCE-AM e seus jurisdicionados. A ferramenta garante segurança, agilidade e eficiência nos processos administrativos, modernizando a comunicação institucional e fortalecendo o controle externo.
Programa Blitz TCE	Ação inovadora de inspeções rápidas em órgãos públicos para apuração de denúncias. Além do caráter fiscalizador, tem função pedagógica ao orientar gestores sobre boas práticas administrativas, prevenindo irregularidades e promovendo gestão responsável.
Redes Sociais	Com linguagem simples e acessível, o TCE-AM tem se aproximado da sociedade por meio das redes sociais, promovendo controle social, ampliando a transparência e fortalecendo a participação cidadã na fiscalização da administração pública.

Fonte: Pesquisadoras



4.1 Mapeamento das Boas Práticas Adotadas pelo TCE-AM

A atuação dos Tribunais de Contas no Brasil tem evoluído de forma significativa nas últimas décadas, deslocando-se de uma lógica estritamente burocrática e formalista para uma abordagem mais estratégica, pedagógica e orientada para resultados. No caso do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), essa transformação tem se refletido na adoção de boas práticas inovadoras, as quais foram devidamente registradas, descritas e analisadas em documentos oficiais, relatórios de auditoria, resoluções e publicações institucionais. A identificação e descrição dessas práticas revelam não apenas o esforço institucional em promover a eficiência e a transparência na gestão pública, mas também a consolidação de uma cultura de controle orientada pelo princípio da *accountability* democrática (ROMÃO; RODRIGUES; SERAFIM, 2025).

Uma das práticas de maior destaque é a implantação do sistema de integridade e controle institucional, cuja relevância decorre da sua abordagem preventiva e educativa. Essa iniciativa, segundo os relatórios analisados, visa promover uma cultura ética entre os servidores do TCE-AM por meio da normatização de condutas, da difusão de valores institucionais e da realização de ações formativas. A proposta se alinha às diretrizes internacionais de integridade no setor público e busca combater práticas ilícitas por meio da construção de um ambiente organizacional baseado na confiança, na transparência e na responsabilidade. Tal alinhamento segue recomendações presentes em estudos recentes sobre governança, ética e transparência na administração pública (CRANTSCHANINOV; MARQUES, 2025; MONTEIRO; TEIXEIRA, 2025).

Outra ação emblemática registrada em documentos oficiais é o projeto Ouvidoria Estudantil, que representa um esforço singular de aproximação do TCE-AM com a juventude amazonense. Essa prática foi instituída com o objetivo de incentivar a participação de alunos do ensino fundamental no exercício do controle social. Ao envolver os grêmios estudantis em debates sobre a gestão escolar e a aplicação dos recursos públicos, o TCE-AM contribui para a formação de cidadãos conscientes e participativos, ao mesmo tempo em que fortalece os mecanismos de fiscalização da educação básica. Essa estratégia de inserção da juventude no debate público dialoga

com a noção de educação política como pilar de fortalecimento da democracia, conforme propõem Lima e Craveiro (2025).

Destaca-se ainda a avaliação formativa em ambiente virtual assíncrono, implementada pela Escola de Contas Públicas (ECP) do TCE-AM. Essa prática, descrita detalhadamente nos relatórios técnicos da instituição, consiste na utilização de plataformas digitais – como o Google Classroom – para promover a capacitação contínua dos servidores públicos. A proposta incorpora metodologias de aprendizagem ativa, avaliações devolutivas e atividades personalizadas, permitindo uma formação mais eficiente, adaptável e centrada na prática profissional. Esse modelo pedagógico inovador encontra respaldo na literatura que defende o uso de tecnologias digitais como instrumentos de capacitação no setor público, especialmente quando voltados à formação crítica e cidadã (SCACCHETTI, 2025).

O compromisso do TCE-AM com a sustentabilidade também se expressa na implantação de um sistema de geração de energia solar em suas instalações. A adoção dessa prática foi registrada em resoluções internas e integra o Plano Estratégico da instituição, bem como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). Ao investir em painéis fotovoltaicos, o Tribunal não apenas reduz custos operacionais, como também demonstra coerência com os princípios de responsabilidade ambiental. A medida, além de gerar economia, atua como exemplo para outras instituições públicas, mostrando que é possível conciliar eficiência energética, compromisso ambiental e inovação tecnológica (PEREIRA; SARAIVA; PEREIRA, 2025).

