

**"TEORIA DA AGÊNCIA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: uma análise da assimetria de informações e da accountability na relação entre Estado e gestores"**

**THIAGO ARRUDA COURA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

**MARTA ISABEL SILVA OLIVEIRA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

**HUDSON FERNANDES AMARAL**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

# **TÍTULO: "TEORIA DA AGÊNCIA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: uma análise da assimetria de informações e da accountability na relação entre Estado e gestores"**

## **1 INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, a governança pública tem se constituído como objeto de estudo recorrente na administração pública em razão das crescentes complexidades nas relações entre os diferentes atores envolvidos na formulação, na implementação e no controle das políticas públicas. De acordo com Oliveira, Benvindo e Freitas (2024), a Teoria da Agência, originalmente desenvolvida para analisar relações contratuais no âmbito da economia e das corporações privadas, têm ganhado espaço como abordagem teórica importante para interpretar as dinâmicas entre Estado e gestores públicos. Essa teoria permite esclarecer importantes aspectos da administração pública, especialmente no que diz respeito à assimetria de informações, dos custos de monitoramento e da accountability dos agentes frente aos interesses dos chamados principais, isto é, o povo. Ainda segundo Oliveira et al., (2024), a Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), tem sido amplamente utilizada para compreender essas interações, destacando a relação contratual como problema central, no qual o agente tende a agir de acordo com seus próprios interesses, a menos que haja mecanismos efetivos de controle e incentivos alinhados.

No âmbito da administração pública, a teoria da agência impõe o desafio de se pensar como os gestores públicos (agentes) respondem às autoridades institucionais ou aos cidadãos (principais) diante da impossibilidade de monitoramento integral de suas ações e de suas decisões. Essa incorporação teórica na área pública, embora tenham limitações, tem sido abordada por autores como Bendor, Glazer e Hammond (2001), Moe (1984), os quais ampliam a discussão para incluir variáveis políticas, institucionais e sociais que definem os parâmetros das ações e as limitações impostas aos dos agentes públicos.

Além disso, as assimetrias de informação, que são centrais na Teoria da Agência, tornam-se ainda mais acentuadas no setor público devido a dificuldade de acesso aos dados, a falta de transparência nos processos internos e a complexidade técnica envolvida na implementação de políticas públicas. Nesse sentido, autores como Avritzer, L. (2002), defendem a necessidade de promover a transparência deliberativa como forma de minimizar os riscos de captura do interesse público, enquanto O'Donnell (1998) e Bovens (2007) argumentam que a accountability democrática precisa ser compreendida como um sistema de freios e contrapesos que vai além da simples responsabilização administrativa.

Para Martins, Silva, Melo, Marchetti e Veiga, (2016), é nesse contexto que a governança pública se apresenta como um campo propício à aplicação e à crítica da Teoria da Agência, sobretudo quando se reconhece que a qualidade das instituições, a robustez dos mecanismos de prestação de contas e a importância da participação cidadã são elementos decisivos para diminuir os riscos advindos das assimetrias entre principal e agente. Essa perspectiva é reforçada por autores como Pierre e Peters (2010), que analisam a governança como uma forma de coordenação interinstitucional e interorganizacional, e como uma resposta às limitações do modelo burocrático weberiano. Já Rhodes (1996) destaca o surgimento das redes de governança, nas quais o controle hierárquico é substituído por instrumentos mais descentralizados de normas e de influências, o que torna ainda complexo o problema da accountability.

Ainda dentro dessa discussão, Bevir (2013) propõe uma governança interpretativa, na qual os significados e valores atribuídos pelos agentes desempenham um papel determinante na definição de suas condutas, ampliando assim o escopo analítico da relação principal-agente para além do foco na maximização dos resultados.

De acordo com Pires e Gomide (2014), no Brasil, o desafio da accountability na relação entre Estado e gestores se torna ainda mais urgente quando se observa o histórico de fragilidade institucional, de corrupção sistêmica, da baixa cultura de prestação de contas e da desigualdade de poder entre os diferentes entes federativos. A aplicação da Teoria da Agência nesse contexto deve considerar as especificidades da instituição e ter atenção aos contextos políticos e sociais que moldam as relações entre Estado e gestores. Autores como Abrucio (2005), Arretche (2012), Pires e Gomide (2014) oferecem importantes contribuições para entender como o Estado brasileiro opera com múltiplas camadas de agentes e principais, cuja interação é mediada por disputas políticas, interesses corporativos e assimetrias regionais. Além disso, a accountability pública no Brasil é marcada por mecanismos ainda frágeis de controle social e por uma participação cidadã que, embora institucionalizada em espaços como conselhos, audiências e ouvidorias, enfrenta limites estruturais e simbólicos para sua efetividade.

Diante disso, este artigo tem como objetivo investigar como os pressupostos da Teoria da Agência podem ser utilizados para compreender os mecanismos de controle, a responsabilização e a transparência na administração pública brasileira, com foco especial na dinâmica entre o principal e o agente, nos riscos associados à opacidade, e na fragmentação institucional, além de buscar entender de que modo os mecanismos de accountability podem reduzir os custos de agência e contribuir para uma gestão mais ética e eficiente.

### **1.1 Objetivo Geral**

Analisar, à luz da Teoria da Agência, as implicações da assimetria de informações e dos mecanismos de accountability na governança pública, com foco nas dinâmicas que permeiam a relação entre o Estado e os gestores públicos.

### **1.2 Objetivos Específicos**

Para alcançar o propósito deste estudo, a investigação está organizada a partir de três objetivos específicos que orientam a análise teórica e a crítica acerca da aplicação da Teoria da Agência na governança pública. Esses objetivos têm por finalidade aprofundar a compreensão das categorias centrais da teoria, analisar os impactos da assimetria de informações no setor público e refletir sobre os mecanismos institucionais de responsabilização dos agentes públicos. Especificamente, os objetivos são:

Apresentar e explicar os conceitos fundamentais e os pressupostos da Teoria da Agência, ressaltando suas contribuições para o entendimento das relações entre principais e agentes no âmbito da administração pública, conforme discutido por Jensen e Meckling (1976).

Investigar de que maneira a assimetria de informações afeta a eficiência e a legitimidade da governança pública, especialmente no que se refere à tomada de decisões e ao monitoramento das ações dos gestores públicos, considerando as análises de Eisenhardt (1989).

Analisar os mecanismos de accountability como instrumentos essenciais para a mitigação dos riscos decorrentes da relação entre agente e principal, avaliando suas potencialidades e limitações no contexto do setor público, em diálogo com as contribuições de Abrucio (2005).

