



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ**  
**CAMPUS CAMPO MAIOR**  
**CURSO PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**NATÉRCIA LIANE DE OLIVEIRA LOYOLA**

**GOVERNANÇA PÚBLICA E PADRÕES IFAC: AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE**  
**NO TCE-PI (2024–2025)**

**CAMPO MAIOR**  
**2025**

NATÉRCIA LIANE DE OLIVEIRA LOYOLA

GOVERNANÇA PÚBLICA E PADRÕES IFAC: AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE NO  
TCE-PI (2024–2025)

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)  
apresentado como exigência parcial para obtenção  
do diploma do Curso de Pós Graduação do Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do  
Piauí, Campus Campo Maior.  
Orientador: Prof. Me. João Batista Rodrigues Cruz  
Compagnon.

CAMPO MAIOR

2025

# GOVERNANÇA PÚBLICA E PADRÕES IFAC: AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE NO TCE-PI (2024–2025)

Natércia Liane de Oliveira Loyola<sup>1</sup>  
João Batista Rodrigues Cruz Compagnon<sup>2</sup>

## RESUMO

A governança corporativa é oriunda da área privada e as organizações públicas tomam suas experiências como base, com o objetivo de seguir melhores práticas de administração e entregar serviços de qualidade, que resultem em mais eficiência à gestão e aperfeiçoamento das funções estatais, o que se intitula como governança pública. Por conseguinte, os modelos organizacionais de gestão pública passam a evoluir afim de promover sustentabilidade financeira e transparência na gestão. Este artigo traz uma análise sobre a aplicação das práticas de governança nas atividades de gestão do Tribunal de Contas do Estado do Piauí – TCE-PI, no período de 2024-2025, por meio de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e o método de coleta, análise documental, à luz dos princípios e recomendações de Governança, sugeridos pelo Estudo 13 do Public Sector Committee/International Federation of Accountants, em relação aos elementos essenciais da governança como os Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios. Embora o TCE-PI siga as diretrizes da IFAC, ainda há lacunas a serem sanadas, ficando evidente a necessidade de detalhamento do Código de Ética e da criação de um comitê de auditoria, bem como o fortalecimento da comunicação com *stakeholders* para obter eficácia na governança pública da instituição.

**Palavras-chave:** governança pública; tce-pi; ifac.

## ABSTRACT

Corporate governance originates from the private sector, and public organizations use its experiences as a basis, aiming to follow best management practices and deliver quality services, resulting in greater management efficiency and improvement of state functions, which is known as public governance. Consequently, organizational models of public management evolve to promote financial sustainability and transparency in management. This article analyzes the application of governance practices in the management activities of the Court of Accounts of the State of Piauí – TCE-PI, in the period of 2024-2025, through exploratory research with a qualitative approach and the data collection method, document analysis, in light of the principles and recommendations of Governance, suggested by Study 13 of the Public Sector Committee/International Federation of Accountants, in relation to the essential elements of governance such as Standards of Behavior, Organizational Structure and Processes, Control and Reporting. Although the TCE-PI (Court of Accounts of Piauí) follows the IFAC (International Federation of Auditors) guidelines, there are still gaps to be filled, highlighting the need for a more detailed Code of Ethics and the creation of an audit committee, as well as strengthening communication with *stakeholders* to achieve effectiveness in the institution's public governance.

**Keywords:** public governance; tce-pi; ifac.

---

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Gestão Pública. Instituto Federal do Piauí. Email: natercialiane@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor Mestre João Batista Rodrigues Cruz Compagnon.

## 1 INTRODUÇÃO

A governança teve origem e aperfeiçoou-se nas entidades privadas, e tem se tornado cada vez mais importante por possibilitar uma interação entre a sociedade e o governo, promovendo informações mais transparentes e responsáveis nas instituições públicas. De acordo com Fonseca (2013), a governança pública procura imprimir maior eficiência e agilidade à administração pública. É imprescindível, por parte dos gestores públicos a adoção dos conceitos e princípios de governança corporativa, pois para a obtenção de bons resultados, são estabelecidos parâmetros para que a organização tenha o alinhamento estratégico ligado aos objetivos a serem alcançados, com procedimentos mais transparentes e posicionamento ético, com foco no cidadão e na qualidade do gasto público (PRATES, 2014).

Na década de 1980 e 1990, o Brasil, passou por um processo de redemocratização, objetivando estabelecer uma relação inovadora entre o Estado e a sociedade, além de todas as esferas de governos, a fim de que a gestão organizacional se tornasse mais acessível aos cidadãos. Nesse sentido a *International Federation of Accountants* (IFAC) tem fomentado uma qualificação alta ao desenvolvimento de boas práticas contábeis. Segundo Lunkes et al. (2018), a IFAC é uma organização internacional que estabelece normas contábeis, de auditoria e ética, com o objetivo de fortalecer a governança pública e promover a confiança na gestão das finanças públicas. O estudo 13 *do Public Sector Committee* (PSC) da IFAC define os princípios e recomendações da governança corporativa para o setor público, com o objetivo de contribuir para a melhoria da transparência e do controle da gestão.