Outro ponto alto identificado nos documentos analisados foi a auditoria operacional e ambiental em sistemas públicos de abastecimento de água no Amazonas. Essa prática consistiu na avaliação técnica de 17 sistemas de abastecimento, envolvendo critérios como cobertura, qualidade, eficiência e sustentabilidade. A auditoria evidenciou fragilidades na gestão dos recursos hídricos e propôs medidas corretivas e estruturantes para aprimorar os serviços. Além do impacto direto sobre a população beneficiada, essa iniciativa do TCE-AM reafirma o potencial das auditorias operacionais como ferramentas de transformação social e de qualificação das políticas públicas, como destacado por Rocha (2025) em estudo sobre observatórios municipais.

A criação da Ouvidoria da Mulher figura entre as inovações de destaque institucional, demonstrando sensibilidade do TCE-AM às questões de gênero. Essa



unidade foi concebida para acolher denúncias e demandas específicas relacionadas às mulheres, oferecendo um canal de escuta ativa, seguro e humanizado. Ao reconhecer as desigualdades estruturais enfrentadas por mulheres no acesso aos serviços públicos e na vivência de seus direitos, o Tribunal fortalece seu papel enquanto promotor da equidade e defensor dos direitos fundamentais. A literatura atual tem enfatizado a importância de políticas públicas sensíveis ao gênero como estratégias de justiça social e fortalecimento institucional (SANTANA *et al.*, 2025; SILVA *et al.*, 2025).

No campo da modernização administrativa, uma das práticas registradas com grande ênfase é o Domicílio Eletrônico de Contas (DEC), uma plataforma digital desenvolvida para facilitar a comunicação entre o Tribunal e os seus jurisdicionados. Essa ferramenta possibilita o envio e o recebimento de documentos de forma segura, ágil e eficiente, reduzindo a burocracia e acelerando os processos de análise e julgamento. A adoção do DEC demonstra o compromisso da instituição com a inovação tecnológica e com a melhoria da qualidade dos serviços prestados, além de promover economia de recursos e maior celeridade nas rotinas administrativas. Estudos como o de Sanabria e Cintra (2025) destacam o papel dos portais eletrônicos como instrumentos eficazes de accountability.

Outro destaque é o Programa Blitz TCE, uma iniciativa de inspeções rápidas em órgãos públicos estaduais e municipais, voltada para a apuração de denúncias recebidas. Essa ação combina o caráter fiscalizador com uma dimensão pedagógica, uma vez que as equipes do Tribunal atuam também na orientação aos gestores sobre boas práticas administrativas. Os relatórios da instituição destacam que essa metodologia tem sido eficaz para prevenir irregularidades, reforçar a cultura da legalidade e ampliar o alcance das ações de controle. De acordo com Krakowiak e Lima (2025), o monitoramento descentralizado e a ação de observatórios sociais são essenciais para impactar positivamente os gastos públicos e reduzir desvios.

A atuação nas redes sociais também é apontada nos documentos como uma boa prática de aproximação com a sociedade. O TCE-AM investe na produção de conteúdo acessível, com linguagem clara e objetiva, de modo a promover o controle social e fortalecer o vínculo com a cidadania. Essa estratégia contribui para a democratização da informação pública e para a construção de uma imagem institucional pautada pela transparência e pela escuta ativa. Mariani e Bessa (2025) observam que a



instrumentalização da ação pública, quando associada a relações horizontais e participativas, pode revelar assimetrias de poder, mas também oportunidades de coesão e engajamento social.

Além das práticas implementadas, o Tribunal participa ativamente do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), coordenado pela Atricon. Essa ferramenta de avaliação promove a uniformização de critérios de qualidade e a melhoria contínua das atividades de fiscalização. Os relatórios e resoluções do TCE-AM destacam que, por meio do MMD-TC, a instituição tem aprimorado seus processos internos, corrigido fragilidades e ampliado seu grau de conformidade com padrões nacionais e internacionais de excelência em controle externo. Essa busca por qualificação e desempenho está alinhada ao que destacam Brelàz *et al.* (2025), ao apontarem a coesão entre governança, dados abertos e participação como pilares do modelo de governo aberto.