### **1.3 Justificativa**

A escolha da Teoria da Agência como referencial analítico para o presente estudo se justifica, antes de tudo, pela crescente relevância que essa abordagem tem conquistado no campo da governança pública, sobretudo quando o foco recai sobre a relação entre os gestores públicos e os cidadãos. Desenvolvida inicialmente no âmbito da economia das organizações privadas, essa teoria oferece ferramentas conceituais que permitem entender, com clareza e profundidade, os conflitos de interesse e as falhas de alinhamento que emergem das relações

de delegação de autoridade. Mais especificamente, a Teoria da Agência se estrutura a partir da distinção entre principal, aquele que delega poder ou função e o agente, aquele que executa ou representa, revelando as tensões que se instauram quando há discrepâncias de objetivos e, sobretudo, assimetrias de informação entre esses dois polos (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

No setor público, essas assimetrias tendem a se intensificar, tendo em vista a complexidade dos sistemas administrativos, a dispersão de responsabilidades entre as diferentes esferas de governo e a multiplicidade de interesses em jogo. Com isso, os riscos de oportunismo e de desvio de conduta por parte dos agentes públicos tornam-se mais expressivos, exigindo, como resposta institucional, a construção de mecanismos mais eficazes de controle, o incentivo e a responsabilização (Moe, 1984; Bovens, 2007). Assim, a aplicação da Teoria da Agência no campo da governança pública não apenas amplia a capacidade de explicar sobre as disfunções administrativas, como também oferece um quadro teórico útil para pensar formas de aprimorar a eficiência, a integridade e a responsabilidade na gestão pública. Além disso, a contemporaneidade tem sido marcada por constantes pressões pela transparência, pela participação cidadã e por resultados concretos da ação pública, o que acentua a necessidade de refletir sobre como as estruturas de governança podem ser organizadas para enfrentar tais desafios (Abrucio, 2005).

Em democracias consolidadas ou em construção, como no caso brasileiro, a accountability passa a ocupar papel estratégico no fortalecimento institucional, assumindo dimensões que vão desde o controle político e jurídico até os mecanismos administrativos e sociais de fiscalização e cobrança de desempenho. Desse modo, integrar a lente da Teoria da Agência à análise das práticas de accountability permite não apenas diagnosticar falhas e gargalos de gestão, mas também propor alternativas normativas e operacionais para o redesenho das instituições públicas (Przeworski, Stokes & Manin, 1999).

O histórico de ineficiência administrativa, os escândalos recorrentes de corrupção, a fragilidade dos órgãos de controle e o distanciamento entre Estado e sociedade civil existentes no Brasil, configuram um ambiente propício à intensificação dos custos de agência e à perpetuação da desconfiança institucional. Sob tais condições, torna-se indispensável analisar com mais profundidade os fatores que dificultam a construção de uma governança transparente e responsável, bem como identificar os meios pelos quais a accountability pode ser fortalecida como instrumento real de contenção dos desvios e de alinhamento dos interesses públicos (Arretche, 2012).

Dessa forma, ao propor um estudo que une a Teoria da Agência às discussões sobre accountability e governança pública, este trabalho pretende contribuir tanto para o campo teórico quanto para o debate prático-institucional. Por um lado, procura-se explorar os limites da aplicação de uma teoria originalmente pensada para o setor privado, testando sua aderência às realidades do setor público e explorando suas possíveis adaptações conceituais. Por outro lado, pretende-se oferecer subsídios para a formulação de estratégias de controles mais eficazes e socialmente legítimas, capazes de garantir que a delegação de autoridade pelo Estado e, por extensão, pelo povo, não se converta em oportunidades para realização de condutas irregulares, mas sim em instrumento de promoção do interesse coletivo (Pires & Gomide, 2014; Abrucio, 2005).

Portanto, a relevância deste estudo reside não apenas na escolha de um arcabouço teórico consolidado, mas, principalmente, na possibilidade de aproximar a teoria e a prática em torno de um tema sensível à qualidade da democracia e à efetividade da gestão pública. Ao articular a Teoria da Agência com o contexto institucional brasileiro, este trabalho pretende lançar luz sobre os dilemas da governança contemporânea e contribuir com a

construção de um modelo de administração pública mais responsável, transparente e comprometida com o bem comum.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Fundamentos da Teoria da Agência**

A Teoria da Agência desponta como uma das abordagens mais influentes para a compreensão das relações entre delegantes e executores de autoridade, especialmente em contextos nos quais há divisão de funções e interesses divergentes. Apresentada por Michael Jensen e William Meckling em 1976, essa teoria foi inicialmente formulada no campo da economia das organizações com o propósito de explicar os dilemas que surgem nas relações contratuais entre acionistas (principais) e gestores (agentes). Para esses autores, o agente tende a agir segundo seus próprios interesses, os quais nem sempre coincidem com os do principal, sobretudo quando há assimetrias informacionais que dificultam o monitoramento e aumentam os riscos de comportamentos oportunistas.

Ainda para esses autores, a Teoria da Agência teve sua aplicabilidade embrionária no campo empresarial, com vistas a elucidar problemas decorrentes da relação entre os acionistas, chamados dentro desta lógica de principais, e os gestores, concomitantemente chamados de agentes. Essas caracterizações ganharam força e reconhecimento em outras áreas das ciências sociais, com destaque para a administração pública, dada a similaridade entre o teor dessas relações tecidas entre o Estado (principal) e os gestores públicos, dentro desta lógica, (agentes).

Segundo Jensen e Meckling (1976), os custos de agência são compostos por três tipos principais: custos de monitoramento, custos de obrigação (bonding costs) e perdas residuais (residual loss). Os custos de monitoramento correspondem às despesas que o principal incorre para observar, medir e controlar as ações do agente, buscando reduzir os desvios entre os interesses de ambos. Esses custos vão além da simples mensuração direta do comportamento do agente, incluindo também esforços do principal para controlar as ações do agente por meio de restrições orçamentárias, políticas de compensação, regras operacionais, auditorias, processos de contratação e treinamentos para gestores de alto escalão (Jensen & Meckling, 1976). Os custos de obrigação são aqueles suportados pelo agente para garantir ao principal que suas ações estão alinhadas com os interesses deste, como a contratação de seguros, a assinatura de contratos e outras formas de garantia que assegurem a não ocorrência de ações prejudiciais ao principal ou a compensação caso ocorram (Lemieux, 2015).