A crescente cobrança social sobre o governo pela melhoria da qualidade nos serviços públicos e melhores resultados econômicos, demanda uma postura ética e transparente dos gestores públicos. O uso de recursos públicos (dinheiro, maquinários, tecnologias, infraestrutura *etc.*), são assegurados pela Constituição Federal determinando a necessidade da prestação de serviços com qualidade, atendendo a quesitos, como, a moralidade, a efetividade, a legitimidade, a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia, a impessoalidade, *etc.*

O Tribunal de Contas do Piauí (TCE-PI) por meio do seu código de conduta ética, considera que “a missão institucional do Tribunal é aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade, por meio do controle externo, onde é exigido de seus servidores elevados padrões de comportamento ético, a inspirar confiança e credibilidade” (TCE-PI, 2022, p. 1). Essa missão não existe sem a prestação de serviços públicos com elevada qualidade e que consigam satisfazer as necessidades dos cidadãos. Ademais, o órgão desempenha a função técnica de análise e julgamento das prestações de contas de natureza contábil, financeira,

orçamentária, além de inspeções operacionais e patrimoniais das unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário do Estado do Piauí (TCE-PI, 2022). Sendo, portanto, um órgão de controle externo com papel estratégico na indução de boas práticas de governança pública, contribuindo para o fortalecimento da *accountability* e da transparência na administração estadual.

Nessa perspectiva, buscou-se saber, “Em que medida as práticas institucionais do TCE-PI atendem às recomendações do Estudo 13 do PSC/IFAC no período 2024–2025?” A relevância desta pesquisa relaciona-se à crescente discussão sobre governança no setor público, diante da escassez de trabalhos sobre o tema neste contexto. O recorte temporal, 2024-2025 se dá por ter relação direta com o primeiro biênio de vigência do Plano Estratégico 2024-2027 do TCE, podendo refletir sobre as ações iniciais já implementadas. Esta pesquisa tem por objetivo geral, analisar se as práticas de Governança Pública fundamentadas pelo Estudo 13 da IFAC estão sendo desempenhados no TCE-PI. Como objetivos específicos procurou-se identificar, se os documentos institucionais, as normas internas do TCE-PI seguem as diretrizes da IFAC e como outro objetivo específico, comparar as práticas do TCE com os princípios fundamentais do Estudo 13 PSC/IFAC: transparência, integridade e prestação de contas. Para atingir os objetivos propostos, utilizou-se, como metodologia, a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e o procedimento de coleta sendo análise documental. A coleta e análise dos dados foram baseadas em normativas, manuais e códigos publicados no site oficial do TCE-PI e no Estudo 13 do Public Sector Committee (PSC), da International Federation Accountants (IFAC) com livre acessibilidade, no período de abril a novembro de 2025.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As organizações públicas e as corporações têm como ponto em comum a separação entre a propriedade e a gestão, ou seja, elas enfrentam os mesmos ‘conflitos de agência’. Esta fundamental semelhança faz com que os princípios da governança corporativa possam ser aplicados ao setor público. (ABBUD, RODRIGUES E DE BENEDICTO, 2008).

### **2.1 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO**

O modelo de governança corporativa tornou-se um importante instrumento na busca de melhores resultados não só às empresas privadas, como também ao Estado, assumindo papel destacado na gestão de suas empresas públicas, sociedades de economia mista e demais organizações controladas direta ou indiretamente (MATIAS-PEREIRA, 2010). Em 2013, o TCU elaborou e aprovou o referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. O Referencial Básico de Governança pública (RGB), serve como um guia e lista, com base em posicionamento da International Federation of Accountants (IFAC), os princípios básicos de governança que devem nortear a gestão pública, tais como: transparência, integridade e prestação de contas.

No Brasil, recentemente, o conhecimento sobre governança pública baseia-se no entendimento de cooperação entre o Estado, mercado e sociedade civil, o que aproxima o conceito daquilo que se entende por gestão e controle social (ALCÂNTARA ET AL, 2015; SOUSA, 2017). Nesta perspectiva, a gestão pública vem se aperfeiçoando, promovendo sustentabilidade financeira, transparência na gestão de forma ética e responsável, incluindo a solução de conflitos de interesses. Embora a Governança Corporativa tenha surgido no setor privado sua importância no setor público, é reconhecida devido à insatisfação com os modelos até então adotados pelo Estado (KISSLER & HEIDEMANN, 2006), que ausentavam as questões sociais e restringiam a participação do cidadão, privilegiando a eficiência e a qualidade da gestão (PAES DE PAULA, 2005). A responsabilização, transparência e participação cidadã são tido como benefícios para reduzir a corrupção e aproximar o Estado da sociedade civil (LINDSTEDT & NAURIN, 2016, ARANHA, 2017, BRUSCA, ROSSI, AVERSANO, 2018).

A melhoria no desempenho institucional esta relacionada com a satisfação dos usuários e a implementação de práticas de governança, embora o índice de governança pública apresente resultados inesperados, indicando a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre seu impacto real (SILVA, 2024). As boas práticas garantem que os gestores públicos tenham responsabilidade pelos resultados e transparência dos seus atos. A governança é, portanto, um avanço que possibilita a redução do distanciamento entre sociedade e Estado. Mas para atender as demandas sociais é necessário um olhar de interesse nos resultados do Estado, por parte da sociedade, pois o fortalecimento dos mecanismos da governança resulta da cobrança e fiscalização social (TCU, 2014). A transparência deve ser priorizada pela Administração Pública em suas práticas e incentivar uma maior proximidade com os cidadãos, pois, há um envolvimento crescente da sociedade na busca por acesso às informações relacionadas à prestação de contas governamental. (NITTIS, 2019).

