RIGeP
REVISTA DE DEBATES EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, GESTÃO E POLÍTICA

VOLUME 1 · NÚMERO 1

Controle e gestão pública

Tribunais de Contas: a atuação especializada em setores temáticos e sua influência na qualidade das auditorias

Renan Godoi Ventura Menegão

portaldeperiodicos.idp.edu.br

SOBRE O IDP

O IDP atua no ensino, na pesquisa e na extensão e é referência nas áreas de Direito, Administração Pública e Economia. Em Brasília, o Instituto tornou-se universidade, reconhecimento do trabalho feito ao longo dos anos.

Think tank independente, o IDP também promove e difunde conhecimento sobre temas relevantes para a sociedade e contribui para o debate sobre as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Emmanuel Nazareth Brasil

Supervisão e revisão

Luana Maria de Lima Oliveira

Diagramação

Luana Maria de Lima Oliveira

RIGeP
REVISTA DE DEBATES EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, GESTÃO E POLÍTICA

SOBRE A REVISTA

A RIGeP – Revista de Debates em Relações Internacionais, Gestão e Política é uma publicação técnica que divulga trabalhos de docentes, discentes, egressos e pesquisadores dos programas de Ciência Política e Relações Internacionais (CPRI) e de Gestão e Políticas Públicas (GPP) do IDP.

Os textos têm caráter aplicado e tratam de temas de interesse público, como resultados preliminares de pesquisas, reflexões e discussões nas áreas de atuação da Revista.

A publicação dá visibilidade ao trabalho dos estudantes, incentiva a pesquisa e amplia a circulação do conhecimento em Relações Internacionais, Ciência Política e Políticas Públicas. Também permite que os autores recebam contribuições e aprimorem os manuscritos antes de submetê-los a periódicos científicos.

A RIGeP tem o formato de *working paper* ou texto para discussão, não possui ISSN e não compromete o ineditismo dos trabalhos. A comunidade acadêmica e profissional está convidada a enviar comentários, sugestões e críticas aos autores.

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

Sumário

Introdução....4
Especialização temática e qualidade da auditoria....6
Fatores relacionais e contextuais na interação auditor-auditado....7
Metodologia....10
Qualidade técnica e profundidade das auditorias....11
Visão sistêmica e abordagem estratégica da política pública....12
Eficiência operacional na execução das auditorias....13
Relação com os entes auditados....14
Riscos e limites da especialização....15
Evidências do survey....16
Especialização temática nos Tribunais de Contas: evidências integradas....18
Considerações finais....20
Referências....22

RIGeP
REVISTA DE DEBATES EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, GESTÃO E POLÍTICA

Tribunais de Contas: a atuação especializada em setores temáticos e sua influência na qualidade das auditorias[1]

Renan Godoi Ventura Menegão[2]

Resumo: A pesquisa investiga como a especialização temática de auditores de controle externo em setores de políticas públicas influencia a qualidade das auditorias realizadas pelos Tribunais de Contas no Brasil. Diante da crescente complexidade das políticas públicas e da atuação dos órgãos de controle, o estudo parte da percepção dos auditores para avaliar efeitos dessa especialização sobre profundidade técnica, utilidade das recomendações, tempestividade e aceitação pelos auditados. Com métodos mistos, combina entrevistas semiestruturadas com auditores experientes de diferentes tribunais e *survey* nacional. Os resultados indicam que a atuação especializada tende a gerar acúmulo de conhecimento setorial, mais precisão nas análises e recomendações contextualizadas. Contudo, também aponta riscos, como familiaridade excessiva com gestores e perda de visão sistêmica. A pesquisa contribui com subsídios práticos para a alocação de equipes e o desenho organizacional das cortes de contas.

Palavras-chave: Tribunais de Contas; auditoria governamental; especialização temática; qualidade da auditoria; controle externo.