A perda residual representa a redução no bem-estar do principal decorrente da divergência inevitável entre as decisões do agente e aquelas que maximizam o interesse do principal, mesmo após a aplicação dos custos de monitoramento e obrigação. Essa perda é inerente porque é impossível garantir, sem custo, que o agente sempre tome decisões ótimas do ponto de vista do principal (Jensen & Meckling, 1976). Assim, os custos de agência são a soma dos custos de monitoramento suportados pelo principal, dos custos de obrigação arcados pelo agente e da perda residual decorrente da imperfeição na alocação de decisões entre as partes. Esses custos são inerentes a qualquer relação de agência, especialmente em estruturas corporativas onde a propriedade está separada da gestão, refletindo o esforço necessário para alinhar interesses divergentes e minimizar conflitos dentro da organização (Viscusi e Gayer, 2015).

De acordo com Eisenhardt (1989), a Teoria da Agência também trabalha, analisa e destaca a importância da assimetria de informações, situação na qual o agente detém mais conhecimento sobre suas ações e intenções do que o principal, dificultando a supervisão efetiva e abrindo espaço para comportamentos considerados oportunistas. Com o intuito em

diminuir esses problemas, são previstos mecanismos como contratos formais, incentivos financeiros e sistemas de monitoramento e avaliação, o que pode gerar certa segurança diante dos processos, mas não terminam por si só com os problemas inter-relacionais advindos dessa relação.

Além disso, a teoria reconhece que a relação entre principal e agente não é estática, mas sim dinâmica e heterogênea, podendo envolver múltiplos agentes e principais simultaneamente. Essa complexidade aumenta significativamente os desafios nos processos de controle, do monitoramento e da responsabilização, uma vez que os diferentes interesses e níveis de informação assimétrica coexistem e interagem. No setor público, essa multiplicidade assume uma importância ainda maior, dado que a governança envolve uma ampla diversidade de atores institucionais e sociais, como políticos, burocratas, cidadãos e organizações da sociedade civil, cada um com seus próprios objetivos e incentivos (Melo, 1996). Essa diversidade torna a governança pública um campo particularmente complexo, exigindo mecanismos sofisticados de coordenação, transparência e prestação de contas para garantir que os interesses coletivos sejam efetivamente atendidos. Além disso, a presença de múltiplos agentes e principais no setor público pode gerar custos adicionais de agência, relacionados à necessidade de monitoramento e à mitigação de comportamentos oportunistas, o que reforça a importância de estruturas de governança robustas e adaptativas para assegurar a eficácia e a legitimidade das políticas públicas (Peci & Sobral, 2009).

Diante do exposto, conclui-se que os fundamentos da Teoria da Agência oferecem uma lente teórica robusta para compreender as complexas relações contratuais entre principais e agentes, especialmente no contexto das organizações contemporâneas. Ao explorar questões como assimetria de informações, conflitos de interesse e custos de monitoramento, a teoria fornece subsídios importantes para o aprimoramento da governança corporativa e da accountability institucional (Cuevas-Rodríguez, G., Gómez-Mejía, L. R., & Wiseman, R. M. 2012) No entanto, embora amplamente utilizada, a Teoria da Agência não está isenta de críticas, sobretudo por sua ênfase em pressupostos economicistas e comportamentais reducionistas. Como destacam Eisenhardt (1989), a teoria baseia-se em premissas como racionalidade limitada e oportunismo, o que pode não abranger toda a complexidade das interações humanas nas organizações.

### **2.1.1 A Teoria da Agência no Setor Público**

A adoção da Teoria da Agência no setor público apresenta-se como uma dinâmica pluridimensional, tanto em questões conceituais quanto práticas, em decorrência da intrínseca relação de complexidade e das particularidades que perpassam a administração pública, as quais se diferenciam substancialmente do ambiente corporativo, terreno onde a teoria foi originalmente criada. No setor privado, a relação entre principal e agente, ocorre principalmente com os acionistas exercendo o papel de principais e os gestores empresariais atuando como agentes. Contudo, o setor público, essa dinâmica assume características significativamente mais intrincadas, dada a multiplicidade de atores envolvidos, Estado, sociedade civil, gestores públicos, representantes políticos eleitos e uma rede diversificada de órgãos e instituições de controle que interagem em um sistema institucional complexo e heterogêneo (Eisenhardt, 1989).

Conforme elucidado por Pierre e Peters (2010), o Estado pode ser interpretado como o principal que delega poderes e responsabilidades aos gestores públicos, incumbidos de atuar em consonância com os interesses coletivos e o bem comum. Todavia, essa delegação ocorre em um contexto marcado por uma estrutura institucional fragmentada, múltiplos níveis decisórios e intensas pressões políticas, fatores que comprometem a possibilidade de

monitoramento direto, eficiente e contínuo das ações dos agentes públicos, ampliando os custos de agência e os riscos de desvios comportamentais.

Os objetivos da administração pública diferem qualitativamente daqueles observados no setor privado, uma vez que envolvem a promoção do interesse público, a justiça social e o bem-estar coletivo, dimensões que não se prestam facilmente à quantificação econômica ou à mensuração objetiva. Essa disparidade fundamental implica a necessidade de adaptação dos tradicionais mecanismos de controle e incentivos previstos pela Teoria da Agência, de modo a assegurar a efetividade da governança pública e a legitimação democrática das ações estatais (Bresser-Pereira, 2009).

No que tange à análise das relações de agência no setor público, a teoria da escolha pública emerge como uma abordagem relevante, ao postular que o Estado, representado por políticos eleitos democraticamente, deve formular e implementar políticas públicas que atendam aos interesses da sociedade civil (Lemieux, 2015). Silva (1996) argumenta que, nesse contexto, o eleitor assume o papel de principal e o Estado, o de agente. Partindo do pressuposto de que o comportamento dos indivíduos em relação às decisões públicas não difere substancialmente daquele observado nas decisões privadas, e considerando a propensão dos indivíduos a maximizar a satisfação de seus interesses pessoais, conclui-se que, em regimes democráticos, as políticas públicas frequentemente refletem as irracionalidades e limitações cognitivas inerentes ao comportamento dos cidadãos comuns (Buchanan e Tullock, 1962; Viscusi e Gayer, 2015).

Outro aspecto importante, salientado por Peci e Sobral (2009), é a coexistência de múltiplos principais no setor público, o que implica que os gestores públicos respondem simultaneamente a uma diversidade de atores, cidadãos, órgãos de controle, poderes Legislativo e Judiciário, configurando uma intrincada teia de relações de agência. Tal complexidade eleva substancialmente os custos de agência e impõe desafios adicionais à implementação de mecanismos eficazes de responsabilização e controle.