Muitos critérios são utilizados para averiguar a qualidade da administração pública, como a transparência, ética, eficiência, eficácia, etc. Su e Bui (2017) destacam que a mensuração da governança pública é algo complexo, e que, mesmo sendo abordado por alguns economistas, que visam a interpretação fundamental das dimensões da governança pública, muitas questões permanecem não respondidas. Ademais, observa-se que existem desafios a serem enfrentados pelos gestores públicos, em relação à governança corporativa. Estruturar de uma forma entusiasmante agentes capacitados e seguimento de princípios é um dos grandes desafios (DEFINA, 2018).

A governança corporativa, conforme definido por Freitas et al. (2018), engloba um conjunto de mecanismos que orientam e controlam as organizações. O setor privado faz uso da

governança corporativa para ser mais competitivo, porém o setor público utiliza para direcionar e controlar processos que asseguram a prestação de contas dentro das organizações públicas (MARQUES, 2007). Assim a *International Federation of Accountants* apresenta que é na prestação de contas que a diferença se encontra, portanto o setor privado deve prestar contas aos sócios e clientes, e no setor público os gestores estão sujeitos a diversos mecanismos de controle, devendo prestar contas a vários *stakeholders* cada um com seu legítimo interesse, mas não necessariamente com qualquer direito de propriedade, como por exemplo, Ministros, o Parlamento, cidadãos, público em geral, dentre outros. A partir do ano 2000, o IFAC (2001) determinou seus primeiros princípios de governança no setor público. O quadro 1 ilustra os conceitos dos princípios da governança pública, apresentados pela IFAC (2001).

**Quadro 1- PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA IFAC 2001**

| PRINCÍPIOS     | CONCEITO/ATRIBUIÇÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TRANSPARÊNCIA  | <p>A transparência é necessária para garantir que as partes interessadas possam ter confiança na tomada de decisões e nas ações das entidades do setor público, na gestão de suas atividades e nos gestores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover precisão e clareza;</li> <li>• Tempestividade;</li> <li>• Comunicação.</li> </ul>                                           |
| INTEGRIDADE    | <p>Compreende a retidão, ética e justiça nos relacionamentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a honestidade;</li> <li>• Estimular o profissionalismo dos indivíduos dentro das entidades;</li> <li>• Garantir a qualidade dos relatórios financeiros e de avaliação de desempenho.</li> </ul>                                                                            |
| ACCOUNTABILITY | <p>É o processo através do qual as entidades e os gestores públicos são responsabilizados pelas próprias decisões e ações, incluindo o trato com os recursos públicos, onde são submetidos a uma supervisão de controle externo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de contas dos resultados organizacionais;</li> <li>• Clareza de papéis e responsabilidades.</li> </ul> |

**Fonte:** Traduzido e adaptado de PSC/IFAC (2001, p. 12).

Os princípios tratam dos valores fundamentais a serem seguidos e são tratados no Estudo 13, que foi publicado por meio do Comitê Setor Público (PSC) no ano de 2001 pela Federação Internacional de Contadores (IFAC), segundo, Silveira e Goularte (2016), visando proporcionar uma convergência nas medidas de governança para o setor público, trazendo um rol de práticas de boa governança para orientar administradores públicos e sociedade. As recomendações são representadas nos princípios da governança, como instrumentos de busca da eficiência

organizacional e devem ser adotadas como diretrizes para o setor público. Marcelli (2013) respalda que o Comitê do Setor Público ou *Public Sector Committee* (PSC) é uma comissão da Federação Internacional de Contadores ou *Council of the International Federation of Accountants* (IFAC) que foi criada para desenvolver e rever normas, orientações e estudos sobre governança no setor público, orientando os gestores e a sociedade sobre princípios e práticas de boa governança.

Nesse contexto, o Estudo 13 (PSC/IFAC) enfatiza as práticas de governança na gestão pública, que de início estão sob responsabilidade do grupo governante e posteriormente são passadas por todos os setores do setor público. Marcelli (2013) afirma que a multiplicidade da forma estrutural e legislativa que o setor público apresenta mostra a necessidade de modelos de governança específicos e basicamente exclusivos para serem facilmente aplicados, considerando as características únicas de cada entidade. O quadro 2 apresenta as práticas de governança recomendadas no Estudo 13.

