

Controle em Foco

5ª Edição • Mar 2026



Nº 5
MARÇO • 2026

Controle em Foco é uma publicação eletrônica trimestral da Escola Superior de Controle Interno da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

CONSELHO EDITORIAL

Cid do Carmo Junior
Eugenio Manuel da Silva Machado
Pedro Jorge Marques
Thiago Couto Lage

Contato

esci@cge.rj.gov.br

CONTEÚDO

CARTA DOS EDITORES **5**

**INTELIGÊNCIA DE DADOS E O FUTURO DA GOVERNANÇA DAS
CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL** **8**

Rafael Cocchiarelli

**A AUTOAVALIAÇÃO DE CONTROLES (CONTROL SELF-ASSESSMENT
- CSA) COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, ACCOUNTABILITY E
FORTALECIMENTO DO CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO** **12**

Leonardo Scalzer Alves

**ESTOICISMO E CONTROLE INTERNO: FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DA
RESPONSABILIDADE PÚBLICA** **14**

Cid do Carmo Júnior

**PREPARAR PARA AUDITAR O INAUDITO: COMPETÊNCIAS E INSTRUMENTOS
PARA A AUDITORIA AMBIENTAL PÚBLICA** **17**

Eliseu de Oliveira Porto

**RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA DE AGENTES PÚBLICOS
EXTRAQUADROS: FUNDAMENTOS JURÍDICOS E EFEITOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** **22**

Ed Wilson Lino

**MULHERES QUE TRANSFORMAM: REFLEXÕES SOBRE O DIA INTERNACIONAL
DA MULHER NA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO** **25**

Robson Ramos Oliveira

Edilton Dantas Costa

Dayanne Araújo Silva

Ana Beatriz França Tavares de Farias

**OUVIDORIA, TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL: REFLEXÕES DO
16º ENCONTRO DA REDE DE OUVIDORIAS E TRANSPARÊNCIA DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**

28

Luciana Ramos Avelino de Souza

Myrla Raianne Ferreira dos Santos

**A REVISTA CONTROLE EM FOCO COMO INSTRUMENTO DE DIFUSÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO INAUGURAL**

32

Robson Ramos Oliveira



CARTA DOS EDITORES

É com grande satisfação que apresentamos aos leitores mais uma edição da **Controle em Foco**, revista técnico-institucional da Escola Superior de Controle Interno (ESCI) da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ). A publicação reafirma o compromisso da ESCI com a promoção do conhecimento, a disseminação de boas práticas e o fortalecimento de um espaço qualificado de reflexão sobre os desafios contemporâneos do controle interno e da governança pública.

Nesta quinta edição, renovamos o propósito de consolidar a revista como um canal permanente de difusão de ideias, experiências e estudos aplicados às macrofunções que estruturam o sistema de controle interno do Estado. Nesse contexto, a *Controle em Foco* busca contribuir para o aprofundamento técnico e analítico das Trilhas de Aprendizagem da CGE-RJ, contemplando temas relacionados à Auditoria, Ouvidoria, Correição, Transparência, Integridade, Tecnologia da Informação e outras áreas estratégicas para o aprimoramento da gestão pública.

Ao reunir artigos, reflexões e relatos de experiência produzidos por servidores e colaboradores da CGE-RJ, e outros interessados, esta edição reafirma o valor da produção intelectual interna como instrumento de fortalecimento institucional. Mais do que um repositório de textos técnicos, a revista se consolida como um espaço de circulação de conhecimento, estímulo à pesquisa aplicada e incentivo ao pensamento crítico voltado à construção de uma administração pública cada vez mais íntegra, eficiente e orientada ao interesse público.

Rafael Cocchiarelli discute os desafios contemporâneos da gestão das compras governamentais à luz da Lei nº 14.133/2021 e defende que a incorporação da inteli-

gência de dados constitui condição essencial para o aprimoramento da governança pública. O autor argumenta que a análise baseada em indicadores, modelos estatísticos e ferramentas preditivas permite revelar padrões estruturais muitas vezes invisíveis à gestão tradicional, como a concentração de mercado, riscos contratuais e ineficiências na execução. Ao propor a transição de um modelo de controle predominantemente reativo para uma abordagem preventiva e orientada por evidências, o artigo evidencia o potencial da análise de dados para fortalecer a transparência, ampliar a competitividade nas contratações e apoiar decisões mais estratégicas na gestão do gasto público.

Leonardo Scalzer Alves apresenta o *Control Self-Assessment* (CSA) como uma metodologia participativa em que os próprios gestores avaliam riscos e controles de seus processos, contribuindo para a modernização do controle interno. Alinhada aos princípios do COSO e às orientações dos órgãos de controle, a abordagem promove uma atuação mais proativa, descentralizada e orientada à gestão de riscos, fortalecendo a cultura de controle, a transparência e a responsabilização institucional. Ao envolver diretamente os gestores e servidores na identificação de fragilidades e oportunidades de melhoria, o CSA favorece o aprendizado organizacional, amplia o engajamento institucional e contribui para o aprimoramento da governança e da integridade no setor público.

Cid do Carmo Júnior propõe uma reflexão sobre o controle interno a partir da filosofia estoica de Epicteto, especialmente da distinção entre aquilo que depende e aquilo que não depende do agente público. O autor argumenta que o controle interno deve ser compreendido não apenas como mecanismo formal de verificação de conformida-

de, mas como um sistema que estrutura e qualifica o juízo decisório na Administração Pública. Inspirada na ideia de responsabilidade racional presente no conceito de *prohairesis*, a abordagem destaca a importância do controle preventivo, da independência técnica, da integridade institucional e da transparência como fundamentos da boa governança. Nesse sentido, o artigo sustenta que normas e procedimentos só alcançam efetividade quando acompanhados por uma cultura organizacional orientada por prudência, responsabilidade e decisões fundamentadas, contribuindo para o fortalecimento da *accountability* e da legitimidade das instituições públicas.

Eliseu de Oliveira Porto reflete sobre a ampliação do papel do controle interno diante do reconhecimento dos ativos ambientais no patrimônio público, especialmente a partir do Decreto nº 49.460/2025 no Estado do Rio de Janeiro. O autor argumenta que a incorporação de ecossistemas, recursos hídricos e serviços ambientais aos registros contábeis inaugura um novo campo de atuação para a auditoria governamental, exigindo metodologias, instrumentos e competências interdisciplinares capazes de lidar com a complexidade dos sistemas naturais. Nesse contexto, destaca-se a importância da integração entre conhecimentos contábeis, ciência ambiental, engenharia e ciência de dados, bem como a necessidade de formação específica, parcerias institucionais e desenvolvimento de guias de auditoria ambiental. A reflexão aponta que auditar o meio ambiente representa uma nova fronteira para o controle interno, reforçando a transparência das contas públicas e contribuindo para a preservação do patrimônio natural.

Ed Wilson Lino demonstra que a responsabilização administrativa de agentes públicos extraquadros – como comissionados, temporários e terceirizados – constitui imperativo jurídico fundamentado

nos princípios da legalidade, moralidade, igualdade, autotutela e supremacia do interesse público, sendo plenamente possível mesmo após o encerramento do vínculo com a Administração. À luz do Decreto Estadual nº 49.213/2024, bem como de entendimentos consolidados da CGU e da jurisprudência do STJ, o autor evidencia que a extinção do vínculo não impede a instauração de sindicâncias ou processos administrativos disciplinares, desde que respeitados o contraditório e a ampla defesa, reforçando que a função pública, ainda que exercida de forma transitória, submete o agente aos deveres e responsabilidades inerentes à proteção do interesse coletivo e à boa governança.

Robson Ramos Oliveira, Edilton Dantas Costa, Dayanne Araújo Silva e Ana Beatriz França Tavares de Farias apresentam um relato sobre o evento comemorativo ao Dia Internacional da Mulher promovido pela Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ), realizado em 11 de março de 2026, no Centro Cultural do Carmo. O encontro reuniu servidoras e servidores em um momento de celebração, reconhecimento e reflexão sobre o papel das mulheres na sociedade e no serviço público. A programação contou com palestras e atividades voltadas a temas como desafios sociais enfrentados pelas mulheres, saúde mental, empoderamento feminino e expressão artística, destacando a importância de promover ambientes institucionais mais inclusivos, respeitosos e comprometidos com a equidade de gênero. O evento reafirmou o compromisso da CGE-RJ com a valorização das mulheres e com o fortalecimento de uma cultura institucional baseada no respeito, na diversidade e na promoção da igualdade.

Luciana Ramos Avelino de Souza e Myrla Raianne Ferreira dos Santos revelaram que o fortalecimento das ouvidorias públicas e da transparência tem se consolidado como

eixo central para o aprimoramento da governança e da relação entre Estado e sociedade, destacando, nesse contexto, o 16º Encontro da Rede de Ouvidorias e Transparência do Estado do Rio de Janeiro como espaço estratégico de integração institucional, troca de experiências e disseminação de boas práticas. O evento evidenciou a evolução das ouvidorias como instrumentos de gestão, capazes de produzir informações relevantes para a tomada de decisão, prevenção de irregularidades e aprimoramento das políticas públicas, além de reforçar a importância da articulação entre transparência, participação social, integridade e transformação digital. As discussões abordaram ainda iniciativas como o Programa Time Brasil e temas sensíveis como o enfrentamento ao assédio institucional, culminando em oficinas técnicas voltadas à capacitação dos servidores. Ao final, reafirmou-se o papel das ouvidorias como canais estratégicos de escuta ativa, aprendizado institucional e fortalecimento da accountability, consolidando o compromisso da CGE-RJ com uma gestão pública mais transparente, participativa e orientada ao interesse público.