No contexto brasileiro, a governança pública enfrenta desafios estruturais profundos, como a fragmentação administrativa, a burocracia excessiva e a insuficiência crônica de transparência. Nesse cenário, a Teoria da Agência revela-se uma ferramenta analítica valiosa para compreender os custos e riscos associados à delegação de autoridade, ressaltando a imperiosa necessidade de sistemas institucionais robustos e eficientes para o monitoramento, avaliação e responsabilização dos agentes públicos, de modo a mitigar problemas de captura, corrupção e ineficiência (Besley, 2006; Bresser-Pereira, 2009).

Ao aprofundar a análise das relações de agência no âmbito estatal, Przeworski (2003) identifica três tipos fundamentais: entre o Estado e agentes econômicos privados; entre cidadãos e políticos; e entre políticos e a burocracia pública. Esta última relação implica uma delegação essencial do Estado para a burocracia dos serviços públicos, sendo essa transferência de responsabilidades a condição sine qua non para a existência da relação de agência (Eisenhardt, 1989). Para Yesilkagit (2004), essa dinâmica gera uma tensão permanente entre a delegação de tarefas, o controle político e a prestação de contas à sociedade civil, evidenciando os dilemas inerentes à governança pública.

Sob a perspectiva da teoria da escolha pública, o Estado não deve ser concebido como uma entidade autônoma e dominante, mas sim como o produto de trocas políticas e negociações que visam servir aos interesses da sociedade (Buchanan, 1975). Essa concepção guarda estreita relação com o modelo de relação principal-agente de Jensen e Meckling (1976), no qual a sociedade civil exerce o papel de principal e o Estado, o de agente. As decisões tomadas pelos burocratas, as chamadas escolhas públicas, consistem na definição dos bens públicos a serem produzidos e em suas quantidades, refletindo, portanto, a materialização das preferências sociais no âmbito estatal (Silva, 1996).

Dessa forma, a incorporação da Teoria da Agência na análise da governança pública proporciona um arcabouço teórico robusto para compreender os conflitos de interesse, as limitações institucionais e as estratégias possíveis para aprimorar a responsabilização dos gestores públicos. Contudo, é imprescindível que essa abordagem seja complementada por uma análise crítica que considere as especificidades do setor público, incluindo suas dimensões políticas, sociais e democráticas, bem como a complexidade dos mecanismos de controle e accountability que lhe são próprios (Pires & Gomide, 2014; Abrucio, 2005).

### **2.1.2 Assimetria de Informações na Governança Pública**

A assimetria de informações se configura como um dos principais obstáculos à efetividade da governança pública contemporânea, especialmente nas relações entre os diferentes níveis e esferas do Estado e seus agentes. A literatura econômica e institucional identifica esse fenômeno como a condição na qual uma das partes envolvidas em uma relação contratual, geralmente o agente que detém mais ou melhores informações do que a outra, o principal, o que pode gerar desequilíbrios negociais, ineficiências decisórias e comportamentos oportunistas (Akerlof, 1970; Stiglitz, 2002). No âmbito da administração pública, essa assimetria adquire contornos ainda mais críticos devido à complexidade das estruturas estatais, à intangibilidade de muitos serviços públicos e à dificuldade de monitoramento e mensuração de desempenho.

A Teoria da Agência, elaborada inicialmente no contexto das ciências econômicas, tem se mostrado uma importante lente analítica para compreender as relações de delegação presentes no setor público. Segundo Jensen e Meckling (1976), essa teoria parte do pressuposto de que há um contrato entre um principal, que delega determinada tarefa e um agente que a executa. Quando há assimetria de informação entre esses atores, abre-se margem para problemas de agência, como risco moral (*moral hazard*) e seleção adversa (*adverse selection*), que podem comprometer os objetivos coletivos da ação estatal. Eisenhardt (1989), em sua síntese seminal sobre a Teoria da Agência, propõe que a escolha entre contratos baseados em comportamento ou em resultados depende da capacidade do principal de monitorar as ações do agente. Em ambientes com alta capacidade de monitoramento, contratos baseados em comportamento são mais eficientes; já em contextos com baixa observabilidade, contratos orientados por resultados tornam-se preferíveis. Essa lógica é aplicável ao setor público, no qual o monitoramento é frequentemente limitado por barreiras técnicas, políticas e institucionais (Santos, 2019).

No campo da administração pública, os agentes gestores, servidores ou representantes políticos, frequentemente dispõem de maior volume e qualidade de informações sobre os processos decisórios e operacionais do que os cidadãos, os órgãos de controle ou mesmo os representantes eleitos. Essa opacidade favorece a adoção de comportamentos que não necessariamente estão alinhados com o interesse público, como decisões ineficientes, apropriação privada de bens públicos e priorização de agendas particulares ou corporativas (Fox, 2007; Bauhr & Grimes, 2014). Além disso, a estrutura burocrática muitas vezes fragmentada dificulta a implementação de mecanismos de controle e accountability.

Przeworski (2003) destaca que a relação entre políticos e burocracia configura uma relação típica de agência, em que o controle do principal sobre o agente é parcial e imperfeito. Nesse cenário, a assimetria de informações reforça a dificuldade de coordenação e supervisão do aparato estatal, o que pode resultar em alocação ineficiente de recursos públicos, políticas mal implementadas ou até mesmo em práticas de corrupção institucionalizada. A incapacidade de resolver plenamente esse problema compromete tanto a eficiência quanto a legitimidade da ação governamental.

A Teoria da Agência é parte integrante da Nova Economia Institucional (NEI), a qual busca compreender as instituições e os custos de transação que afetam as escolhas econômicas e organizacionais. Nilakant e Rao (1994) argumentam que a NEI expande a análise econômica ao considerar que nem todas as relações contratuais seguem modelos de mercado tradicionais. Ménard e Shirley (2014) enfatizam que a NEI tem escopo analítico amplo e flexível, permitindo a utilização de abordagens interdisciplinares para entender a dinâmica institucional e suas implicações para as políticas públicas. Santos (2019) reforça esse ponto ao demonstrar que os mecanismos de governança institucional afetam diretamente a eficiência da alocação de recursos públicos, sendo a assimetria de informações um elemento estrutural dessa equação.

A natureza dos serviços públicos, frequentemente intangíveis, complexos e multifuncionais, agrava a assimetria informacional, tornando mais difícil a avaliação objetiva do desempenho dos agentes (Bovaird & Löffler, 2009). Em áreas como saúde, educação ou segurança, por exemplo, os resultados são muitas vezes de difícil mensuração, o que enfraquece os instrumentos de controle e pode levar à captura institucional por interesses internos ou externos à burocracia estatal.