**Quadro 2 – RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO 13 – PSC/IFAC**

| <b>DIMENSÃO</b>                            | <b>DESCRIÇÃO</b>                                                                                                                                                                            | <b>PRÁTICAS RECOMENDADAS</b>                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Padrões de Comportamento                   | Diz respeito ao sistema pelo qual a organização exerce a liderança em relação aos valores que definem sua cultura organizacional.                                                           | 1-Liderança;<br>2-Código de conduta;<br>3-Gestão de Conflito de Interesse;<br>4-Ética e Integridade.                                                                                                                                   |
| Estrutura Organizacional e Processos       | Refere-se ao modo como a gestão da instituição está organizada, quais são as funções dos gestores, as responsabilidades e deveres.                                                          | 1- Prestação de contas e Responsabilidade estatutária;<br>2- Funções e Responsabilidade;<br>3- Planejamento Estratégico Operacional;<br>4-Comunicação e Engajamento com <i>Stake holders</i> ;<br>5-Monitoramento e Avaliação Interna. |
| Controle e Gestão de Riscos                | Alcança os controles estabelecidos pelos gestores para dar suporte ao alcance dos objetivos, à eficiência das operações, à confiabilidade dos relatórios e à conformidade com a legislação. | 1-Gestão de riscos;<br>2-Auditoria interna;<br>3-Comitês de auditoria;<br>4-Controle interno;<br>5-Treinamento.                                                                                                                        |
| Relatórios e Prestação de Contas Externos. | Está relacionado à forma pela qual a administração demonstra sua responsabilidade com o dinheiro público e o desempenho com os recursos.                                                    | 1-Relatório anual;<br>2-Adequação às normas de Contabilidade;<br>3-Medidas de desempenho;<br>4-Auditoria externa.                                                                                                                      |

**Fonte:** Adaptado de IFAC (2010).

## 2.2 TCE-PI

Com sede em Teresina e jurisdição em todos os órgãos e entidades das administrações direta, indireta e fundacional dos municípios e do Estado, o Tribunal de Contas do Estado do Piauí foi criado em 1891, através da primeira Constituição Republicana Estadual (art. 98). Foi o primeiro Tribunal de Contas a ser instalado no Brasil, precedido apenas pelo Tribunal de Contas da União. Ao Tribunal compete atuar na fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado, municípios e das entidades da administração direta e indireta, quanto aos aspectos da legalidade, legitimidade e economicidade (TCE-PI, 2022).

Nesse cenário, os Tribunais de Contas exercem papel fundamental enquanto fiscalizadores das atividades do estado, requerendo, para o cumprimento de sua missão, o desenvolvimento de modelos de gestão integrados, conjuntos coerentes e sistemáticos de práticas, que buscam aperfeiçoar o seu desempenho para a solução de problemas coletivos complexos (ATRICON, 2018). Segundo o TCE-PI (2022), no desempenho de suas atribuições o Tribunal de Contas tem como objetivo, o controle externo, cuja divisão em três funções distintas e independentes - Função de Auditoria (investigação técnica exercida pelos auditores de controle externo), Função de Ministério Público (consiste na fiscalização da lei exercida pelos procuradores de contas) e Função Judicante (julgamento dos processos pelos conselheiros) - garante a validade dos processos de controle externo.

A função de auditoria é exercida pela Secretaria de Controle Externo - SECEX, órgão da própria estrutura do Tribunal, cujas ações são direcionadas pelo Plano Anual de Controle Externo - PACEX, o qual é um instrumento de planejamento que visa à melhoria contínua da atuação do corpo técnico (TCE-PI, 2022). O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa o IBGC, recomenda como uma boa prática a criação de comitês de auditoria, como um órgão de assessoramento ao Conselho de Administração (IBGC, 2023). Assim, a atuação dos TCs deve se basear em um modelo de governança que leva em conta aspectos de liderança, estratégia e *accountability*, em uma abordagem de múltiplas dimensões do esforço: processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e, principalmente, pessoas (ATRICON, 2018)

## 3 METODOLOGIA

De modo a analisar as boas práticas de Governança Corporativa de referência do Estudo 13 PSC/IFAC e sua aplicabilidade no Tribunal de Contas do Estado do Piauí, essa pesquisa se classifica, quanto aos objetivos, como exploratória com abordagem de cunho qualitativo, a

coleta de dados se deu por meio da pesquisa documental. A análise dos conteúdos, buscou identificar convergências e divergências entre os princípios recomendados pela IFAC e as práticas implantadas no TCE- PI. Assim foi possível avaliar o status e aderência da instituição aos padrões internacionais de governança pública.

A pesquisa foi feita no período de abril a novembro de 2025, tendo como fonte principal, o *website* do Tribunal de Contas do Piauí(<https://www.tcepi.tc.br/>), especialmente as seções Institucional, Planejamento e Governança, Controle Interno, Legislação e Jurisprudência, Normativos e no Estudo 13 PSC/IFAC, tendo como foco a busca por documentos acerca da governança corporativa que pudessem dar suporte a análise comparativa. Foi adotada a análise de conteúdo dando prioridade aos documentos oficiais de acesso público, como relatórios de gestão, plano estratégico, regimento interno, manuais e código de ética.

Como fonte também foram utilizados artigos científicos nacionais que abordam o tema governança pública publicados de 2018 a 2025, o critério de seleção foram artigos com publicações disponíveis em acesso aberto em bases como Scielo, Google Acadêmico, Periódicos CAPES e estudos que abordam governança pública, transparência, integridade, controle interno, gestão de riscos e accountability. Já os critérios de exclusão se dão por artigos que abordavam apenas governança no setor privado, sem relação com o setor público; estudos anteriores a 2010, por não refletirem o contexto atual das reformas e das normas de governança pública; publicações duplicadas, incompletas ou sem informações metodológicas claras. A análise dos dados seguiu as etapas propostas por BARDIN (2016) para a análise de conteúdo, evidenciadas no quadro 3.