Robson Ramos Oliveira apresenta um estudo bibliométrico inaugural sobre a produção científica publicada na revista **Controle em Foco**, criada pela ESCI da CGE-RJ, com o objetivo de analisar o perfil editorial da revista em seu primeiro ano de funcionamento, em 2025. A pesquisa examinou os 28 artigos publicados nas quatro edições do período, identificando padrões de autoria, tipologia dos textos, vínculos institucionais e eixos temáticos predomi-

nantes. Os resultados indicam regularidade editorial, predominância de artigos técnico-aplicados e forte participação de servidores da CGE-RJ, evidenciando o papel da revista como instrumento de gestão e difusão do conhecimento institucional. Observou-se também diversidade temática alinhada às macrofunções do controle interno – como governança, auditoria, transparência, integridade e inovação – além de crescente incorporação de temas contemporâneos da administração pública. Conclui-se que a revista se consolida como espaço relevante para a aprendizagem organizacional e para o fortalecimento da cultura de produção intelectual no setor público.

Reafirmamos a cada nova edição, o compromisso de ampliar o alcance e a relevância deste periódico, estimulando a participação ativa dos servidores e promovendo o intercâmbio de conhecimentos que fortalecem o Sistema de Controle Interno. Acreditamos que a circulação de ideias, experiências e reflexões críticas constitui um dos principais motores de inovação, aprendizagem institucional e aprimoramento da gestão pública – valores que orientam a atuação da Escola Superior de Controle Interno e de toda a Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.

Desejamos a todos uma leitura proveitosa e inspiradora, na expectativa de que os conteúdos aqui apresentados contribuam para o aprofundamento do debate técnico e para o contínuo fortalecimento das práticas de controle, integridade e governança no âmbito da administração pública.

Robson Ramos Oliveira

Diretor da ESCI

Demétrio Abdennur Farah Neto

Controlador-Geral do Estado

INTELIGÊNCIA DE DADOS E O FUTURO DA GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Rafael Cocchiarelli

A governança das contratações públicas ocupa hoje um lugar central no debate sobre eficiência, transparência e integridade do Estado brasileiro. Em um contexto de restrição fiscal permanente, aumento das demandas sociais e crescente complexidade institucional, a forma como o poder público planeja, executa e monitora suas compras deixou de ser apenas uma questão administrativa para se tornar um tema estratégico de política pública.

Embora a Lei nº 14.133/2021 represente um avanço normativo relevante ao reforçar instrumentos como planejamento, gestão de riscos e responsabilização da alta administração, a experiência prática demonstra que o cumprimento formal da legislação, por si só, não é suficiente para garantir me-

lhores resultados. Persistem problemas estruturais como concentração excessiva de mercado, baixa competitividade, dependência de fornecedores recorrentes e ineficiências na execução contratual. Esses desafios não são apenas jurídicos ou procedimentais, são, sobretudo, analíticos.

Nesse cenário, defende-se neste artigo de opinião que a inteligência de dados não é mais um diferencial opcional, mas uma condição necessária para a efetividade da governança das contratações públicas. Estados e municípios que não incorporarem análises baseadas em dados, indicadores objetivos e modelos preditivos continuarão reagindo a problemas já consumados, em vez de preveni-los.

Concentração de mercado: um problema invisível sem dados

Um dos aspectos mais sensíveis das contratações públicas brasileiras é a concentração de mercado em determinados serviços essenciais. Limpeza predial, fornecimento de refeições, serviços hospitalares e apoio logístico frequentemente apresentam estruturas de mercado nas quais poucos fornecedores concentram a maior parte dos recursos públicos. Na prática, isso gera dependência administrativa, reduz o poder de barganha do Estado e aumenta a vulnerabilidade a falhas, atrasos e comportamentos oportunistas.

O problema é que, sem métricas adequadas, essa concentração tende a permanecer invisível para os gestores. Indicadores como o Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) e o Coeficiente de Gini, amplamente utilizados na economia e na análise de mercados privados, oferecem instrumentos objetivos para revelar aquilo que a análise tradicional de processos isolados não consegue enxergar: padrões estruturais de concentração e desigualdade na alocação dos recursos públicos.

Quando esses indicadores apontam níveis elevados de concentração, não se trata de uma acusação automática de irregularidade, mas de um sinal de alerta institucional. Eles indicam que o mercado pode não estar funcionando de forma competitiva, que barreiras à entrada podem estar presentes e que a política

de compras pode estar reproduzindo dependências históricas pouco eficientes.

Ignorar esses sinais é aceitar que a governança das contratações continue sendo guiada mais por rotinas burocráticas do que por evidências.

Da fiscalização reativa ao controle preventivo

Tradicionalmente, os órgãos de controle atuam de forma reativa: analisam contratos após a ocorrência de falhas, atrasos ou indícios de irregularidades. Embora esse papel seja fundamental, ele é insuficiente diante do volume e da complexidade das contratações públicas contemporâneas.

A incorporação de modelos analíticos e preditivos permite uma mudança de paradigma: sair da lógica do “controle após o dano” para uma abordagem de fiscalização preventiva orientada por risco. Técnicas estatísticas simples, como a regressão linear, já são capazes de identificar *outliers* relevantes, contratos cujos valores ou comportamentos destoam significativamente do padrão observado.

Quando combinadas com algoritmos de aprendizado de máquina, como o XGBoost, essas análises ganham escala e sofisticação. Modelos preditivos conseguem classificar contratações de acordo com a probabilidade de ocorrência de atrasos, falhas de execução ou até indícios de fraude, permitindo que gestores e órgãos de controle priorizem sua atuação de forma mais estratégica.

É importante destacar: não se trata de substituir o julgamento humano, mas de ampliá-lo. A inteligência de dados não decide sozinha; ela oferece evidências qualificadas para apoiar decisões mais informadas, transparentes e defensáveis.

Planejamento existe, o que falta é inteligência analítica

A Nova Lei de Licitações reforçou a centralidade do planejamento, especialmente por meio do Plano de Contratações Anual (PCA). No entanto, observa-se na prática um paradoxo recorrente: planeja-se formalmente, mas executa-se de forma desconectada do planejamento; ou executa-se sem que o planejamento seja efetivamente utilizado como instrumento de gestão.

Esse descompasso não decorre apenas de falhas organizacionais, mas da ausência de ferramentas analíticas capazes de transformar o planejamento em um processo vivo, monitorado e ajustável. Sem dados consolidados, indicadores de desempenho e análises preditivas, o planejamento tende a se tornar um documento estático, produzido para cumprir exigências normativas, e não para orientar decisões reais.

A inteligência de dados permite justamente essa integração: conectar planeja-

mento, execução e controle em um ciclo contínuo de aprendizado institucional.

Riscos, eficiência e valor público

Ao revelar padrões de concentração, desigualdade e recorrência de falhas contratuais, as análises baseadas em dados colocam uma questão central para a gestão pública: estamos maximizando o valor público gerado pelas contratações?

Altos níveis de concentração podem até parecer eficientes no curto prazo, mas tendem a gerar custos ocultos no médio e longo prazo: menor inovação, preços menos competitivos, dependência excessiva e maior risco sistêmico. Da mesma forma, uma taxa elevada de atrasos, inexecuções

ou falhas contratuais sinaliza desperdício de recursos e comprometimento da entrega de políticas públicas à sociedade.

Nesse sentido, a inteligência de dados deve ser vista não apenas como ferramenta de controle, mas como instrumento de gestão estratégica do gasto público. Ela permite antecipar riscos, redesenhar estratégias de contratação, diversificar fornecedores e alinhar melhor as compras públicas aos objetivos de desenvolvimento econômico e social.

Um caminho sem volta

A adoção da inteligência de dados na governança das contratações públicas não é uma tendência passageira, é um caminho sem volta. Países e administrações que avançam nessa direção fortalecem sua capacidade institucional, reduzem assimetrias informacionais e ampliam a transparência de suas decisões.

No Brasil, o desafio não é tecnológico. Os dados existem, os métodos são conhecidos e as ferramentas estão disponíveis. O verdadeiro desafio é cultural e institucional: reconhecer que decisões complexas exigem evidências, e que a boa governan-

ça não se sustenta apenas em normas, mas em capacidade analítica do Estado.

Persistir em modelos de gestão baseados apenas na conformidade formal é aceitar a reprodução de ineficiências históricas. Incorporar inteligência de dados é apostar em uma administração pública mais estratégica, preventiva e orientada à geração de valor público.

Em última instância, a pergunta que se impõe não é se o Estado deve usar inteligência de dados nas contratações públicas, mas quanto custa continuar não usando.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui normas de licitações e contratos administrativos para a Administração Pública. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/3349z4h7>. Acesso em: 30 dez. 2025.

CHEN, T.; GUESTRIN, C. XGBoost: um sistema escalável de reforço de árvores. In: KDD '16. New York: ACM, 2016. p. 785-794. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/2939672.2939785>. Acesso em: 18 jul. 2025.

COCCHIARELLI, R. S.; PESSANHA, J. F. M. A Lei de Newcomb-Benford como ferramenta de controle interno nas contratações públicas do Estado do Rio de Janeiro. Revista Delos, v. 17, n. 62, p. e3272, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/3272>. Acesso em: 18 jun. 2025.

CUNHA, H. S. da; FERREIRA, C. V.; MURARI, T. B. Governança nas contratações públicas: referencial teórico. Revista de Gestão e Secretariado, v. 15, n. 7, p. e4029, 2024. Disponível em: <https://ojs.revista-gesec.org.br/secretariado/article/view/4029>. Acesso em: 21 jun. 2025.