Além disso, o problema da assimetria de informações está intrinsecamente relacionado à transparência administrativa e à qualidade das instituições democráticas. Governos opacos, com baixa capacidade de comunicação de dados públicos, contribuem para a erosão da confiança cidadã nas instituições políticas (Fox, 2007). A ausência de informações claras, tempestivas e acessíveis prejudica o exercício pleno da cidadania e limita a capacidade de ação dos mecanismos de controle social e institucional. Como salientam Bauhr e Grimes (2014), a transparência é um pré-requisito para a accountability, mas não uma garantia de sua efetividade: sem canais adequados de responsabilização e sanção, a disponibilização de informações pode não produzir os efeitos desejados.

Nesse sentido, a governança pública eficiente exige o fortalecimento de estruturas institucionais capazes de mitigar a assimetria de informações. Entre os instrumentos possíveis, destacam-se os sistemas integrados de informação, auditorias independentes, conselhos participativos, indicadores de desempenho, avaliação de políticas públicas e mecanismos de governo aberto. Abrucio (2010) observa que tais instrumentos, embora necessários, enfrentam barreiras políticas, técnicas e organizacionais que limitam sua efetividade, especialmente em contextos de baixa capacidade estatal e fragmentação política.

Para Moe (1984) e Besley (2006), a assimetria de informações na governança pública não constitui apenas um problema técnico de comunicação ou gestão, mas um fenômeno político e institucional complexo. Seu enfrentamento depende de uma abordagem sistêmica e integrada, que articule as capacidades estatais, a cultura institucional, a participação cidadã e a responsabilização. Trata-se de um desafio permanente para o aprimoramento da gestão pública e para a consolidação da democracia, exigindo esforços coordenados entre governos, sociedade civil, instituições de controle e organismos multilaterais.

### **2.1.3 Mecanismos de Accountability e Redução dos Custos de Agência**

No campo da governança pública, a accountability constitui um dos instrumentos fundamentais para a redução de desvios comportamentais associados à relação de agência entre Estado e gestores públicos. Essa relação, marcada por assimetrias de informação, de interesses divergentes e de riscos de comportamentos oportunistas, impõe custos institucionais relevantes à máquina pública, que são os chamados custos de agência, os quais abrangem gastos com supervisão, monitoramento, estruturação de incentivos e punições (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). É nesse contexto que os mecanismos de accountability emergem como instrumentos indispensáveis ao alinhamento entre os objetivos

dos agentes e os interesses coletivos do principal e da sociedade. De acordo com O'Donnell (1998), é fundamental reconhecer que a accountability não se reduz a um único modelo de controle, mas se manifesta em diferentes dimensões: horizontal, vertical, social e legal, as quais se entrelaçam para compor uma estrutura robusta de fiscalização e responsabilização pública.

A accountability na administração pública, pode ser entendida como o conjunto de procedimentos institucionais pelos quais os detentores de poder público são obrigados a prestar contas, justificar suas decisões e sujeitar-se a sanções quando agem de forma irregular ou ineficiente (Schedler, 1999; Bovens, 2007). De acordo com Besley (2006), trata-se de um princípio fundamental para o funcionamento democrático, pois impõe limites ao poder e pode melhorar a eficiência na aplicação dos recursos públicos, uma vez que reduz os incentivos à má gestão e fortalece a confiança nas instituições.

Sob a ótica da Teoria da Agência, os mecanismos de accountability funcionam como instrumentos essenciais para diminuir os custos de monitoramento e controle, prevenindo falhas contratuais e atenuando os impactos da assimetria informacional. Conforme ressalta Eisenhardt (1989) e Lane (2005), em situações onde o comportamento dos agentes é pouco observável, mecanismos institucionais que promovem transparência e controle são preferíveis a contratos baseados exclusivamente em desempenho. Esses dispositivos auxiliam o principal, seja o Estado ou o cidadão, a avaliar, supervisionar e corrigir as ações dos agentes públicos.

Bovaird e Löffler (2009) destacam diversos instrumentos importantes nesse processo, como auditorias independentes, metas de desempenho, relatórios públicos obrigatórios, contratos de gestão, avaliações externas, canais de denúncia, sistemas de controle interno e plataformas de acesso à informação. Esses mecanismos tornam-se ainda mais eficazes quando integrados a processos participativos e interinstitucionais. Hood (2010) argumenta que a governança contemporânea demanda uma accountability distribuída em redes complexas de atores, o que impõe desafios crescentes para sua operacionalização.

Dessa forma, a efetividade da accountability depende de fatores estruturais, tais como a capacidade institucional dos órgãos de controle, a estabilidade das normas, a cultura organizacional, a mobilização de atores sociais e o grau de transparência ativa (Grimes, 2013; Bauhr & Grimes, 2014). A falta de transparência pública e a fraca aplicação das sanções geram impunidade e desconfiança, elevando os custos de agência e comprometendo a legitimidade democrática. Por isso, Fox (2007) diferencia a transparência “clara”, que possibilita ações corretivas, da transparência “opaca”, que apenas formaliza a divulgação de dados sem promover responsabilização efetiva.

No Brasil, apesar dos avanços institucionais alcançados nas últimas décadas, como a criação da Controladoria-Geral da União (CGU), a promulgação da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e a atuação dos Tribunais de Contas, ainda persistem obstáculos estruturais para a plena accountability. Abrucio (2010) observa que o sistema político-administrativo brasileiro é caracterizado por uma fragmentação federativa, clientelismo, sobreposição de competências e baixa profissionalização da burocracia em vários níveis, dificultando a implementação de mecanismos consistentes de responsabilização. Arretche (2012) também ressalta os desafios de coordenação vertical e horizontal em um sistema federativo com diferentes graus de capacidade institucional.

Além disso, estudos de Lindberg (2013) e Heald (2006) indicam que a accountability não deve ser vista apenas como um fim normativo, mas como um processo político-relacional, permeado por disputas, mediações e assimetrias de poder. Assim, a construção de uma accountability substantiva depende da consolidação de arranjos institucionais estáveis, da democratização do acesso à informação e do fortalecimento dos espaços de deliberação cidadã. Meijer, Curtin e Hillebrandt (2012) enfatizam que a

accountability democrática deve ser entendida como uma prática dinâmica, sensível ao contexto político-institucional e à qualidade das instituições envolvidas.