Em síntese, as práticas de destaque observadas nos documentos oficiais, relatórios e resoluções do TCE Amazonas indicam um esforço sistemático de inovação, institucionalização e aperfeiçoamento contínuo. A ênfase em auditorias operacionais e ambientais, o uso de tecnologias de informação, a valorização da formação permanente, o incentivo à participação social e o compromisso com os direitos humanos e com a sustentabilidade apontam para um modelo de controle externo orientado por valores republicanos e democráticos (RAMÍREZ-ALUJAS, 2025).

Mais do que procedimentos técnicos, as boas práticas identificadas representam escolhas institucionais e políticas em favor de uma administração pública mais ética, transparente e eficiente. Elas revelam um Tribunal de Contas que se posiciona como parceiro da sociedade na busca por melhores serviços públicos, que reconhece a importância do diálogo com os cidadãos e que atua de forma preventiva, propositiva e inovadora.

A experiência do TCE-AM oferece um repertório valioso de práticas que podem ser replicadas e adaptadas por outras instituições de controle do país. Sua trajetória demonstra que é possível, mesmo diante de desafios estruturais e conjunturais, construir um modelo de fiscalização comprometido com a transformação social.

4.2 Efeitos das Boas Práticas na Gestão Pública Estadual

A literatura contemporânea evidencia que a adoção de boas práticas na administração pública estadual não se restringe a ações pontuais ou inovações isoladas, mas representa uma reconfiguração do modo de agir do Estado, orientada por valores como integridade, legalidade, eficiência, equidade e inovação. Como destacam Brelàz et al. (2025), a governança pública moderna requer o desenvolvimento de instrumentos que promovam a transparência ativa, o uso de dados abertos e a participação cidadã, elementos que, juntos, contribuem para a construção de um novo modelo de relacionamento entre governo e sociedade. Esses princípios vêm sendo materializados por meio de políticas e programas que articulam planejamento estratégico, avaliação de desempenho, redes de cooperação e mecanismos de escuta ativa.

Um dos principais efeitos das boas práticas na gestão estadual é o fortalecimento da transparência como fundamento da accountability democrática. O uso de portais eletrônicos, painéis de controle e sistemas de informação pública tem ampliado o acesso da população aos dados governamentais, permitindo maior controle social e visibilidade das ações estatais. Sanabria e Cintra (2025) argumentam que os portais eletrônicos funcionam como instrumentos de abertura da “caixa-preta” da administração pública, ao fornecerem dados de forma inteligível e atualizada, contribuindo para a redução de assimetrias informacionais e o combate à opacidade administrativa. Esses mecanismos não apenas inibem práticas de corrupção e ineficiência, mas também fortalecem o capital democrático das instituições públicas.

Além disso, os efeitos das boas práticas se expressam na transformação da cultura organizacional dos órgãos públicos estaduais. A incorporação de práticas de escuta, de capacitação continuada e de valorização dos servidores favorece a profissionalização da gestão e o comprometimento com resultados. O estudo de Monteiro e Teixeira (2025) sobre universidades federais aponta que a transparência ativa e o acesso a dados confiáveis impactam positivamente o desempenho institucional, o que pode ser estendido às administrações estaduais. Tais práticas reconfiguram o papel do servidor público, que passa de mero executor de normas a agente responsável pela produção de valor público.

Outro efeito importante é o aprimoramento dos mecanismos de planejamento e avaliação, permitindo maior racionalidade nas decisões governamentais. Os Estados



que investem em boas práticas institucionais conseguem melhorar seus sistemas de monitoramento de políticas públicas, o que viabiliza ajustes, redirecionamentos e a eliminação de ações ineficazes. A pesquisa de Krakowiak e Lima (2025) sobre os efeitos do monitoramento dos observatórios sociais nos gastos municipais brasileiros reforça essa constatação, ao demonstrar que a presença de instâncias de controle social ativa contribui para a redução de gastos excessivos e para o aumento da eficiência alocativa dos recursos públicos. Embora centrada no nível municipal, a lógica se aplica também ao nível estadual, onde o fortalecimento de instrumentos de avaliação favorece decisões mais racionais e efetivas.

No campo da inclusão e da equidade, as boas práticas também exercem papel crucial. Experiências estaduais como a criação de ouvidorias especializadas para públicos vulneráveis e o fortalecimento de políticas transversais demonstram o potencial das boas práticas para enfrentar desigualdades históricas. Santana *et al.* (2025) analisam como a formação da agenda governamental de enfrentamento à violência contra a mulher resulta da articulação entre pressão social, vontade política e capacidade institucional. Quando traduzida em práticas concretas, essa agenda contribui para a estruturação de serviços, a capacitação de profissionais e o acolhimento das demandas da população feminina, demonstrando como a boa gestão pode promover justiça social.