GINI, C. *Concentration and dependency ratios*. Journal of the Royal Statistical Society, v. 75, n. 3, p. 326-339, 1912.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Portal de Compras Públicas – Extração de Dados. Disponível em: <https://www.compras.rj.gov.br/Principal/extracaoTotal.action>. Acesso em: 9 maio 2025.

HERFINDAHL, O. C. *Concentration in the steel industry*. 1950. Tese (Doutorado em Economia) – Columbia University, New York, 1950.

Rafael Cocchiarelli

Doutorando em Computação (PUC-RJ)

Mestre em Controladoria e Gestão Pública (UERJ)



A AUTOAVALIAÇÃO DE CONTROLES (CONTROL SELF-ASSESSMENT - CSA) COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, ACCOUNTABILITY E FORTALECIMENTO DO CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO

Leonardo Scalzer Alves

O fortalecimento dos sistemas de controle interno tem se consolidado como elemento essencial para a boa governança no setor público, especialmente diante da crescente complexidade das políticas públicas e da demanda social por transparência, eficiência e integridade. Nesse contexto, emergem metodologias que superam o modelo tradicional, excessivamente hierarquizado e reativo, de auditoria, incorporando abordagens mais participativas e orientadas à gestão de riscos.

A Autoavaliação de controles (do inglês *Control Self Assessment* - CSA) consiste num processo onde os próprios gestores avaliam seus controles e riscos (TCU 2022).

O objetivo deste artigo é demonstrar que o CSA como metodologia de avaliação institucional, destacando seus fundamentos teóricos, suas características metodológicas e sua contribuição para o fortalecimento da governança, da cultura de controle e da *accountability* no setor público.

O controle interno moderno ultrapassa a concepção restrita de verificação de conformidade legal, passando a abranger a gestão de riscos, o desempenho organizacional e a integridade institucional. O COSO (2013) define o controle interno como um processo conduzido pela estrutura de governança, pela administração e por outros profissionais da entidade, com o objetivo de fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos relacionados às operações, à divulgação de informações e à conformidade.

Nesse cenário, o CSA configura-se como uma metodologia alinhada aos princípios

do COSO, ao promover uma avaliação contínua e integrada dos controles internos. Diferentemente da auditoria tradicional, que se caracteriza por uma lógica vertical e externa, o CSA adota uma abordagem descentralizada, na qual os próprios responsáveis pelos processos participam ativamente do diagnóstico institucional.

Segundo Pickett (2005), a autoavaliação de controles permite fortalecer a cultura de controle, ampliar a conscientização sobre riscos e estimular o protagonismo dos gestores no aperfeiçoamento da governança. No setor público, essa característica é particularmente relevante, pois contribui para a internalização dos valores de integridade, responsabilidade e foco em resultados.

Ademais, o CSA é operacionalizado, em geral, por meio da aplicação de questionários estruturados de autoavaliação às unidades jurisdicionadas. Esses instrumentos buscam levantar informações acerca do grau de aderência das práticas organizacionais aos princípios da governança, da integridade e do controle interno. A utilização de escalas e indicadores permite a consolidação de dados quantitativos, enquanto os espaços abertos para comentários e justificativas enriquecem a análise qualitativa.

Do ponto de vista epistemológico, o CSA insere-se no paradigma qualitativo e participativo de avaliação, ao romper com a lógica meramente fiscalizatória e ao envolver os próprios gestores e servidores na identificação das fragilidades institucionais. Tal característica reforça o caráter pedagógico do controle interno, contri-

buindo para o aprendizado organizacional e para a melhoria contínua dos processos.

A adoção do CSA no setor público apresenta múltiplas contribuições. Em primeiro lugar, permite a identificação proativa de riscos e deficiências nos processos, possibilitando a adoção de medidas corretivas antes que ocorram falhas relevantes. Em segundo lugar, promove o fortalecimento da cultura de controle, ao responsabilizar os próprios agentes pela qualidade dos controles existentes.

Além disso, o CSA favorece a *accountability* institucional, na medida em que amplia a transparência interna e estimula a responsabilização dos gestores pelos resultados alcançados. Conforme orientações do TCU, práticas de autoavaliação contribuem para o amadurecimento da governança pública, ao integrar controle interno, gestão de riscos e planejamento estratégico.

Ademais, destaca-se o potencial do CSA para aumentar o engajamento dos profissionais diretamente envolvidos nos processos-chave da organização. Ao reconhecer o conhecimento prático dos

servidores e gestores, a metodologia valoriza a experiência institucional e fortalece o compromisso coletivo com a melhoria da gestão pública.

O estudo evidencia que a Autoavaliação de Controles (CSA) constitui um instrumento relevante para o fortalecimento do controle interno e da governança no setor público. Essa abordagem proativa, descentralizada e participativa representa um avanço em relação aos modelos tradicionais de auditoria, ao integrar avaliação, aprendizado organizacional e responsabilização.

Por fim, ao inserir-se no paradigma qualitativo-descritivo, com suporte quantitativo, o CSA possibilita uma compreensão abrangente das práticas de governança e das percepções dos atores institucionais, contribuindo para diagnósticos mais consistentes e orientados à melhoria contínua. Assim, conclui-se que o CSA deve ser incentivado como prática estruturante dos sistemas de controle interno, em consonância com as diretrizes do COSO e as recomendações dos órgãos de controle.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n.º 1.163/2022**. Brasília, DF: TCU, 2022.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control – Integrated Framework**. New York: COSO, 2013.

PICKETT, K. H. S. **The essential handbook of internal auditing**. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

Leonardo Scalzer Alves

Auditor do Estado

Mestre em Administração (UNESA); Doutorando em Direito (UNESA)



ESTOICISMO E CONTROLE INTERNO: FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DA RESPONSABILIDADE PÚBLICA

Cid do Carmo Júnior

A Administração Pública contemporânea enfrenta desafios crescentes relacionados à complexidade normativa, à pressão por resultados e à necessidade de fortalecimento da legitimidade institucional. Nesse cenário, o controle interno não pode ser compreendido apenas como mecanismo formal de verificação de conformidade, mas como sistema estruturado de qualificação do juízo decisório.

A reflexão filosófica de Epicteto, tradicionalmente reconhecido como o filósofo do controle, oferece base conceitual particularmente adequada para essa análise. Sua distinção entre aquilo que depende de nós e aquilo que não depende constitui eixo estruturante para a compreensão da responsabilidade no exercício da função pública.

Para o estoicismo, a liberdade reside na faculdade de escolha racional, a prohairesis (é o conceito estoico, central em Epicteto, que define a faculdade moral de livre escolha, vontade ou arbítrio. É o núcleo do «eu» racional, responsável por julgar impressões e decidir como agir, sendo a única coisa inteiramente sob nosso controle e o verdadeiro bem ou mal de um indivíduo). Não são os eventos externos que determinam a perturbação ou o erro, mas os juízos formulados sobre eles. Transposta para o campo institucional, essa premissa indica que o núcleo do controle não está apenas na norma, mas na qualidade da decisão que a aplica.

O controle interno, sob essa perspectiva, opera como sistema de estruturação do juízo administrativo. Procedimentos, manuais, matrizes de risco e trilhas de audi-

toria são instrumentos técnicos destinados a reduzir arbitrariedade, mitigar vieses e assegurar racionalidade decisória.

Assim, controlar significa criar condições institucionais para que decisões sejam tomadas com fundamentação adequada, motivação explícita e aderência a critérios objetivos previamente estabelecidos.

A cultura administrativa brasileira ainda apresenta forte inclinação ao controle repressivo, centrado na apuração de irregularidades após sua ocorrência. Embora indispensável, o controle ex post revela-se estruturalmente limitado quando não precedido por mecanismos preventivos robustos.

A abordagem inspirada no pensamento estoico privilegia a prevenção como forma superior de racionalidade institucional. Antecipar riscos, padronizar procedimentos e capacitar agentes públicos reduz significativamente a incidência de desvios e falhas estruturais.

Nesse sentido, o controle preventivo não é mera etapa preliminar da responsabilização, mas elemento constitutivo de uma governança madura.

A atividade de controle se desenvolve em ambiente permeado por pressões hierárquicas, expectativas políticas e contingências organizacionais. A filosofia de Epicteto oferece fundamento normativo para a preservação da independência técnica ao afirmar que, embora circunstâncias externas escapem ao domínio do agente, o juízo permanece sob sua responsabilidade.

Essa concepção reforça a ideia de que autonomia técnica não é privilégio corporativo, mas dever funcional. O controlador público deve atuar com base em critérios objetivos, sustentados por evidências e fundamentos normativos, ainda que tal postura implique resistência a pressões externas.

Sistemas de integridade não se esgotam na edição de códigos de ética ou na implementação formal de programas de *compliance*. Eles refletem, em última instância, o caráter organizacional.

A coerência entre discurso institucional e prática administrativa constitui indicador essencial de maturidade ética. Quando decisões reiteradamente se afastam dos princípios declarados, evidencia-se fragilidade estrutural do sistema de controle.

O estoicismo contribui para essa análise ao sustentar que a virtude precede a ação correta. Aplicado à Administração Pública, isso significa que estruturas normativas eficazes dependem de cultura organizacional orientada por prudência, justiça e autocontrole.

A prestação de contas representa manifestação objetiva do caráter institucional. Transparência não se limita à disponibilização formal de informações, mas implica compromisso com clareza, completude e inteligibilidade dos dados apresentados à sociedade.