### **Quadro 3 – ETAPAS UTILIZADAS PARA ANALISAR A FONTE DOCUMENTAL**

| ETAPAS               | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pré-análise</b>   | Leitura dos documentos e artigos selecionados, para ter noção do conteúdo e visão geral de análise.                                                                                                        |
| <b>Codificação</b>   | Filtro de partes interessantes, que tenham relação direta com os princípios da governança pública definidos pela IFAC — transparência, integridade e accountability.                                       |
| <b>Categoria</b>     | Grupo por informações das 4 dimensões recomendadas pelo Estudo 13- Padrões de Comportamento; Estrutura Organizacional e Processos; Controle e Gestão de Riscos; Relatórios e Prestação de Contas Externos. |
| <b>Interpretação</b> | Identificação de avanços, limitações e oportunidades de aprimoramento na aplicação dos princípios de governança pública.                                                                                   |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025).

Convergências e lacunas existentes nas práticas de governança adotadas pelo TCE-PI foram identificadas através dessas etapas, que possibilitaram organizar e tratar as informações extraídas das fontes documentais de forma sistemática. A partir desse processo, realizou-se a operacionalização das dimensões do Estudo 13 do PSC/IFAC, presente no (APÊNDICE A), onde cada dimensão foi convertida em indicadores analíticos mensuráveis, permitindo avaliar o grau de aderência das práticas de governança pública no TCE-PI.

Dessa forma, as quatro dimensões, Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos, Controle e Gestão de Riscos, e Relatórios e Transparência, foram divididas em práticas realizadas, que serviram como critérios de análise. As práticas foram tratadas como indicadores qualitativos, possibilitando identificar se cada uma estava ausente, presente, ou parcialmente implementada. Os princípios gerais do IFAC se tornaram com a operacionalização, em um instrumento analítico aplicável, possibilitando mensurar o nível de conformidade do TCE-PI às boas práticas internacionais de governança pública.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este estudo está delimitado ao período de 2024-2025, considerando a vigência do Plano Estratégico 2024–2027 do TCE-PI e a ampliação das ações institucionais voltadas à promoção da governança pública nesse intervalo. A escolha desse recorte temporal se justifica por este trabalho está sendo produzido no ano de 2025 e por este ser o primeiro biênio vigente do Plano. A presente pesquisa analisou se as práticas de Governança Pública fundamentados no Estudo 13 PSC/IFAC estão sendo aplicados pelo Tribunal de Contas do Estado do Piauí (TCE-PI), no período compreendido entre 2024 e 2025. O quadro 4 evidencia as práticas recomendadas e a aplicação delas pelo TCE-PI nos anos de 2024 e 2025.

**Quadro 4 – QUADRO COMPARATIVO PRÁTICAS IFAC x TCE-PI**

| DIMENSÃO                | PRÁTICAS IFAC        | PRÁTICAS TCE-PI 2024                                                 | PRÁTICAS TCE-PI 2025                              |
|-------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Padrão de comportamento | 1-Liderança;         | Implementa o Plano Estratégico 2024-2027.                            | Acompanha as metas estratégicas na <i>REMAR</i> . |
|                         | 2-Código de conduta; | Estabelece o Código de Ética dos Servidores (Resolução nº 39/2022) . | Mantém o código de ética.                         |

(conclusão)

|                                            |                                                       |                                                                                      |                                                                                              |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | 3-Gestão de Conflitos de Interesse;                   | Não encontrado.                                                                      | Não encontrado.                                                                              |
|                                            | 4- Ética e Integridade.                               | Estabelece o Regimento Interno e Código de Ética.                                    | Mantém-se a ênfase na ética e legalidade em relatórios e capacitações.                       |
| Estrutura Organizacional e Processos       | 1-Prestação de Contas e Responsabilidade Estatutária; | Elabora e publica seus Relatórios de Gestão/Regulamenta suas competências e deveres. | Publicações com novos relatórios e decisões colegiadas.                                      |
|                                            | 2-Funções e Responsabilidades;                        | Estrutura no Regimento Interno, Organograma e Atos Administrativos.                  | Estrutura mantida e divulgada no portal institucional.                                       |
|                                            | 3-Planejamento Estratégico e Operacional;             | Plano Estratégico e Plano Anual de Capacitação 2024 .                                | Monitoramento do Plano 2024-2027 com acompanhamento público.                                 |
|                                            | 4-Comunicação e Engajamento com Stakeholders;         | Disponibiliza dados no Portal da Transparência e Ouvidoria.                          | Mantém-se informativo, mas sem canais de diálogo interativo ampliados.                       |
|                                            | 5-Monitoramento e Avaliação Interna.                  | Avaliações periódicas e relatórios de desempenho operacional.                        | Publicação do <i>Manual de Relatório de Gestão Consolidado</i> (2025) com novos indicadores. |
| Controle e Gestão de Riscos.               | 1-Gestão de riscos;                                   | Aplica o Manual de Gestão de Riscos publicado (2023) .                               | Aplicação ampliada no eixo de governança, com uso do manual em 2025.                         |
|                                            | 2-Auditoria interna;                                  | Executa auditoria interna por meio da SECEX.                                         | Continuidade das auditorias internas.                                                        |
|                                            | 3-Comitês de auditoria;                               | Não encontrado.                                                                      | Não encontrado.                                                                              |
|                                            | 4-Controle interno;                                   | Controle Interno estruturado, com relatórios públicos.                               | Estrutura e operações mantidas.                                                              |
|                                            | 5-Treinamento.                                        | Programas da Escola de Contas com cursos sobre ética, controle e gestão.             | Expansão das ações de capacitação em 2025 com ênfase em governança.                          |
| Relatórios e Prestação de Contas Externos. | 1-Relatório anual;                                    | Publicações regulares de relatórios com metas e resultados.                          | Relatórios, indicadores e metas de acordo com novo manual.                                   |
|                                            | 2-Adequação às normas de Contabilidade;               | Adoção em Relatórios de Gestão, Demonstrações Contábeis.                             | Conformidade mantida nos relatórios contábeis e pareceres prévios.                           |
|                                            | 3-Medidas de desempenho;                              | Indicadores em desenvolvimento vinculados ao Plano Estratégico.                      | Manual de Relatório de Gestão.                                                               |
|                                            | 4-Auditoria externa.                                  | Emite parecer prévio e julga as contas governamentais.                               | Continuidade da emissão e julgamento das contas de governo.                                  |