As boas práticas também têm efeito pedagógico na cultura cívica. A institucionalização de canais de participação, como conselhos, audiências públicas e ouvidorias, estimula a cidadania ativa e cria um ambiente de corresponsabilidade entre Estado e sociedade. Lima e Craveiro (2025) destacam que a intersecção entre governo aberto e educação política é essencial para formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres. No plano estadual, isso se reflete em políticas que promovem a alfabetização cívica e digital, o engajamento juvenil e a co-construção de políticas públicas. Dessa forma, as boas práticas funcionam como instrumentos de fortalecimento democrático, ampliando as condições de deliberatividade e controle social.

Na dimensão ambiental, as boas práticas estaduais têm gerado efeitos positivos tanto em termos de redução de custos quanto de alinhamento com a agenda do desenvolvimento sustentável. A adoção de práticas ecoeficientes, como o uso de energia limpa, a digitalização de processos e a gestão racional de resíduos, não apenas moderniza a administração pública, como também a coloca como exemplo para outros

setores da sociedade. Pereira, Saraiva e Pereira (2025) evidenciam que práticas administrativas fragmentadas e excludentes tendem a acirrar vulnerabilidades sociais e ambientais. Portanto, a adoção de boas práticas integradas, sustentáveis e participativas nos governos estaduais se revela essencial para enfrentar desafios complexos como as mudanças climáticas, a escassez de recursos e os conflitos territoriais.

Outro efeito importante das boas práticas é o fomento à inovação pública. Estados que cultivam ambientes institucionais favoráveis à experimentação, à aprendizagem organizacional e à gestão por resultados tendem a desenvolver soluções mais eficazes e responsivas às demandas sociais. A pesquisa de Romão, Rodrigues e Serafim (2025), ao analisar os planos da Parceria para o Governo Aberto no Brasil, aponta que o envolvimento dos entes federativos em práticas de cocriação e inovação colaborativa potencializa o impacto das políticas públicas e fortalece a legitimidade das ações governamentais. Isso implica reconhecer que as boas práticas não devem ser pensadas apenas como instrumentos técnicos, mas como parte de um ecossistema institucional voltado à transformação social.

Importante também destacar os efeitos das boas práticas sobre a confiança nas instituições públicas. Em tempos de crise de legitimidade e desinformação, a gestão pública que adota medidas pautadas na transparência, na escuta e na corresponsabilidade tende a recuperar a credibilidade do Estado. Mariani e Bessa (2025) argumentam que, ao revelar as dinâmicas de poder subjacentes à ação pública, as boas práticas promovem um tipo de accountability que vai além do controle formal, incorporando dimensões simbólicas, pedagógicas e relacionais. Isso se traduz em maior confiança dos cidadãos nas instituições e maior disposição para o diálogo e o engajamento cívico.

Cabe observar, no entanto, que a institucionalização de boas práticas na gestão pública estadual enfrenta obstáculos relevantes. Entre eles, destacam-se a descontinuidade administrativa, a baixa capacidade técnica de algumas estruturas estatais, a resistência à mudança por parte de setores burocráticos e o uso estratégico de instrumentos participativos para fins meramente legitimadores. Como alerta Ramírez-Alujas (2025), o desafio contemporâneo não é apenas produzir boas práticas, mas integrá-las a um novo modelo de gestão pública que seja efetivamente aberto,



colaborativo e transformador. Isso requer investimentos em capacitação, governança em rede, regulação inteligente e avaliação contínua das políticas.

O potencial das boas práticas para transformar a gestão pública estadual se revela mais plenamente quando estas são integradas a sistemas amplos de governança, conectados a redes de atores sociais, institucionais e territoriais. Rocha (2025) reforça essa ideia ao analisar os observatórios de políticas públicas no nível municipal, sugerindo que sua lógica pode ser transposta para o nível estadual por meio da institucionalização de laboratórios de inovação, câmaras temáticas interinstitucionais e fóruns permanentes de diálogo social. Tais espaços possibilitam não apenas a difusão de práticas bem-sucedidas, mas também a aprendizagem coletiva e o aperfeiçoamento de soluções conforme as realidades locais.