O controle interno desempenha papel central nesse processo, ao assegurar que informações divulgadas reflitam com fidelidade a realidade administrativa. A qualidade da *accountability* influencia diretamente a legitimidade democrática das instituições públicas.

Quando decisões são fundamentadas, registradas e tornadas acessíveis, forta-

lece-se a confiança social e reduz-se o espaço para arbitrariedade.

Nenhum sistema de controle é capaz de eliminar integralmente riscos ou impedir todas as falhas. Fatores exógenos, tais como crises econômicas, alterações tecnológicas, reformas legislativas e contingências políticas, influenciam a atuação estatal.

A maturidade institucional manifesta-se na capacidade de distinguir entre falhas estruturais imputáveis à gestão e eventos alheios ao domínio decisório. Essa distinção evita tanto a negligência quanto a responsabilização excessiva, preservando o equilíbrio entre rigor técnico e razoabilidade.

Reconhecer limites não significa abdicar do controle, mas exercê-lo com racionalidade e serenidade.

A incorporação de fundamentos estoicos à teoria do controle interno não pretende substituir o arcabouço jurídico-administrativo vigente. Ao contrário, busca oferecer substrato filosófico capaz de qualificar sua aplicação.

Se o controle começa na distinção entre o que depende e o que não depende do agente público, sua efetividade depende da capacidade institucional de estruturar decisões racionais, prevenir riscos e preservar integridade.

A Administração Pública necessita de normas; mas necessita, sobretudo, de juízos bem formados. Nesse ponto, a tradição filosófica de Epicteto permanece atual e tecnicamente relevante para o fortalecimento da responsabilidade pública.

REFERÊNCIAS

DINUCCI, Aldo. Discursos. (Tradução). São Cristóvão: Editora UFS.

EPICTETO. Encheirídion (Manual de Epicteto). Tradução do grego, introdução e notas de Aldo Dinucci.
São Cristóvão: Viva Vox, 2012.

Cid do Carmo Júnior

Auditor Geral do Estado (CGE-RJ)



PREPARAR PARA AUDITAR O INAUDITO: COMPETÊNCIAS E INSTRUMENTOS PARA A AUDITORIA AMBIENTAL PÚBLICA

Eliseu de Oliveira Porto

Reflexão Institucional

O controle interno vive um momento de transformação. Se antes se concentrava na legalidade e na economicidade das ações estatais, hoje é chamado a auditar algo que, até recentemente, parecia imensurável: a natureza.

Essa “natureza” não se apresenta como um objeto homogêneo ou estático, mas como um conjunto complexo de sistemas vivos e não vivos, interdependentes, dinâmicos e territorialmente situados. Trata-se de ecossistemas que combinam componentes físicos, químicos e biológicos, sujeitos a ciclos naturais, pressões antrópicas e processos de regeneração ou degradação. Auditar a natureza, por-

tanto, implica lidar com incerteza, variabilidade, escalas temporais longas e relações causais não lineares – características que desafiam os modelos tradicionais de controle e mensuração.

O reconhecimento contábil dos ativos ambientais – previsto no Decreto nº 49.460/2025, que dispõe sobre a incorporação dos bens do patrimônio ambiental e dos créditos de ativos ambientais ao patrimônio do Estado do Rio de Janeiro – inaugura um novo campo de atuação para as auditorias governamentais. Auditar o meio ambiente deixa de ser uma metáfora e passa a ser um mandato institucional (Ferreira et al., 2025).

A natureza entra no balanço

A contabilidade pública sempre teve por missão representar, com fidelidade, o patrimônio do Estado. A novidade é que esse patrimônio agora inclui ecossistemas, florestas, recursos hídricos e serviços ecossistêmicos – bens que produzem valor econômico e social, mas que por décadas ficaram invisíveis aos olhos das finanças públicas (Ferreira et al., 2025).

Esses “ecossistemas” podem ser compreendidos como conjuntos organizados de organismos vivos e elementos físicos que interagem entre si, mantendo fluxos de energia e ciclos de matéria. Florestas,

por exemplo, não se restringem à madeira em pé, mas envolvem estoques de carbono, regulação do clima, conservação da biodiversidade e proteção do solo.

Recursos hídricos englobam não apenas volumes de água, mas também sua qualidade físico-química, sua capacidade de recarga e seu papel na sustentação de atividades econômicas e sociais. Já os serviços ecossistêmicos correspondem aos benefícios diretos e indiretos que a natureza presta à sociedade, como a purificação da água, a polinização, a captura de carbono e a mitigação de eventos climáticos extremos.

Ao serem reconhecidos como ativos ambientais, esses bens exigem que as auditorias públicas desenvolvam novas capacidades para avaliar a fidedignidade dos registros contábeis, a coerência dos métodos de valoração e a rastreabilidade

das informações que sustentam os relatórios governamentais.

Em outras palavras: não basta medir a natureza – é preciso saber auditá-la.

Um novo campo para o controle interno

O avanço da contabilidade ambiental pública amplia o escopo de atuação das auditorias, que passam a lidar com temas interdisciplinares como economia ecológica, biodiversidade, mudanças climáticas e serviços ambientais.

A economia ecológica parte do pressuposto de que a economia está inserida nos limites físicos do planeta, reconhecendo a finitude dos recursos naturais e os custos ambientais do crescimento econômico. A biodiversidade, por sua vez, refere-se à variedade de formas de vida e aos processos ecológicos que garantem a resiliência dos sistemas naturais. No contexto dos ativos ambientais, esses conceitos se articulam com instrumentos como os créditos de carbono, que representam, em termos mensuráveis, a redução ou compensação de emissões

de gases de efeito estufa, conectando políticas ambientais, mercados regulados e registros patrimoniais.

O reconhecimento oficial dos ativos ambientais públicos, conforme discutido no projeto coordenado pelo Laboratório de Modelagem de Sistemas Contábeis da UFRJ (LMSC), demonstra a viabilidade prática dessa proposta e seu potencial de replicabilidade em diferentes níveis de governo (Ferreira et al., 2025).

A atuação do controle interno deverá abranger: validação das metodologias de valoração ambiental; verificação das evidências científicas utilizadas na mensuração; monitoramento de riscos de superavaliação, omissão ou dupla contagem; e análise da aderência às normas contábeis do setor público (NBC TSP e IPSAS).

Engenharia Química e Ambiental: a ponte entre o técnico e o contábil

Entre os diversos saberes necessários à auditoria ambiental, a Engenharia Química e a Engenharia Ambiental ocupam papel estratégico. Elas fornecem as ferramentas e metodologias que permitem quantificar, monitorar e interpretar o estado dos recursos naturais – elementos essenciais para sustentar a valoração contábil dos ativos ambientais.

Essas áreas do conhecimento lidam diretamente com a mensuração da matéria e da energia na natureza. A Engenharia Química contribui com a análise de fluxos de energia, transformações químicas, balanços de massa, emissões atmosféricas e tratamento de efluentes líquidos e gasosos (Cremasco, 2021). Já a Engenharia Ambiental atua na avaliação da qualidade da água, do

solo e do ar, na modelagem da dispersão de poluentes, no monitoramento de resíduos, na ciclagem de nutrientes e na estimativa de impactos ambientais de atividades humanas (Davis e Masten, 2016).

Essas medições permitem traduzir processos naturais – como a captura de CO₂ por florestas, a autodepuração de corpos hídricos ou a assimilação de poluentes – em dados verificáveis, passíveis de validação técnica e, posteriormente, de representação contábil.

Segundo o projeto-base desenvolvido pela UFRJ em parceria com o Governo do Estado do Rio de Janeiro, “o grande desafio é menos de conhecimento contábil e mais de entender como a natureza funciona e contribui no processo de geração

de valor” (Ferreira et al., 2025). Essa constatação reforça a importância de integrar engenheiros químicos e ambientais às equipes de auditoria, já que esses profissionais dominam técnicas de avaliação de impacto, modelagem de fluxos ecológicos, amostragem de qualidade da água e do ar, e análise de sustentabilidade de empreendimentos – dados que alimentam diretamente a mensuração e a confiabilidade dos registros contábeis ambientais.

As Engenharias, portanto, atuam como elo entre a evidência física e a representação contábil, garantindo que a informação auditada tenha lastro técnico, mensurável e verificável.

Competências para auditar o inaudito

Auditar ativos ambientais requer mais do que novos procedimentos: exige novas competências cognitivas e institucionais. O auditor público precisará dominar conceitos que até pouco tempo eram restritos a outras áreas do conhecimento, como: ecologia e sustentabilidade, economia ambiental e métodos de valoração, geotecnologias, ciência de dados e comunicação dialógica.

A ecologia e a sustentabilidade explicam como os sistemas naturais funcionam a partir de processos físico-químicos e biológicos, como a fotossíntese, a ciclagem de nutrientes, a purificação da água

e a captura de carbono. Esses processos geram serviços ambientais mensuráveis, que podem ser traduzidos em indicadores auditáveis, tais como: estoques de carbono por hectare, índices de qualidade da água, taxas de regeneração florestal, níveis de emissões evitadas e áreas efetivamente conservadas.

A auditoria ambiental, portanto, não será apenas técnica, mas também interdisciplinar e dialógica – um espaço de tradução entre o conhecimento contábil, a ciência ambiental e a realidade territorial.

O novo perfil do auditor público da CGE-RJ

A CGE-RJ já deu um passo decisivo nessa direção. O concurso público mais recente foi o primeiro da história da instituição a

ser multidisciplinar, abrindo espaço para profissionais de formações diversas – incluindo engenheiros químicos, ambien-

tais, economistas, administradores e especialistas em tecnologia.