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

O TCE-PI na dimensão Padrões de Comportamento, tem aplicação interna de práticas

de liderança e ética institucional. O Plano Estratégico 2024–2027 e os Relatórios de Gestão reforçam os valores de responsabilidade e eficiência. Embora esteja vigente e divulgado, o Código de Ética dos Servidores (Resolução nº 39/2022), apresenta caráter mais normativo que operacional, necessitando de detalhamento sobre sanções e procedimentos com conflitos de interesse. A falta de regulamentação da gestão de conflitos de interesse, evidencia que internamente não há desenvolvimento na rotina do Tribunal, sendo mais acentuada nas ações fiscalizatórias e de orientação aos órgãos auditados.

Na dimensão Estrutura Organizacional e Processos, as práticas de função e responsabilidade e planejamento estratégico são cumpridas por completo. O Regimento Interno, e Organograma Administrativo (ANEXO A) permitem que todos saibam exatamente como funciona a composição do órgão. Já na prática de prestação de contas o Tribunal elabora e divulga seus Relatórios de Gestão. O que assegura a imparcialidade do controle na prestação é que o julgamento de suas contas é realizado pela Assembleia Legislativa do Piauí.

Porém, o TCE cumpre um papel pedagógico ao definir metodologias e diretrizes de accountability, pois exerce a orientação e fiscalização sobre a prestação de contas de outros órgãos públicos. E em sua prática de comunicação com *stakeholders*, apesar de possuir o Portal da Transparência atualizado e da Ouvidoria, a instituição possui uma limitação, onde prevalece a interação para a participação cidadã apenas informativa sem canais participativos.

Na dimensão Controle e Gestão de Riscos, as práticas de auditoria interna e controle interno, tem realização com ações coordenadas pela Secretaria de Controle Externo (SECEX) e pela Unidade de Controle Interno. No ano de 2025 houve uma aplicação mais efetiva do Manual de Gestão de Riscos (2023) nas atividades de planejamento e fiscalização. Porém, a ausência de um Comitê de Auditoria independente significa uma falha relevante, pois auxilia no gerenciamento de riscos e na qualidade da supervisão técnica. Contudo, o TCE-PI atua como orientador ao recomendar práticas de controle e gestão de riscos aos órgãos jurisdicionados. E as atividades de capacitação, são desenvolvidas pela Escola de Contas e reforçam o compromisso com a formação contínua e a disseminação de práticas éticas e técnicas de governança.

Na dimensão Relatórios e Prestação de Contas Externos, o Tribunal se destaca pela continuidade da publicação dos Relatórios de Gestão e Pareceres Prévios e pela aderência às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP). Em 2025, o TCE teve seu papel de orientador fortalecido com a publicação do Manual de Orientações para Elaboração do Relatório de Gestão Consolidado (Portaria nº 161/2025), padronizando a elaboração dos relatórios de gestão das entidades fiscalizadas e ampliando a transparência sobre

o desempenho da administração pública estadual. Os indicadores seguem sendo incluídos aos poucos nos relatórios anuais e assim as medidas de desempenho ainda estão em processo de consolidação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral de pesquisa analisar as práticas de Governança Pública adotadas no Tribunal de Contas do Piauí sob a ótica do estudo 13 do PSC/IFAC. E como específico comparar as práticas com os princípios fundamentais. A partir da análise documental realizada em normas, manuais e códigos institucionais, foi possível obter um panorama das normas e recomendações de governança pública. De um modo geral, pode-se considerar que o TCE-PI está buscando estabelecer as práticas de governança pública previstas pela IFAC, ao mostrar que, dentre os critérios possíveis de analisar, a instituição atende, 73% das práticas recomendadas pela IFAC.

Ao analisar de forma detalhada, o TCE-PI aplica de forma consistente os princípios recomendados, com ênfase para transparência por meio da ampla divulgação de informações e relatórios, e accountability ao exercer com eficácia sua função fiscalizadora e aplicar as normas contábeis do setor público. E quanto ao princípio da integridade, ele consta no Código de Ética dos Servidores, no Regimento Interno e nas ações da Secretaria de Controle Externo (SECEX), portanto o órgão cumpre com as normas internacionais ao integrar suas práticas aos princípios norteadores.