É fundamental considerar que os efeitos das boas práticas não são automáticos nem homogêneos, mas variam conforme o grau de comprometimento político, a cultura organizacional, a infraestrutura disponível e a capacidade técnica dos Estados. Como salientam Crantschaninov e Marques (2025), a construção de estratégias de governo digital com base em participação social e articulação federativa é um caminho promissor para sustentar a inovação e consolidar uma gestão pública mais responsiva e inclusiva. A criação de arquiteturas institucionais flexíveis, colaborativas e orientadas por evidências se revela, portanto, condição essencial para o sucesso e a sustentabilidade das boas práticas.

Os efeitos das boas práticas na gestão pública estadual são múltiplos e interdependentes. Elas contribuem para fortalecer a democracia, qualificar os serviços públicos, melhorar a alocação de recursos, reduzir desigualdades, preservar o meio ambiente, promover a inovação e recuperar a confiança nas instituições. Mais do que modismos administrativos, as boas práticas devem ser compreendidas como componentes de um novo ethos público, orientado por valores republicanos, compromisso com o bem comum e respeito à diversidade. Promover, difundir e consolidar essas práticas é tarefa urgente dos governos estaduais que desejam construir um futuro mais justo, eficiente e democrático.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



A presente pesquisa teve como objetivo central compreender de que maneira as boas práticas implementadas pelo Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM) influenciam a análise das Prestações de Contas e seus efeitos sobre a transparência, a eficiência e a governança pública. Ao longo do estudo, foi possível verificar que as metodologias adotadas por esse órgão de controle externo têm produzido impactos positivos e concretos na qualificação da gestão pública estadual.

A análise documental, bibliográfica e de conteúdo revelou que o TCE-AM não apenas aprimorou seus processos internos por meio da incorporação de auditorias operacionais, mecanismos de controle institucional e ferramentas tecnológicas, como também ampliou sua capacidade de articulação com a sociedade, promovendo o controle social e a educação cidadã. Iniciativas como a Ouvidoria Estudantil, o Programa Blitz TCE, o uso de redes sociais e a Ouvidoria da Mulher demonstram um engajamento ativo com princípios democráticos e de justiça social.

Dessa forma, pode-se afirmar que a pergunta de pesquisa foi respondida positivamente, uma vez que as boas práticas analisadas demonstraram ser efetivas na promoção da eficiência administrativa, da responsabilização dos gestores e no fortalecimento da cultura de integridade e participação social.

Do mesmo modo, os objetivos do estudo foram plenamente alcançados: foram identificadas e descritas as principais práticas do TCE-AM; analisada sua replicação e reconhecimento em outros contextos; e avaliados os impactos dessas ações à luz da literatura especializada. A pesquisa conclui que o caso do TCE Amazonas constitui uma experiência exemplar, cujos aprendizados podem e devem ser considerados na construção de uma fiscalização mais eficiente, transparente e orientada ao interesse público em outros estados da federação.

Como desdobramento desta investigação, sugere-se a realização de um estudo comparativo entre diferentes Tribunais de Contas estaduais, a fim de analisar como práticas semelhantes ou distintas têm sido aplicadas em outros contextos regionais. Essa comparação permitiria identificar fatores condicionantes para o sucesso ou os limites da institucionalização de boas práticas, além de contribuir para a formulação de diretrizes nacionais que fortaleçam a atuação coordenada e eficiente do sistema de controle externo no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BERNARDINO, T.; HUBLER, S.; VIEIRA, R. Boas práticas na gestão pública: experiências e perspectivas para o controle eficiente. In: MORETTO NETO, L. O. et al. (Org.). **Boas práticas em administração pública**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2023. p. 45-61.
- BRELÀZ, G. de; DIAS, T. F.; REINECKE, L. F. G.; NASCIMENTO, A. B. F. M. do; RODRIGUES, D. C. Governo aberto: caminhos para transparência, dados abertos, participação, colaboração e accountability. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 jun. 2025.
- CRANTSCHANINOV, T. I.; MARQUES, C. S. G. Construção da Estratégia Nacional de Governo Digital: participação social e federativa. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.
- GOMES, R. Análise e interpretação de dados em pesquisa qualitativa. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. rev. e atual. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 79-108.
- KRAKOWIAK, S.; LIMA, R. N. de. Efeito do monitoramento dos observatórios sociais nos gastos municipais brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.
- LIMA, F. N. de; CRAVEIRO, G. da S. Intersecções entre governo aberto e educação política. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.
- LOTT, L. Auditorias operacionais e fiscalização de contratos complexos. In: MORETTO NETO, L. O. et al. (Org.). **Boas práticas em administração pública**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2023. p. 78-95.
- MARIANI, C. B.; BESSA, L. F. M. Governo aberto no Brasil: reflexões sobre as relações de poder desveladas pela instrumentação da ação pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.