O quadro de auditores, antes composto exclusivamente por contadores, agora reflete a pluralidade de competências que a nova realidade do controle interno exige. Essa composição diversificada cria condições ideais para que a Controladoria

desenvolva, de forma colaborativa, novos modelos de auditoria ambiental pública, nos quais engenheiros químicos e ambientais e contadores atuam lado a lado na análise de evidências e na verificação da integridade dos dados ambientais que passarão a integrar os balanços do Estado.

Caminhos para a preparação institucional

Para que o controle interno se prepare para essa nova fronteira, três estratégias se mostram prioritárias:

1. Desenvolver trilhas formativas internas, com conteúdos sobre fundamentos de engenharia ambiental, análise de emissões, qualidade da água e do ar, economia ambiental e mudanças climáticas;
2. Firmar parcerias institucionais com universidades e centros de pesquisa, como o LMSC/UFRJ (Ferreira et al., 2025), para desenvolver, de forma cooperativa, metodologias de auditoria ambiental;

3. Elaborar guias e manuais de auditoria ambiental pública, adaptando referenciais como as NBC TSP, IPSAS, ISO 14001 e ISO 14064 à realidade do controle interno.

Além desses, outros caminhos incluem a criação de protocolos de integração entre bases de dados ambientais e contábeis, o uso de geotecnologias e sensoriamento remoto, e o fortalecimento da governança da informação ambiental no setor público.

Essas ações podem posicionar a CGE-RJ como referência nacional em controle interno verde, contribuindo para a integridade das contas públicas e para a preservação do patrimônio natural.

Conclusão

As áreas contábil e ambiental convidam o Estado a reconhecer a natureza como parte do seu patrimônio. Mas esse reconhecimento só terá legitimidade se for acompanhado por auditorias capazes de assegurar sua veracidade, mensuração e transparência.

Auditar o inaudito – transformar a floresta, o rio ou o solo em informação pública confiável – é um desafio que transcen-

de normas e planilhas. É um chamado à reinvenção do próprio controle interno, tornando-o mais sensível, científico e conectado à realidade planetária.

A auditoria ambiental não será apenas um novo tipo de auditoria. Será uma nova forma de ver o mundo – e de prestar contas à sociedade.

REFERÊNCIAS

CREMASCO, Marco Aurélio. **Vale a pena estudar Engenharia Química**. Editora Blucher, 2021.

DAVIS, Mackenzie L.; MASTEN, Susan J. **Princípios de engenharia ambiental**. McGraw Hill Brasil, 2016.

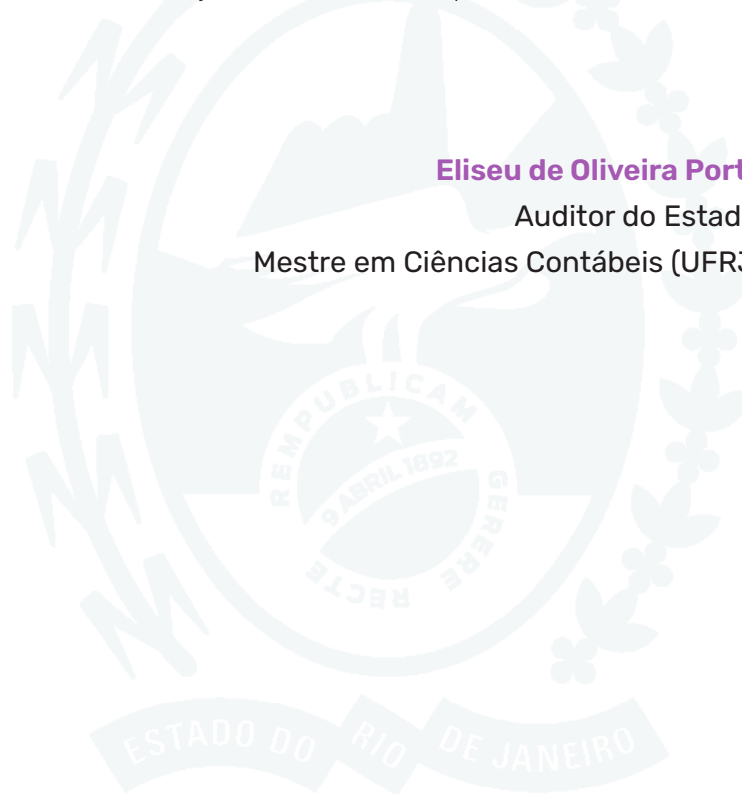
FERREIRA, Aracéli Cristina de Souza et al. **Contabilização de recursos naturais nos balanços públicos: caminhos possíveis**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Laboratório de Modelagem de Sistemas Contábeis – LMSC, 2025. Documento submetido, não publicado.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Decreto nº 49.460, de 9 de janeiro de 2025**. Dispõe sobre a incorporação dos bens do patrimônio ambiental e créditos de ativos ambientais ao patrimônio do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 10 jan. 2025. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rj/decreto-n-49460-2025-rio-de-janeiro-dispoe-sobre-a-incorporacao-dos-bens-do-patrimonio-ambiental-e-creditos-de-ativos-ambientais-ao-patrimonio-do-estado-do-rio-do-janeiro-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 25 out. 2025.

Eliseu de Oliveira Porto

Auditor do Estado,

Mestre em Ciências Contábeis (UFRJ)



RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA DE AGENTES PÚBLICOS EXTRAQUADROS: FUNDAMENTOS JURÍDICOS E EFEITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ed Wilson Lino

Introdução

A responsabilização de agentes públicos que não integram o quadro efetivo da Administração Pública – os denominados extraquadros – tem sido tema de relevante discussão na seara do Direito Administrativo, notadamente após o advento do Decreto Estadual nº 49.213/2024, no âmbito do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

A referida norma, ao fortalecer os mecanismos de controle e correição administrativa, reafirma a possibilidade de apu-

ração de responsabilidade de agentes vinculados à Administração Pública direta e indireta, ainda que não possuam vínculo estatutário permanente.

Este artigo visa abordar os fundamentos constitucionais, legais e principiológicos que embasam a responsabilização e eventual punição desses agentes, bem como os reflexos práticos desse entendimento no exercício da função pública e na preservação do interesse coletivo.

Agentes públicos extraquadros: conceito e natureza jurídica

Agentes extraquadros são aqueles que exercem função pública sem aprovação em concurso público, compreendendo os ocupantes de cargos em comissão, contratados temporariamente, terceirizados ou detentores de vínculos não efetivos com a Administração Pública. Embora não possuam estabilidade, estão sujeitos aos deveres éticos, funcionais e legais inerentes à função pública, nos termos dos princípios constitucionais que regem a atuação administrativa.

A Constituição Federal de 1988, bem como as Constituições Estaduais, admite a contratação desses agentes para atender a situações excepcionais de interesse público, especialmente para funções de direção, chefia e assessoramento. Contudo, tal autorização não os exime de responsabilidade administrativa, civil ou penal, em caso de cometimento de ilícitos funcionais.

Fundamentos jurídicos para a responsabilização

A responsabilização dos agentes extraquadros encontra amparo nos seguintes princípios constitucionais e administrativos:

Legalidade: a Administração está estritamente vinculada aos ditames legais, o que impõe a apuração de condutas ilícitas praticadas por qualquer agente, ainda que seu vínculo funcional tenha sido extinto;

Autotutela: confere à Administração o poder-dever de revisar seus próprios atos, inclusive instaurando procedimentos administrativos para apuração de irregularidades, independentemente da situação funcional do agente à época da instauração;

Igualdade: impõe tratamento isonômico entre agentes públicos, de modo que a responsabilização por atos ilícitos não pode depender da natureza do vínculo ou da permanência do agente nos quadros da Administração;

Moralidade: exige conduta ética, proba e transparente dos agentes públicos, devendo a Administração reprimir atos que contrariem tais preceitos, inclusive após o desligamento do agente;

Supremacia do Interesse Público: o patrimônio público, como bem coletivo e indisponível, deve ser protegido de forma prioritária frente a interesses individuais.

Efeitos da responsabilização e precedentes jurídicos

A possibilidade de responsabilização administrativa de agentes extraquadros está consolidada na doutrina e jurisprudência.

Ressalte-se que a extinção do vínculo funcional não impede a instauração de Sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar (PAD), desde que respeitados o devido processo legal e a ampla defesa.

Esse entendimento está consagrado no Enunciado nº 02/2011 da Controladoria-Geral da União (CGU), bem como na jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça (STJ), conforme o julgado no AgInt no REsp 1.371.490/DF (Rel. Min. Napoleão Nunes Maia Filho, Primeira Turma, DJe 07/04/2018), que reconheceu a possibilidade de conversão de exoneração em demissão para fins de responsabilização funcional, mesmo após o desligamento do agente.

A doutrina também acolhe majoritariamente a aplicação do princípio do *tempus regit actum* – ou seja, o ato é regido pela legislação vigente à época de sua prática –, o que reforça a legitimidade da punição retroativa, desde que observadas as garantias constitucionais.

Conclusão

A responsabilização administrativa de agentes públicos extraquadros constitui imperativo jurídico e ético, fundado na necessidade de proteção ao interesse público e à moralidade administrativa. A

natureza temporária ou precária do vínculo funcional não pode servir de escudo à impunidade ou à lesão ao erário.

Dessa forma, é plenamente legítima e juridicamente embasada a instauração de procedimentos administrativos para apuração de ilícitos praticados por tais agentes, ainda que não mais integrem os quadros da Administração, desde que resguardados o contraditório e a ampla defesa.