Contudo, quanto as dimensões, nota-se que as diferenças ficaram concentradas principalmente na dimensão de padrão de comportamento, nas subcategorias de mecanismo de conflito de interesse e na dimensão controle e gestão de riscos, na subcategoria comitê de auditoria. Assim, resgatando o objetivo do estudo que era de analisar o padrão de aplicabilidade das práticas de governança pública recomendada pela IFAC no Tribunal de Conta do Estado do Piauí, nota-se um padrão moderado entre os objetos analisados. O cenário ideal seria que o percentual fosse o máximo, o que não ocorreu.

Portanto o Tribunal necessita, criar normas específicas sobre conflito de interesse e como o servidor deve agir nesses casos, bem como a criação do comitê de auditoria formal, para reforçar a supervisão independente e aprimorar a gestão de riscos institucionais. Somado a isso pode melhorar suas práticas, na comunicação com *stakeholders*, definindo os fluxos de comunicação interna e responsabilidades de cada área, precisa também fortalecer o Código de Ética criando uma comissão de ética ativa, detalhando condutas e promovendo capacitação

sobre integridade, e ainda pode aperfeiçoar seus relatórios ao definir indicadores claros e comparáveis, vinculados ao Plano Estratégico.

Por fim, para as pesquisas futuras recomenda-se um estudo sobre a adoção nos demais Tribunais de Contas do Brasil, com entrevistas semiestruturadas junto aos atores principais das instituições, a fim de identificar práticas de governança não previstas nos documentos institucionais. Como limitação desta pesquisa, tem-se a perspectiva do estudo sobre a governança pública ser em relação a uma organização, no caso ao Tribunal de Contas do Estado do Piauí, o que reduz a generalização dos resultados. Bem como a ausência de entrevistas, sendo a base somente em documentos públicos e janela temporal curta (2024-2025). Em relação às implicações práticas e a sociedade, percebe-se que a adoção do modelo de governança proposto pelo TCE-PI impacta no gerenciamento das políticas públicas do governo do estado e de seus municípios, favorecendo em melhores resultados fiscais e dos recursos públicos.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA, E. A. F. **Gestão social e governança pública: aproximações e (de) limitações teórico-conceituais**. Revista de Ciências da Administração, v. 17, ed. esp., p. 11-29, 2015. Disponível em: <[https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17nespp11/pdf\\_70](https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17nespp11/pdf_70)> . Acesso em: 30 set.2025.

ATRICON. Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil. **Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas do Brasil – QATC**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.tce.mg.gov.br/mmd/MMD-TC-DocumentoBase-2017-versãopublicada.docx.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291> . Acesso em: 04 ago. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013. Disponível em : [https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governancaledicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governancaledicao.PDF). Acesso em : 14 ago. 2025.

DEFINA, Alessandra. **As práticas de boa governança corporativa no setor público**. [Palestra no evento “Escola do Parlamento”]. Ribeirão Preto, 23 nov. 2018. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=G-gFTAOnzP0](http://www.youtube.com/watch?v=G-gFTAOnzP0)>. Acesso em: 25 abr. 2025.

FONSECA, Rafaela Aparecida. **O regime diferenciado de contratação e a governança pública no Brasil**. Dissertação. Universidade Federal de Lavras, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Lavras, 2013. Disponível em: <https://licitacoes.ufsc.br/files/2014/>

10/Regime-diferenciado-de-contrata%C3%A7%C3%B5es-p%C3%BAblicas-Um-olhar-do-gestor.pdf. Acesso em: 27 abr. 2025

FREITAS, V. A. de; SILVA, F. E. R. da. **Administração pública e governança: uma discussão teórica**. Revista Controle: doutrina e artigos, p. 354–379, 2022. Disponível em: <<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/751>> .Acesso em 23 jun. 2025.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. In: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC, 2023. Disponível em: <[https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023\\_codigodasmelhores praticasdegovernancacorporativa\\_6aedicao.pdf](https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhores praticasdegovernancacorporativa_6aedicao.pdf)> . Acesso em 06 set. 2025.

Kissler, L.; Heidemann, F. G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** RAP, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479- 499, maio/jun. 2006. Disponível em: . Acesso em: 30 jul. 2025.

LINDSTEDT, C.; NAURIN, D. **Transparency is not Enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption**. International Political Science Review, v. 31, n. 3, p. 301–322, 2 ago. 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/258142264\\_Transparency\\_Is\\_Not\\_Enough\\_Making\\_Transparency\\_Effective\\_in\\_Reducing\\_Corruption](https://www.researchgate.net/publication/258142264_Transparency_Is_Not_Enough_Making_Transparency_Effective_in_Reducing_Corruption)> Acesso em: 08 jul. 2025.

LUNKES, R. J., Feliu, V. M. R., & Rosa, F. S. da. (2018). **Estudio de las Publicaciones sobre Contabilidad de Gestión en Brasil y España**. Revista Contabilidade & Finanzas, 24(61), 11–26. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772013000100003>

MARCELLI, S. **Governança no setor público: diagnóstico das práticas de gestão da polícia federal à luz do estudo 13 do PSC/IFAC**. 109 p.Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11247?locale-attribute=en>>. Acesso em: 10 maio. 2025.