Diante disso, fica claro que a governança pública orientada à accountability exige mais do que dispositivos normativos: demanda capacidade estatal, compromisso político, cultura de integridade e participação social ativa. Quando bem implementados, esses mecanismos reduzem a assimetria de informações, fortalecem a confiança nas instituições e contribuem para a sustentabilidade das políticas públicas. Em última análise, são instrumentos indispensáveis para a consolidação da democracia e o fortalecimento do contrato social (Meijer, Curtin & Hillebrandt, 2012).

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Método de Pesquisa**

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza teórica e exploratória, fundamentada em uma revisão temática e crítica da literatura acerca da Teoria da Agência, governança pública, assimetria de informações e mecanismos de accountability. O objetivo central é analisar e discutir as implicações desses conceitos para a compreensão das dinâmicas que permeiam a relação entre o Estado e os gestores públicos. A escolha pela pesquisa qualitativa justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão dos fenômenos sociais e institucionais envolvidos na governança pública, os quais demandam uma abordagem interpretativa e reflexiva, em detrimento da simples mensuração quantitativa dos dados. Além disso, o caráter exploratório desta investigação possibilita a identificação de lacunas, tensões e possibilidades no emprego da Teoria da Agência como ferramenta analítica no contexto público.

A revisão da literatura foi conduzida por meio da busca criteriosa de artigos científicos, livros e documentos acadêmicos relevantes, publicados em bases de dados reconhecidas, tais como SciELO, Google Scholar, Web of Science, além de periódicos da CAPES e outros especializados em administração pública e governança. Foram priorizadas publicações dos últimos 20 anos, bem como obras clássicas fundamentais para o entendimento aprofundado da teoria. A análise dos textos seguiu uma abordagem crítica e comparativa, buscando articular os conceitos centrais da Teoria da Agência com as especificidades do setor público brasileiro e internacional, sobretudo no que se refere aos desafios da accountability e da assimetria informacional. A partir desse processo, foram elaborados os argumentos e as reflexões que compõem o corpo do artigo.

#### **3.2 Unidades de Análise e Sujeitos de Pesquisa**

As unidades de análise deste estudo correspondem às relações de agência no contexto da governança pública, com foco nas interações entre o Estado, como principal, e os gestores públicos, como agentes. Fundamentada na Teoria da Agência, a investigação destaca aspectos como assimetrias de informação, divergência de interesses, incentivos, monitoramento e accountability institucionalizada (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Essas unidades são construídas conceitualmente com base na literatura especializada, representando os arranjos institucionais e operacionais entre os atores envolvidos nas políticas públicas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, teórica e exploratória, não há sujeitos empíricos diretos; os sujeitos considerados são institucionais, identificados em documentos e textos acadêmicos, como gestores, servidores, órgãos de controle, legisladores, cidadãos e entidades da sociedade civil.

A delimitação por relações institucionais, e não por sujeitos individuais, alinha-se à proposta analítica centrada em arranjos normativos e funcionais da administração pública.

Essa escolha permite entender como as estruturas de poder e controle influenciam as práticas de governança e de mecanismos de responsabilização em contextos marcados por desafios como fragmentação federativa e baixa capacidade estatal. A abordagem possibilita uma análise crítica das relações de agência no setor público, evidenciando as tensões, as fragilidades e as oportunidades de aperfeiçoamento na promoção da accountability e da transparência.

### **3.3 Técnica de Coleta dos Dados**

A coleta de dados foi realizada através de uma revisão bibliográfica sistematizada, importante método em pesquisas teóricas e qualitativas com o objetivo de identificar, examinar e interpretar criticamente o estado da arte sobre o tema (Fisch & Block, 2018). A revisão concentrou-se em obras acadêmicas sobre Teoria da Agência, governança pública, assimetria de informações e mecanismos de accountability, pilares centrais da investigação. O levantamento bibliográfico ocorreu em bases como SciELO, Google Scholar, Web of Science, Scopus, JSTOR, além de repositórios institucionais e bibliotecas digitais. Essa diversidade proporcionou um diálogo epistemológico variado entre as produções nacionais e as internacionais. Foram priorizadas publicações atuais e relevantes, artigos revisados por pares, livros, capítulos, documentos técnicos e relatórios, com foco em estudos dos últimos vinte anos, sem excluir obras de autores clássicos, como Jensen e Meckling (1976), Eisenhardt (1989) e Przeworski et al. (1999). A seleção seguiu critérios de relevância temática, impacto acadêmico, credibilidade editorial e contribuição ao debate científico.

Utilizou-se um protocolo sistemático de busca com descritores-chave como *agency theory*, *public governance*, *information asymmetry*, *accountability mechanisms* e *public administration*, combinados por operadores booleanos (AND, OR, NOT), assegurando transparência e reprodutibilidade (Sampaio & Mancini, 2007). Essa técnica permitiu construir um referencial teórico sólido, coerente e sensível à complexidade das interações entre agentes públicos e estruturas de governança. A abordagem sistematizada favoreceu uma análise crítica da literatura, permitindo identificar lacunas e propor estratégias para fortalecer mecanismos de accountability, aprimorar a governança pública e promover maior legitimidade e sustentabilidade nas políticas públicas.

### **3.4 Estratégia de Análise dos Dados**

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa de natureza interpretativa, centrada na compreensão crítica dos conteúdos das obras selecionadas, em conformidade com os objetivos da pesquisa. Fundamentada na perspectiva construtivista da pesquisa qualitativa em ciências sociais, buscou-se identificar, categorizar e articular conceitos centrais relacionados à Teoria da Agência, à assimetria de informações e aos mecanismos de accountability na governança pública. Adotou-se como estratégia principal a análise temática (Braun e Clarke, 2006), que permitiu a codificação dos textos e a construção de categorias interpretativas com base no diálogo entre teoria e material documental. Essa abordagem favoreceu a produção de uma leitura crítica das interfaces entre teoria e prática, evidenciando convergências, tensões e lacunas teóricas. Seguindo orientações de Flick (2009) e Merriam (2009), a análise exigiu uma postura reflexiva e rigorosa, situando os discursos em seus contextos epistemológicos e políticos. A interpretação foi contextualizada à realidade institucional brasileira, mobilizando autores como Abrucio (2010), Arretche (2012) e Przeworski et al. (1999), com foco na aplicabilidade dos marcos teóricos frente às especificidades do setor público nacional.

Além da reconstrução conceitual, a análise procurou apontar implicações práticas das categorias estudadas, especialmente quanto à responsabilização dos gestores, redução dos

custos de agência e o fortalecimento da transparência democrática (Minayo, 1994). A abordagem adotada foi interdisciplinar, articulando as dimensões teóricas e empíricas para compreender as relações de agência e os mecanismos de accountability sob uma perspectiva institucional ampliada. Por fim, a estratégia analítica privilegiou uma leitura relacional e crítica, voltada à transformação institucional e à melhoria das práticas de governança. Conforme defende Minayo (1994), tal postura contribui para o avanço do conhecimento acadêmico e para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes, transparentes e democráticas.