A consolidação desse entendimento reforça o compromisso da Administração Pública com a ética, a legalidade e a responsabilidade, pilares indispensáveis à boa governança e à confiança da sociedade no poder público.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1.371.490/DF. Relator: Ministro Napoleão Nunes Maia Filho. Primeira Turma. Diário da Justiça eletrônico, Brasília, DF, 7 abr. 2018.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). Enunciado nº 2, de 2011. Brasília, DF: CGU, 2011.

RIO DE JANEIRO (Estado). Constituição (1989). *Constituição do Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, 1989.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto nº 49.213, de 2024. Dispõe sobre [inserir ementa, se desejar]. Rio de Janeiro: Governo do Estado, 2024.

Ed Wilson Lino

Inspetor de Polícia Penal/ Assessor Especial
Corregedoria SETRAB/RJ
Especialista em Gestão de Políticas Públicas



MULHERES QUE TRANSFORMAM: REFLEXÕES SOBRE O DIA INTERNACIONAL DA MULHER NA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Robson Ramos Oliveira

Edilton Dantas Costa

Dayanne Araújo Silva

Ana Beatriz França Tavares de Farias

O Dia Internacional da Mulher, celebrado em 8 de março, possui origem nas mobilizações sociais e trabalhistas ocorridas no início do século XX, especialmente nos movimentos de mulheres por melhores condições de trabalho, direito ao voto e igualdade de direitos. A data foi oficialmente reconhecida pela Organização das Nações Unidas em 1975 e, desde então, tornou-se um marco global de reflexão sobre as conquistas alcançadas pelas mulheres e os desafios que ainda persistem no caminho para a equidade de gênero. Mais do que uma celebração simbólica, o dia representa um convite permanente à sociedade para reconhecer as contribuições femininas em todas as esferas da vida social, política, econômica e cultural, bem como para reafirmar o compromisso coletivo com a promoção da igualdade e do respeito. Como destaca Michelle Perrot, “a história das mulheres é também a história de sua conquista progressiva de visibilidade e de reconhecimento na sociedade” (PERROT, 2007, p. 16).

Nesse contexto, refletir sobre o papel das mulheres significa reconhecer a multiplicidade de funções que elas desempenham ao longo de suas vidas. A mulher contemporânea transita entre diversos papéis sociais: é filha, mãe, companheira, profissional, líder, cuidadora e cidadã. Em muitos casos, equilibra simultaneamente responsabilida-

des familiares, profissionais e comunitárias, demonstrando resiliência, capacidade de adaptação e força diante dos desafios cotidianos. A sociologia do trabalho tem destacado que essa multiplicidade de papéis exige das mulheres uma permanente capacidade de conciliação entre diferentes dimensões da vida, muitas vezes em contextos ainda marcados por desigualdades estruturais. Para Heleieth Saffioti, referência nos estudos sobre gênero no Brasil, compreender a trajetória feminina implica reconhecer que “as mulheres desempenham múltiplas funções sociais que historicamente foram invisibilizadas ou subvalorizadas” (SAFFIOTI, 2013, p. 62). Assim, celebrar o Dia Internacional da Mulher também significa reconhecer essas trajetórias de dedicação, resistência e transformação.

No serviço público, e particularmente nas instituições responsáveis pela promoção da integridade e da boa governança, a presença feminina assume um papel ainda mais relevante. Na Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ), as mulheres atuam em diversas áreas estratégicas – auditoria, correição, ouvidoria, integridade, transparência e gestão administrativa – contribuindo de forma decisiva para o fortalecimento das instituições públicas e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. A atuação das servidoras da CGE-RJ evidencia que a diversidade

e a pluralidade de perspectivas são fundamentais para a construção de organizações mais inovadoras, éticas e eficientes. Como observa Amartya Sen, sociedades mais justas e democráticas dependem diretamente da ampliação das capacidades e das oportunidades das mulheres (SEN, 2010). Nesse sentido, promover espaços de reflexão e valorização do protagonismo feminino dentro das instituições públicas é também fortalecer os valores da equidade, da participação e da justiça social.

Foi nesse espírito que, no dia **11 de março de 2026**, a Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro promoveu um encontro especial em celebração ao Dia Internacional da Mulher, realizado no **Centro Cultural do Carmo**. O evento reuniu servidoras e servidores em um momento de homenagem, reconhecimento e reflexão sobre a importância das mulheres na sociedade e no serviço público. A iniciativa buscou não apenas celebrar as conquistas históricas das mulheres, mas também estimular o diálogo sobre os desafios que ainda precisam ser enfrentados para garantir igualdade, respeito e oportunidades em todos os espaços da vida social e profissional. Ao abrir o encontro, destacou-se que, no âmbito da Controladoria, o trabalho das mulheres tem contribuído de forma decisiva para a construção de instituições públicas mais transparentes, responsáveis e comprometidas com o interesse coletivo.

As palestras que compuseram a programação trouxeram reflexões profundas e inspiradoras sobre diferentes dimensões da experiência feminina. **Iáskara Profeta**, Diretora-Geral de Administração e Finanças da CGE-RJ, abordou os desafios e as vulnerabilidades que ainda atingem muitas mulheres em nossa sociedade. Sua fala destacou a importância de fortalecer políticas públicas de proteção, acolhimento e valorização das mulheres, ressaltando que a construção de uma sociedade mais

justa depende do reconhecimento dessas vulnerabilidades e da adoção de medidas concretas para enfrentá-las. A reflexão proposta pela palestrante reforçou a necessidade de mantermos uma atenção constante às questões de gênero, promovendo ambientes institucionais mais seguros, inclusivos e respeitosos.

Na sequência, **Cláudia Guilherme (Caucu)** – terapeuta e mentora de mulheres, com atuação voltada ao desenvolvimento pessoal por meio do autoconhecimento, da meditação e da arteterapia – trouxe ao debate um tema fundamental: **a saúde mental das mulheres**. Com sensibilidade e profundidade, convidou as participantes a refletirem sobre a importância do cuidado consigo mesmas e com as outras mulheres ao seu redor. Em um contexto marcado por múltiplas responsabilidades e pressões sociais, a valorização do equilíbrio emocional e do bem-estar torna-se essencial para o fortalecimento individual e coletivo. Sua fala reforçou a ideia de que o autocuidado, longe de ser um gesto individualista, representa também um ato de resistência e de preservação da própria dignidade.

O encontro também foi marcado por uma abordagem artística e inspiradora do empoderamento feminino. **Kátia Callaça**, artista formada em Artes e desenvolvedora de projetos que integram criatividade, sensibilidade e expressão visual, apresentou reflexões sobre o feminismo e a força da expressão artística como instrumento de transformação social. Ao lado de **Letícia Campos**, formada em Relações Internacionais, chef de cozinha, empreendedora e servidora pública, compartilharam uma experiência criativa que uniu literatura, imaginação e narrativa. O momento culminou com a apresentação do sensível e emocionante **“Conto de Falhas”**, texto literário que explorou, de forma delicada e reflexiva, as imperfeições, desafios e aprendizados que fazem parte das trajetórias femininas.

O encerramento do evento foi marcado por um sentimento coletivo de inspiração e fortalecimento. As reflexões compartilhadas ao longo da programação evidenciaram que reconhecer o valor das mulheres não significa apenas celebrar suas conquistas, mas também reafirmar o compromisso institucional com a promoção da igualdade, do respeito e da valorização da diversidade. Eventos como este reforçam a importância de criar espaços de diálogo, escuta e reconhecimento dentro das organizações públicas, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais humanos, inclusivos e colaborativos.

Mais do que uma data comemorativa, o Dia Internacional da Mulher representa um chamado permanente à ação. Na Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro, a valorização das mulheres traduz-se na promoção de oportunidades, no reconhecimento do talento e na construção de uma cultura institucional baseada no respeito e na equidade. Que as reflexões suscitadas neste encontro inspirem cada servidor e servidora a continuar contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, onde todas as mulheres possam exercer plenamente seus direitos, desenvolver seus talentos e ocupar, com dignidade e reconhecimento, todos os espaços que desejarem.

REFERÊNCIAS

PERROT, Michelle. **Minha história das mulheres**. São Paulo: Contexto, 2007.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

Robson Ramos Oliveira

Auditor do Estado, Diretor da ESCI



Edilton Dantas Costa

Auditor do Estado, com lotação na ESCI



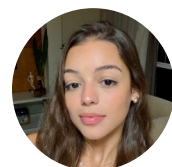
Dayanne Araújo Silva

Assistente da ESCI



Ana Beatriz França Tavares de Farias

Estagiária da ESCI



OUVIDORIA, TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL: REFLEXÕES DO 16º ENCONTRO DA REDE DE OUVIDORIAS E TRANSPARÊNCIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Luciana Ramos Avelino de Souza

Myrla Raianne Ferreira dos Santos

O fortalecimento dos mecanismos de ouvidoria e transparência tem se consolidado como elemento central para o aprimoramento da governança pública e para a ampliação do diálogo entre Estado e sociedade. No contexto contemporâneo, marcado pela crescente demanda por participação social, accountability e integridade institucional, as ouvidorias públicas assumem papel estratégico na mediação entre o cidadão e a administração pública, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos e para o fortalecimento da confiança nas instituições.

Nesse cenário, a Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ), por intermédio da Ouvidoria e Transparência Geral do Estado (OGE-RJ), promove periodicamente encontros da **Rede de Ouvidorias e Transparência**, iniciativa que

busca integrar as ouvidorias dos diversos órgãos e entidades da administração estadual, estimular o compartilhamento de experiências e disseminar boas práticas relacionadas ao controle social, à transparência e à participação cidadã.