MARTINS JR., A. **Administração pública e controle democrático**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, C. E. A questão do controle e o poder político no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 4, n. 8, p. 77-94, 1989.

MELO, D.; PARAÍSO, P. Governança e auditoria em agências de desenvolvimento. In: MORETTO NETO, L. O. et al. (Org.). **Boas práticas em administração pública**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2023. p. 110-128.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. rev. e atual. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 9-29.

MONTEIRO, D. A. A.; TEIXEIRA, M. A. C. Transparência ativa, dados abertos e desempenho acadêmico: análise das universidades federais brasileiras. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

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

PEREIRA, J. J.; SARAIVA, C. M.; PEREIRA, M. R. de S. O. Violações de direitos humanos pela Fundação Renova: fragmentação de processos e políticas excludentes. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

PIRONTI, M.; KEPPEM, B. Compliance público como instrumento de fiscalização e integridade institucional. In: MORETTO NETO, L. O. et al. (Org.). **Boas práticas em administração pública**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2023. p. 130-149.

PRZEWORSKI, A. **Democracy, accountability, and representation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

RAMÍREZ-ALUJAS, Á. V. Época de mudança ou mudança de época? O Governo Aberto na perspectiva da América Latina. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

ROCHA, H. S. Governo aberto em âmbito municipal: o caso dos observatórios de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

ROMÃO, W. M.; RODRIGUES, M. S.; SERAFIM, L. Cocriação e participação social: análise dos seis planos de ação da Parceria para o Governo Aberto no Brasil (2011–2023). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

ROTTA, L. Transparência, LGPD e auditoria pública: desafios contemporâneos da fiscalização. In: MORETTO NETO, L. O. et al. (Org.). **Boas práticas em administração pública**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2023. p. 150-165.

SANABRIA, D. C.; CINTRA, R. F. Portais eletrônicos na accountability: abrindo a “caixa-preta”. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SANTANA, M. F. R.; FERNANDES, A. S. A.; SILVA, M. de A. M.; TEIXEIRA, M. A. C. Formação da agenda governamental de enfrentamento à violência contra a mulher. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SCACCHETTI, C. S. Boa governança, modelos de gestão e ingresso no serviço público brasileiro: entre discursos e práticas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SILVA, C. A. C.; NASCIMENTO, R. A. C. do; FARIA, D. F. de M.; FARIA, T. L. M. Transparência no Ministério Público do Estado do Pará: contornos e avanços na garantia de direitos. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/i/2025.v30/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SPECK, B. W. O papel dos Tribunais de Contas no combate à corrupção. In: FILGUEIRAS, F.; ARCOVERDE, L. (Org.). **Corrupção e reforma política**. São Paulo: FGV, 2000.

TEIXEIRA, M. A. C. Controle democrático da administração pública: o papel dos Tribunais de Contas no Brasil. In: FONSECA, R. C.; TEIXEIRA, M. A. C.; LOUREIRO, M. R. (Org.). **Tribunais de Contas e accountability no Brasil: entre o jurídico e o político**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2024.

TEIXEIRA, M. A. C. Tribunais de Contas e auditorias como instrumentos de transformação institucional. In: FONSECA, R. C.; TEIXEIRA, M. A. C.; LOUREIRO, M. R. (Org.). **Tribunais de Contas e accountability no Brasil: entre o jurídico e o político**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2024. p. 33-60.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS (TCE-AM). Boas práticas do TCE-AM ganham destaque nacional e são publicadas em e-book da Atricon. Manaus, 19 fev. 2024. Disponível em: <https://www2.tce.am.gov.br/?p=75703>. Acesso em: 25 jun. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS (TCE-AM). **Relatórios de Gestão e Auditoria**. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS (TCE-AM). TCE-AM realiza auditoria em sistemas públicos de abastecimento de água no interior. Manaus, 2 mar. 2022. Disponível em: <https://www2.tce.am.gov.br/?p=64639>. Acesso em: 25 jun. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.