#### **4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE RESULTADOS**

A partir da revisão crítica da literatura sobre Teoria da Agência, governança pública, assimetria de informações e accountability, foi possível reunir fundamentos teóricos essenciais para compreender os desafios das relações entre o Estado e os gestores públicos. A Teoria da Agência, conforme Jensen e Meckling (1976) e Eisenhardt (1989), oferece uma base explicativa para os problemas da delegação de autoridade, destacando os custos de agência, a assimetria informacional e a necessidade de mecanismos que alinhem interesses entre principais e agentes.

Contudo, sua aplicação ao setor público exige adaptações, dadas as especificidades institucionais e a multiplicidade de atores e os objetivos, conforme argumentam Pierre e Peters (2010), Denhardt e Denhardt (2003) e Peci e Sobral (2009). Nesse contexto, a fragmentação do conceito de principal amplia a complexidade da governança e dificulta o controle preciso das ações públicas. A literatura aponta ainda que a assimetria de informações constitui um obstáculo relevante à boa governança, favorecendo riscos como o comportamento oportunista dos agentes, especialmente diante da fragilidade dos mecanismos de monitoramento (Bovaird & Löffler, 2009; Abrucio, 2010). Esse cenário compromete a transparência e a confiança social nas instituições estatais, exigindo estratégias que ampliem o acesso à informação e fortaleçam o controle social.

A accountability, nesse sentido, é central para reduzir os custos de agência. Estudos como os de O'Donnell (1998), Przeworski et al. (1999) e Bovaird e Löffler (2009) evidenciam a importância de formas integradas de responsabilização, horizontal, vertical, social e legal, cuja efetividade depende da confiabilidade institucional e do engajamento cívico. No Brasil, sobretudo, fatores como clientelismo, baixa profissionalização da burocracia e fragmentação institucional dificultam a implementação plena desses mecanismos (Abrucio, 2010). Os resultados indicam que, embora a Teoria da Agência seja útil para interpretar os dilemas da governança pública, ela deve ser complementada por abordagens que considerem as dimensões política, cultural e social. A incorporação de perspectivas que enfatizem redes de governança, dinâmicas de poder e o papel dos atores sociais amplia a compreensão da realidade pública e permite fundamentar práticas mais eficazes e democráticas.

Dessa forma, a governança no século XXI requer a superação de estruturas hierárquicas tradicionais e a valorização da coordenação em rede entre os setores públicos, privados e sociais. Isso demanda lideranças capazes de promover parcerias inclusivas e comprometidas com o interesse público. Depreende-se que o fortalecimento da governança depende de capacidades institucionais e sociais voltadas à cooperação, à confiança e à responsabilidade compartilhada na administração pública.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo principal analisar, sob a perspectiva da Teoria da Agência, os efeitos da assimetria de informações e dos mecanismos de accountability na

governança pública, com foco nas relações estabelecidas entre o Estado como principal e os gestores públicos como agentes. Por meio de uma revisão bibliográfica sistematizada de caráter temático e crítico, buscou-se compreender de que forma os pressupostos dessa teoria, originalmente formulada para as relações contratuais do setor privado, podem ser adaptados e problematizados no contexto da administração pública.

A análise revelou que, embora a Teoria da Agência tenha surgido para explicar as relações empresariais caracterizadas por contratos formais e objetivos claros de maximização de valor, seus conceitos apresentam forte relevância nas relações institucionais do setor público. A delegação de autoridade, as assimetrias informacionais, os incentivos desalinhados e os custos de monitoramento são desafios igualmente significativos e, em muitos casos, mais complexos quando aplicados ao contexto público, que se distingue pela diversidade de atores, dos interesses difusos, e das dificuldades na mensuração de resultados e instabilidade política. A assimetria de informações destaca-se como um dos principais desafios da gestão pública da atualidade. Quando o principal, representado pelo Estado ou pela coletividade, não dispõe de meios adequados para acompanhar ou conhecer as ações do agente, surgem oportunidades para os comportamentos oportunistas, a ineficiência e até mesmo a corrupção. Esse fenômeno compromete não somente a qualidade dos serviços públicos prestados, mas também a legitimidade democrática das instituições, fragilizando a confiança entre governo e sociedade.

Nesse contexto, os mecanismos de accountability assumem papel estratégico para reduzir os riscos de agência. Apesar disso, sua eficácia não é garantida pela simples existência formal desses instrumentos de controle. É fundamental que tais mecanismos estejam apoiados em um arcabouço institucional sólido, em uma cultura administrativa pautada pela integridade, em órgãos de controle técnico e autônomos, e, sobretudo, em uma sociedade civil engajada, capaz de exigir transparência, fiscalizar a gestão pública e influenciar decisões. Conforme demonstrado ao longo do artigo, accountability não se configura apenas como um instrumento técnico, mas como um processo político e relacional que envolve disputas de poder, mediação de interesses e a construção contínua da legitimidade.

O estudo também reafirma a importância de uma leitura crítica e ampliada da Teoria da Agência, reconhecendo seus limites explicativos quando aplicada a realidades institucionais complexas, como a do Estado brasileiro. A literatura aponta para a necessidade de dialogar com abordagens interdisciplinares que incorporem dimensões sociais, culturais, jurídicas e políticas da administração pública. Essas articulações teóricas são essenciais para evitar reducionismos economicistas e fomentar modelos de governança mais sensíveis à variedade institucional e aos valores democráticos.

A reflexão proposta, embora de natureza teórica, traz implicações práticas relevantes para o aprimoramento das políticas públicas e da gestão estatal. Ao evidenciar os riscos associados à assimetria de informações e os caminhos para sua mitigação por meio da accountability, contribui para o debate sobre a construção de arranjos institucionais mais eficientes, transparentes e democráticos, capazes de reduzir os custos de agência e maximizar o interesse público. Por fim, espera-se que as contribuições apresentadas sirvam como base para futuras investigações empíricas e teóricas, especialmente aquelas que analisem, no contexto brasileiro, os efeitos concretos dos mecanismos de controle e a responsabilização sobre o desempenho governamental. Diante de desafios persistentes, como a baixa confiança institucional, a fragmentação federativa e os entraves burocráticos, torna-se cada vez mais urgente fortalecer a governança pública como instrumento de transformação social, equidade e justiça administrativa.

## REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (2005). A coordenação federativa no Brasil: A experiência do período FHC e os desafios do Governo Lula. *Revista de Sociologia e Política*, 24, 41–67. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782005000100005>
- Abrucio, F. L. (2010). Reforma do Estado no Brasil: Entre a democratização e a eficiência. In L. C. Bresser-Pereira (Org.), *Democracia e administração pública: Fundamentos teóricos* (pp. 155–188). Editora FGV.
- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Arretche, M. (2012). *Dilemas da coordenação federativa no Brasil: A experiência do período Lula*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Avritzer, L. (2002). *Democracia e esfera pública: Participação e deliberação política no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Ed. Perspectiva. ISBN: 9788527306721
- Bauhr, M., & Grimes, M. (2014). Indignation or resignation: The implications of transparency for societal accountability. *Governance*, 27(2), 291–320.
- Bendor, J., Glazer, A., & Hammond, T. (2001). Theories of delegation. *Annual Review of Political Science*, 4(1), 235–269. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.4.1.235>
- Besley, T. (2006). *Principled agents?: The political economy of good government* (The Lindahl Lectures). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199283910.001.0001>
- Bevir, M. (2013). *A theory of governance*. University of California Press
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public management and governance* (2nd ed.). Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brasil. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regulamenta o acesso a informações previsto no art. 5º, inciso XXXIII; art. 37, § 3º, inciso II, e art. 216, § 2º, da Constituição Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, 18 nov. 2011. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). *Construindo o estado republicano: Democracia e reforma da gestão pública*. Editora FGV.
- Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*. University of Michigan Press.
- Buchanan, J. M. (1975). Public finance and public choice. *National Tax Journal*, 28(4), 383–394
- Cuevas-Rodríguez, G., Gómez-Mejía, L. R., & Wiseman, R. M. (2012). *Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems*.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M.E. Sharpe.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Fisch, C., & Block, J. (2018). Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. *Management Review Quarterly*, 68(2), 103–106. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0142-x>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Sage Publications. ISBN: 1446267784

- Fox, J. A. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4–5), 663–671.
- Grimes, M. (2013). The contingencies of societal accountability: Examining the link between civil society and good government. *Studies in Comparative International Development*, 48(4), 380–401.
- Heald, D. (2006). Transparency as an instrumental value. In C. Hood & D. Heald (Eds.), *Transparency: The key to better governance?* (pp. 59–73). Oxford University Press. <http://ukcatalogue.oup.com/product/9780197263839.do>
- Hood, C. (2010). Accountability and transparency: Siamese twins, matching parts, awkward couple? *West European Politics*, 33(5), 989–1009. <https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486122>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lane, J.-E. (2005). *Public administration and public management: The principal-agent perspective*. Routledge.
- Lemieux, P. (2015). The state and public choice. *The Independent Review*, 20(1), 23–31. <https://econbiz.de/Record/the-state-and-public-choice-lemieux-pierre/10011694879>
- Lindberg, S. I. (2013). Mapping accountability: Core concept and subtypes. *International Review of Administrative Sciences*, 79(2), 202–226. <https://doi.org/10.1177/0020852313477761>
- Martins, V. A., Silva, W. V. da, Melo, R. A. de, Marchetti, R. Z., & Veiga, C. P. da. (2016). Teoria de agência aplicada no setor público [Applied agency theory in the public sector]. *Revista Espacios*, 37(35), 1–15. <https://revistaespacios.com/a16v37n35/16373525.html>
- Meijer, A. J., Curtin, D., & Hillebrandt, M. (2012). Open government: Connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 10–29. <https://doi.org/10.1177/0020852311429533>
- Melo, M. A. (1996). Governança e reforma do Estado: o paradigma agente x principal. *Revista do Serviço Público*, 47(120), 67–82.
- Ménard, C., & Shirley, M. M. (2014). The future of new institutional economics: From early intuitions to a new paradigm? *Journal of Institutional Economics*, 10(4), 541–565. <https://doi.org/10.1017/S174413741400006X>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Minayo, M. C. S. (1994). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec; Abrasco.
- Moe, T. M. (1984). The new economics of organization. *American Journal of Political Science*, 28(4), 739–777. <https://doi.org/10.2307/2110997>
- Nilakant, V., & Rao, H. (1994). Agency theory and uncertainty in organizations: An evaluation. *Organization Studies*, 15(5), 649–672. <https://doi.org/10.1177/017084069401500501>
- O'Donnell, G. (1998). Horizontal accountability in new democracies. *Journal of Democracy*, 9(3), 112–126. <https://doi.org/10.1353/jod.1998.0046>
- Oliveira, L. M. S., Benvindo, J. S., & Freitas, V. A. (2024). *Revista de Administração, Governança e Contabilidade*, 15, 59–73.
- Peci, A., & Sobral, F. (2009). Governança pública e accountability: Desafios para a administração pública no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 43(3), 553–574.

- Pierre, J., & Peters, B., G. (2010). *Governance, politics and the state* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Pires, R. R. C., & Gomide, A. A. (2014). Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. *Revista de Sociologia e Política*, 24(58), 121-143. <https://doi.org/10.1590/1678-987316245806>
- Przeworski, A., Stokes, S. C., & Manin, B. (Eds.). (1999). *Democracy, accountability, and representation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139175104>
- Przeworski, A. (2003). Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agente × principal. In L. C. Bresser-Pereira (Org.), *Reforma do Estado e administração pública gerencial* (5ª ed., pp. 39–73). Rio de Janeiro: FGV.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83–89. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>
- Santos, R. R. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 732–752. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180084>
- SILVA, Marcos F. G. Políticas de governo e planejamento estratégico como problemas de escolha pública II. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 4, p. 38-50, 1996.
- Schedler, A. (1999). Conceptualizing accountability. In A. Schedler, L. Diamond, & M. F. Plattner (Eds.), *The self-restraining state: Power and accountability in new democracies* (pp. 13–28). Lynne Rienner Publishers.
- Stiglitz, J. E. (2002). Information and the change in the paradigm in economics. *The American Economic Review*, 92(3), 460–501. <https://doi.org/10.1257/00028280260136363>
- Viscusi, W. K., & Gayer, T. (2015). Behavioral public choice: The behavioral paradox of government policy. *Harvard Journal of Law & Public Policy*, 38(3), 973–1007
- Yesilkagit, K. (2004). The design of public agencies: Overcoming agency costs and commitment problems. *Public Administration and Development*, 24(2), 119–127. <https://doi.org/10.1002/pad.317>