Foi nesse contexto que se realizou, no dia **18 de março de 2026**, o **16º Encontro da Rede de Ouvidorias e Transparência do Estado do Rio de Janeiro**, das **09h00 às 13h00**, no **Auditório da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro**. O evento reuniu especialistas, gestores públicos e servidores que atuam nas áreas de ouvidoria, integridade e transparência, promovendo um espaço de reflexão sobre temas estratégicos relacionados ao papel das ouvidorias no sistema de controle interno e na promoção da governança pública.

Abertura institucional e fortalecimento da rede de ouvidorias

A abertura institucional do encontro foi conduzida pelo **Controlador-Geral do Estado, Demétrio Farah**, e pelo **Secretário de Estado de Transformação Digital, Feu Braga**, que destacaram a importância das ouvidorias públicas como instrumentos de aproximação entre o Estado e a sociedade.

Em suas considerações iniciais, ressaltou-se que a ouvidoria pública não se limita à recepção e tratamento de manifestações

dos cidadãos, mas constitui um mecanismo essencial de escuta ativa, aprendizado institucional e aperfeiçoamento das políticas públicas. Ao sistematizar demandas, reclamações, sugestões, elogios e denúncias, as ouvidorias produzem informações valiosas para a gestão pública, permitindo identificar fragilidades nos serviços prestados e orientar melhorias nos processos administrativos.

Também foi enfatizada a relevância da integração entre transparência, participação social e transformação digital. A ampliação do acesso à informação, aliada ao uso de tecnologias digitais, tem possibilitado novas formas de interação entre governo e sociedade, fortalecendo a cultura de transparência e ampliando os canais de participação cidadã.

Nesse contexto, a Rede de Ouvidorias e Transparência do Estado do Rio de Janeiro desempenha papel fundamental ao promover a articulação entre os diversos órgãos da administração pública estadual, estimulando a padronização de procedimentos, o intercâmbio de experiências e a construção coletiva de soluções para desafios comuns.

Ouvidoria e transparência no cenário do controle interno

A primeira palestra do encontro foi conduzida por **Valmir de Oliveira Gomes**, Ouvidor-Geral da **Controladoria Geral do Estado de São Paulo**, que apresentou reflexões sobre o tema “**Ouvidoria e Transparência no cenário do controle interno**”.

Em sua exposição, o palestrante destacou que as ouvidorias públicas vêm passando por um processo de evolução institucional, ampliando sua atuação para além do atendimento ao cidadão e assumindo papel cada vez mais relevante no âmbito da governança pública. Segundo ele, as ouvidorias devem ser compreendidas como instrumentos estratégicos de gestão, capazes de produzir informações qualificadas para subsidiar a tomada de decisões e aprimorar o funcionamento das instituições.

A partir da experiência da Controladoria do Estado de São Paulo, Valmir de Oliveira Gomes apresentou iniciativas voltadas ao fortalecimento das ouvidorias como mecanismos de prevenção de irregularidades, promoção da transparência e incentivo à participação social. Destacou, ainda, a importância de integrar as atividades de ouvidoria aos demais instrumentos de controle interno, como auditoria, corregedoria e gestão de riscos.

Outro ponto relevante abordado na palestra foi o potencial das manifestações recebidas pelas ouvidorias como fonte de dados estratégicos para a administração pública. Quando devidamente sistematizadas e analisadas, essas informações podem contribuir para a identificação de problemas recorrentes, para o aprimoramento de políticas públicas e para o fortalecimento da accountability institucional.

Integridade, transparência e participação social: o programa Time Brasil

Na sequência, **Carlos Henrique de Castro Ribeiro**, Superintendente da Regional do Rio de Janeiro da **Controladoria-Geral da União (CGU)**, apresentou o tema “**Time Brasil: a relação da integridade com a transparência e a participação social**”.

Durante sua apresentação, o palestrante destacou que a construção de uma administração pública íntegra depende da integração entre diferentes pilares da governança, entre eles a transparência, o controle social, a gestão de riscos e a promoção da ética no serviço público.

Nesse contexto, foi apresentado o **Programa Time Brasil**, iniciativa da CGU que busca apoiar estados e municípios na implementação de medidas voltadas ao fortalecimento da integridade pública, da transparência e da participação social. O programa tem como objetivo estimular a adoção de boas práticas de governança e promover o desenvolvimento institucional dos entes federativos por meio de ações estruturadas.

Ao final da palestra, a Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro formalizou sua adesão ao Programa Time Brasil: Ações de Integridade Pública para Estados e Municípios, na implementação de medidas voltadas ao fortalecimento da gestão pública, com base em ações de integridade, ética, transparência, acesso à informação, controle interno, ouvidoria e corregedoria.

Assédio no ambiente institucional: aspectos gerais e prevenção

Encerrando o ciclo de palestras do encontro, **Suelen Aparecida Rodrigues de Oliveira**, da **Superintendência de Integridade da CGE-RJ**, e **Iaskara Nildes Silveira Profeta**, **Diretora-Geral de Administração e Finanças da CGE RJ** apresentaram a palestra **“Assédio e seus aspectos gerais”**, trazendo importantes reflexões e exemplos sobre a prevenção e o enfrentamento de práticas abusivas no ambiente institucional.

A apresentação abordou conceitos fundamentais relacionados ao assédio moral e ao assédio sexual no ambiente de trabalho, destacando suas principais características, formas de manifestação e impactos sobre as vítimas e sobre as organizações.

Foi ressaltado que práticas de assédio comprometem não apenas o bem-estar e a dignidade dos servidores, mas também a qualidade do ambiente institucional e a eficiência das organizações públicas. Ambientes de trabalho marcados por relações abusivas tendem a apresentar níveis mais elevados de adoecimento, queda de produtividade e deterioração das relações profissionais.

Nesse sentido, a palestra enfatizou a importância de fortalecer políticas institucionais de prevenção, acolhimento e responsabilização, bem como de promover ações de conscientização que contribuam para a construção de ambientes de trabalho mais respeitosos, seguros e inclusivos.

Oficinas temáticas: aprofundamento técnico e capacitação

Como extensão das atividades do encontro, foram realizadas, com o apoio da Escola de Gestão Pública (Egep-RJ), vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag-RJ), na parte da tarde do mesmo dia, **três oficinas temáticas**, voltadas ao aprofundamento técnico de temas relevantes para a atuação das ouvidorias públicas.

As oficinas ocorreram das **14h00 às 16h00**, nas dependências da **Escola da Secretaria de Estado de Planejamento e Controle**, proporcionando um espaço mais interativo de aprendizagem e troca de experiências entre os participantes.

Os temas abordados nas oficinas foram:

- **Admissibilidade da Denúncia**, discutindo critérios e procedimentos para a análise preliminar das manifestações recebidas pelas ouvidorias;
- **Lei de Acesso à Informação (LAI)**, com foco nos aspectos práticos relacionados à gestão de pedidos de acesso à informação e à promoção da transparência ativa;
- **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)**, abordando os desafios

relacionados à proteção de dados pessoais no contexto das atividades das ouvidorias públicas.

As oficinas tiveram como objetivo contribuir para o aprimoramento técnico dos profissionais que atuam nas ouvidorias públicas, promovendo o compartilhamento de experiências e a disseminação de boas práticas no tratamento das demandas da sociedade.

Considerações finais

O **16° Encontro da Rede de Ouvidorias e Transparência do Estado do Rio de Janeiro** reafirmou a importância das ouvidorias públicas como instrumentos fundamentais para o fortalecimento da transparência, da participação social e da integridade no setor público.

Ao reunir especialistas, gestores e servidores em um espaço de diálogo e aprendizado coletivo, o encontro contribuiu para ampliar o debate sobre os desafios e oportunidades relacionados à atuação das ouvidorias no contexto contemporâneo da governança pública.

Iniciativas como esta fortalecem a rede institucional de ouvidorias, promovem a troca de experiências e estimulam a construção de soluções colaborativas para o aprimoramento da administração pública. Mais do que canais de atendimento ao cidadão, as ouvidorias consolidam-se, cada vez mais, como instrumentos estratégicos de escuta institucional, produção de conhecimento e aperfeiçoamento das políticas públicas.

Nesse sentido, o encontro reafirmou o compromisso da CGE-RJ com a promoção de uma gestão pública mais transparente, participativa e orientada ao interesse público, reforçando o papel das ouvidorias como pontes entre o Estado e a sociedade.

Luciana Ramos Avelino de Souza

Superintendente de Gestão de Transparência e Prevenção à Corrupção. Mestranda em Administração e Desenvolvimento Empresarial



Myrla Rianne Ferreira dos Santos

Assessora de Gestão de Qualidade e Apoio da Ouvidoria e Transparência. Mestranda em Administração e Desenvolvimento Empresarial



A REVISTA CONTROLE EM FOCO COMO INSTRUMENTO DE DIFUSÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO INAUGURAL

Robson Ramos Oliveira

A produção e a disseminação do conhecimento constituem elementos centrais para o fortalecimento das instituições públicas, especialmente no campo do controle interno, da governança e da integridade. No âmbito da administração pública, revistas institucionais assumem papel estratégico ao promover a circulação de experiências, análises técnicas e reflexões teóricas alinhadas às práticas organizacionais e às demandas contemporâneas do setor público.

Criada pela Escola Superior de Controle Interno (ESCI), da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ), a revista Controle em Foco surge como um espaço de incentivo à produção intelectual e de valorização do conhecimento aplicado ao controle interno, à auditoria governamental, à ouvidoria e transpa-

rência, a correição e à integridade. Ao longo de seu primeiro ano de publicação, em 2025, a revista reuniu contribuições de servidores, gestores e pesquisadores, consolidando-se como instrumento de gestão do conhecimento institucional.