MARQUES, M.C.C. **Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba. v.11 n.2, abr./jun. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/754Hw7N8FRHj67kWhPNPmN/?Format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 de jun.2025

MATIAS-PEREIRA, José. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Revista APGS: administração pública e gestão social. Viçosa, v. 2, n. 1, p. 110-135, jan./mar. 2010. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO\\_Governanca\\_Corporativa\\_Aplicada.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO_Governanca_Corporativa_Aplicada.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2025.

NITTIS, Louise de. **Governança Corporativa no poder público: como implementar**. [Texto publicado no site E-gestão pública]. São Paulo, 28 out. 2015. Disponível em: <<https://www.e-gestaopublica.com.br/governanca-corporativa-no-poder-publico/>>. Acesso em: 14 abr. 2025.

PAES De Paula, A. P. (2005). **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, 45(1), 36-49, jan./mar. versão-

publicada.docx. pdf. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxhMmCyxK7jbJz8g/?format=pdf&lang=pt>>

Acesso em: 11 jul. 2025.

PRATES, Wladimir Ribeiro. **Gestão por resultados na administração pública**. [Texto publicado no site Admin Concursos]. São Paulo, 28 out. 2014. Disponível em:

<<https://www.adminconcursos.com.br/2014/10/gestao-por-resultados-e-administracao.html>>.

Acesso em: 31 out. 2025

PSC/IFAC. (2001). Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector – Study 13, IFAC. Disponível em:<

<https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>>. Acesso em 05 maio. 2025.

SILVA, L.; NASCIMENTO, R.; FRANÇA, E.; VIOTTO, R. **A difícil construção da responsabilização pública perante os tribunais de contas brasileiros**. Revista Ambiente Contábil, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023. Disponível em:

<https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n1id31153>. Acesso em: 14 out. 2025.

SILVEIRA, Nádia Sulene Moreira; GOULART, Jefferson Luís Lopes. **Práticas de governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC**. RAGG, v.4, p.142-157, 2016. Disponível em:

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragg/article/view/751>. Acesso em 02 de ago. 2025.

SU, T. D; BUI, T. M. H. **Government size, public governance and private investment: The case of Vietnamese provinces**. Economic Systems. v. 41, p. 651-666, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecosys.2017.01.002>. p.479-499, 2006. Acesso em: 02 maio. 2025.

TCE-PI. **Tribunal de Contas do Estado do Piauí**. Disponível em: <https://www.tcepi.tc.br/> Acesso em: 4 maio. 2025.

## APÊNDICE A – DIMENSÕES DO ESTUDO 13 PSC/IFAC E INDICADORES MENSURÁVEIS.

| DIMENSÃO                       | PRÁTICAS                                           | ESCALA (0-2) | STATUS                                                               |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1. Padrões de Comportamento    | Liderança                                          | 2            | Presente – evidenciado no Plano Estratégico e Relatórios de Gestão.  |
|                                | Código de Conduta / Ética                          | 1            | Parcial – existe Código de Ética, porém com aplicação limitada.      |
|                                | Mecanismos de Conflito de Interesse                | 0            | Ausente – não há referência explícita a normas específicas.          |
| 2. Estrutura e Processos       | Definição de Funções e Responsabilidades           | 2            | Presente – Regimento Interno atualizado e organograma disponível.    |
|                                | Prestação de Contas / Responsabilidade Estatutária | 2            | Presente – Relatórios e pareceres prévios regulares.                 |
|                                | Comunicação com <i>Stakeholders</i>                | 1            | Parcial – Portal informativo, mas com pouca interação com o cidadão. |
| 3. Controle e Gestão de Riscos | Unidade de Controle Interno                        | 2            | Presente – estrutura e relatórios publicados.                        |
|                                | Comitê de Auditoria                                | 0            | Ausente – não há instância formal independente.                      |
|                                | Gestão de Riscos Formal                            | 1            | Parcial – existe manual, mas sem comitê estruturado.                 |
|                                | Auditoria Interna                                  | 2            | Presente – relatórios e supervisão da SECEX.                         |
|                                | Treinamento e Capacitação                          | 2            | Presente – ações contínuas da Escola de Contas.                      |
| 4. Relatórios e Transparência  | Relatórios Anuais / de Gestão                      | 2            | Presente – publicados periodicamente.                                |
|                                | Indicadores de Desempenho                          | 1            | Parcial – indicadores em fase de consolidação.                       |
|                                | Conformidade Contábil (NBCASP/IPSAS)               | 2            | Presente – aderência comprovada às normas contábeis.                 |
|                                | Auditoria Externa / Pareceres Prévios              | 2            | Presente – pareceres regulares sobre as contas governamentais.       |

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

**Legenda:** 0 = ausente 1 = presente, parcial 2 = presente e bem-implementado.

Cálculo: Soma dos subitens de cada dimensão:

•Padrões de Comportamento: 3/10

•Estrutura: 5/10

•Controle: 7/10

•Relatórios: 7/10

Soma: 3+5+7+7= 22.

Total possível = 30 [15 (subitens) x 2 (pontuação máxima)]

Valor % =  $22 \div 30 = 0,73 \rightarrow 73\%$  (interpretação: “Alto grau de aderência com espaço para melhorias”).

## ANEXO A - ORGANOGRAMA ADMINISTRATIVO