Nesse contexto, torna-se relevante analisar o perfil da produção editorial da revista em sua fase inaugural. Assim, o presente artigo tem como objetivo **realizar um estudo bibliométrico da produção publicada no primeiro ano da revista Controle em Foco**, buscando identificar padrões de autoria, tipologia dos textos, eixos temáticos predominantes e evolução temática ao longo das edições. A análise bibliométrica permite compreender características da produção intelectual e oferece subsídios para o aprimoramento editorial e estratégico da revista.

Bibliometria e Produção do Conhecimento

A bibliometria é um conjunto de métodos quantitativos utilizados para analisar a produção científica por meio de indicadores estatísticos, como volume de publicações, padrões de autoria, frequência temática e distribuição temporal dos estudos (PRITCHARD, 1969). Trata-se de ferramenta amplamente empregada para mapear tendências, avaliar campos de pesquisa e compreender a dinâmica do conhecimento produzido em determinado contexto institucional ou acadêmico.

Para Araújo (2006), os estudos bibliométricos permitem identificar regularidades e lacunas na produção científica, contribuindo para o planejamento editorial e para a formulação de políticas de pesquisa. Em revistas institucionais, a bibliometria assume especial relevância por possibilitar a análise do alinhamento entre os conteúdos publicados e os objetivos organizacionais.

No setor público, a produção de conhecimento aplicado tem papel fundamen-

tal na aprendizagem organizacional e no aprimoramento das políticas públicas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Revistas técnicas e institucionais, como a *Controle em Foco*, atuam como repositórios de experiências, reflexões e práticas, fortalecendo a memória institucional e a cultura de inovação e melhoria contínua.

A bibliometria como método de estudo para avaliar artigos publicados em revistas institucionais tem sido objeto de es-

tudo por parte de pesquisadores: Revista Ciência & Saúde Coletiva (Ribeiro, Silva, Oliveira; 2025); Revista Médica *Hondureña* (Maradiaga, Garcia; 2021, Revista de Administração Pública (Ribeiro; 2014); Revista Pensar Contábil (Abdalla e colaboradores; 2014); .Revista de Administração Pública (Da Roza, Machado, Quintana; 2011); Revista *Española de Salud Pública* (Estrada Lorenzo, 2003).

Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma **pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa**, com aplicação do método **bibliométrico**. O corpus de análise compreende todos os artigos publicados nas quatro edições da revista *Controle em Foco* no ano de 2025, totalizando **28 artigos**.

A coleta de dados foi realizada a partir da análise dos artigos para a identificação de padrões temáticos, tipologia dos textos e perfil de autoria, conforme práticas consolidadas em estudos bibliométricos exploratórios. As seguintes variáveis foram analisadas:

- número de artigos por edição;
- tipologia dos textos (técnico-aplicado, reflexivo-analítico e empírico);
- perfil de autoria (individual ou coletiva);
- vínculo institucional dos autores;
- eixos temáticos predominantes;
- evolução temática ao longo das edições.

As tipologias de textos **técnico-aplicado, reflexivo-analítico e empírico** representam diferentes formas de produção e sistematização do conhecimento. Os tex-

tos **técnico-aplicados** têm como foco a apresentação de métodos, ferramentas, procedimentos ou experiências práticas voltadas à solução de problemas institucionais e à melhoria da gestão pública. Já os textos **reflexivo-analíticos** concentram-se na análise conceitual e na discussão crítica de temas, modelos ou tendências, articulando argumentos fundamentados na literatura e em referenciais teóricos. Por sua vez, os textos **empíricos** baseiam-se na coleta e análise sistemática de dados, utilizando métodos científicos para investigar fenômenos, identificar padrões ou produzir evidências que contribuam para o avanço do conhecimento aplicado ou acadêmico. Essas tipologias dialogam com abordagens clássicas da metodologia científica que diferenciam estudos de natureza aplicada, teórica e empírica na produção acadêmica e institucional (SEVERINO, 2016; GIL, 2019; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Os dados foram organizados em planilhas eletrônicas e analisados por meio de estatística descritiva simples.

Resultados do Estudo Bibliométrico

A análise revelou **regularidade editorial**, com média de sete artigos por edição e crescimento no último número do ano, indicando amadurecimento da revista. Do total de 28 artigos, observou-se predominância de **artigos técnico-aplicados (46,4%)**, seguidos por textos **reflexivo-analíticos (32,1%)** e **estudos empíricos (21,5%)**, evidenciando o caráter aplicado e institucional da publicação.

Quanto ao perfil de autoria, verificou-se predominância de **autoria individual (67,9%)**, com participação relevante de autorias coletivas, especialmente em artigos derivados de projetos institucionais e experiências formativas. Em relação ao vínculo institucional, **75% dos artigos foram produzidos por servidores da CGE-RJ**, o que reforça o papel da revista na valorização do capital intelectual interno, sem prejuízo da abertura a autores externos.

A análise temática identificou como eixos predominantes:

1. **Governança, Integridade e Compliance;**
2. **Controle Interno, Auditoria e Modelos de Maturidade;**
3. **Transparência, Ouvidoria e Participação Social;**
4. **Inovação, Transformação Digital e Inteligência Artificial;**
5. **Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Institucional;** e
6. **Correição e Regime Disciplinar.**

Observou-se ainda diversificação temática progressiva ao longo das edições, com incorporação de temas transversais e contemporâneos.

Discussão dos Resultados

Os resultados evidenciam que a revista Controle em Foco apresenta, já em seu primeiro ano, **identidade editorial consistente e alinhada às macrofunções da CGE-RJ**. A predominância de textos técnico-aplicados confirma a vocação da revista para a difusão de conhecimento voltado à prática administrativa, sem afastamento da reflexão crítica.

A forte participação de servidores da CGE-RJ indica que a revista cumpre papel relevante na **gestão do conhecimento institucional**, estimulando a produção

autoral e a sistematização de experiências. A presença de temas emergentes, como inteligência artificial, governo digital e educação corporativa, demonstra capacidade de diálogo com agendas contemporâneas da administração pública.

A evolução temática observada ao longo das edições sugere um processo de **sofisticação editorial**, no qual a revista amplia seu escopo sem perder coerência institucional, fortalecendo-se como espaço de aprendizagem organizacional e reflexão estratégica.

Considerações Finais

O estudo bibliométrico do primeiro ano da revista *Controle em Foco* evidencia que a publicação apresenta **regularidade, coerência temática e alinhamento institucional**, consolidando-se como instrumento relevante de disseminação do conhecimento no campo do controle interno e da gestão pública.

Os resultados apontam para um perfil editorial predominantemente técnico-aplicado e reflexivo, com forte valorização da produção intelectual interna e abertura ao diálogo interinstitucional. Como contribuição prática, o estudo oferece sub-

sídios para o aprimoramento editorial da revista, especialmente no estímulo à ampliação de estudos empíricos e à consolidação de parcerias acadêmicas.

Como limitações, destaca-se o recorte temporal restrito ao primeiro ano e a análise baseada nos resumos. Estudos futuros podem adotar abordagem longitudinal e análises comparativas com outros periódicos institucionais, contribuindo para o fortalecimento contínuo da *Controle em Foco* como espaço qualificado de produção e difusão do conhecimento público.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Khalil Gibran Martins Zeraik et al. Pensando Contabilidade: um estudo bibliométrico e sociométrico da produção científica da Revista *Pensar Contábil* no Período 2006–2012. ***Pensar contábil***, v. 16, n. 59, 2014.

ARAÚJO, C. A. A. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11–32, 2006.

DA ROZA, Mariana Costa; MACHADO, Débora Gomes; QUINTANA, Alexandre Costa. Análise bibliométrica da produção científica sobre contabilidade pública no encontro de administração pública e governança (EnAPG) e na revista de administração pública (RAP), no período 2004–2009. ***ConTexto-Contabilidade em Texto***, v. 11, n. 20, p. 59–72, 2011.

ESTRADA LORENZO, José Manuel et al. Estudio bibliométrico de los artículos originales de la Revista Española de Salud Pública (1991–2000). Parte segunda: productividad de los autores y procedencia institucional y geográfica. ***Revista española de salud pública***, v. 77, p. 333–346, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARADIAGA, Edna; GARCÍA, Martha Cecilia. Análisis bibliométrico de la revista médica hondureña, 1990–2020. ***Revista Médica Hondureña***, v. 89, n. 1, p. 45–51, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRITCHARD, A. **Statistical bibliography or bibliometrics?** *Journal of Documentation*, v. 25, n. 4, p. 348–349, 1969.

RIBEIRO, Adalgisa Peixoto; SILVA, Júlia Clétili Magalhães da; OLIVEIRA, Graziella Lage. Estudo bibliométrico do acervo de resenhas publicadas na Revista Ciência & Saúde Coletiva de 1996 a 2024: reflexões e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 30, n. 9, p. e12892025, 2025.

RIBEIRO, Henrique César Melo. Doze anos de estudo da Revista de Administração Pública à luz da bibliometria e da rede social. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n. 1, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SPINAK, E. **Indicadores cienciométricos**. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 2, p. 141–148, 1998.

Robson Ramos Oliveira

Auditor do Estado,
Diretor da ESCI





A ESCI convida os servidores e colaboradores da CGE-RJ e das Setoriais do Sistema de Controle Interno a submeterem artigos para a próxima edição da **Revista Controle em Foco**.

Envie seu texto para o e-mail: esci@cge.rj.gov.br

Participe e contribua com a produção de conhecimento técnico voltado ao aprimoramento da gestão pública!

ESCI