Introdução

No Brasil, o controle da administração pública organiza-se em sistemas de controle interno e externo, cabendo a este último o exercício da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial pelo Poder Legislativo com o auxílio dos Tribunais de Contas, presentes em todas as esferas da Federação e atualmente estruturados em 33 cortes. Nesse contexto, a ampliação das políticas públicas, a descentralização federativa e o aumento das demandas sociais têm tornado a atividade fiscalizatória mais complexa, exigindo dos auditores de controle externo maior capacidade técnica e análise cada vez mais especializada, conforme aponta Grin (2020).

[1]Este artigo foi adaptado ao formato da RIGeP e deriva da dissertação de mestrado (Menegão, 2026) apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). O conteúdo completo da dissertação pode ser consultado no Repositório de Teses e Dissertações do IDP: https://repositorio.idp.edu.br/.

[2]Mestre em Gestão e Políticas Públicas pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). E-mail: renan@tce.mt.gov.br

Nesse cenário, desponta o debate sobre especialização temática dos auditores de controle externo: a alocação permanente de equipes a setores como saúde, educação ou segurança pública seria capaz de elevar a qualidade das auditorias?

A questão ganha relevância à luz de duas mudanças institucionais recentes. Primeiramente, a partir de 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) implementou uma reestruturação que criou secretarias especializadas, movimento replicado, total ou parcialmente, em diversos tribunais de contas estaduais. Em segundo lugar, normas internacionais, principalmente a ISSAI 300 (Auditoria Operacional) e a ISSAI 40 (Gestão da Qualidade), passaram a enfatizar a necessidade de competência setorial e de processos formais de garantia da qualidade (INTOSAI, 2013). Ainda assim, faltam estudos empíricos de maior abrangência que investiguem, sob a ótica dos próprios auditores, se a especialização de fato melhora atributos como profundidade técnica, utilidade das recomendações e taxa de acatamento pelo fiscalizado.

Paralelamente, a literatura internacional sobre a especialização no setor privado sugere que o conhecimento aprofundado do ramo de atuação do cliente aumenta a detecção de erros contábeis e reduz a manipulação de resultados (Francis e Yu, 2009; Dekeyser et al., 2024). Contudo, o setor público apresenta particularidades, como múltiplos stakeholders, objetivos não lucrativos e forte influência político-institucional, que podem alterar o impacto da especialização (INTOSAI, 2016; Grin, 2020; Filgueiras, 2018). Além disso, fatores relacionais (confiança e longevidade da interação auditor-gestor) e contextuais (grau de discricionariedade e conflitos) podem moderar essa relação, tornando imperativa uma investigação adaptada à realidade das cortes de contas brasileiras (Granovetter, 1985; Das; Teng, 1998; Williamson, 1985).

Apesar de não terem competência para formular políticas públicas, atribuição típica do Poder Executivo, os órgãos de controle vêm desempenhando um papel cada vez mais relevante na governança pública. Pesquisas recentes demonstram que há grande influência dos órgãos de controle no processo de absorção de conhecimento para tomada de decisão em políticas públicas (Koga *et al*., 2024).

Este estudo tem como objetivo analisar, sob a perspectiva dos auditores de controle externo, de que forma a especialização temática em setores de políticas públicas influencia a qualidade das auditorias realizadas pelos Tribunais de Contas. A pesquisa se justifica pela escassez de evidências empíricas sobre os efeitos organizacionais da especialização na auditoria governamental brasileira,

bem como pela necessidade de compreender se modelos especializados ou generalistas contribuem de forma mais efetiva para a produção de auditorias tecnicamente qualificadas.

Especialização temática e qualidade da auditoria

A noção de qualidade na auditoria governamental envolve múltiplas dimensões que vão além da conformidade legal. Em contextos públicos, nos quais se busca aprimorar a gestão, controlar recursos e induzir boas práticas, a qualidade deve ser compreendida pela capacidade da auditoria de produzir informações úteis, tecnicamente sólidas, tempestivas e efetivas. Esse entendimento é reforçado pelas diretrizes internacionais da INTOSAI, especialmente nas ISSAIs, e por normativos nacionais como as Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público - NBASP.

Entre seus principais componentes está a profundidade técnica, relacionada à robustez dos métodos, à coerência entre achados, critérios e recomendações e ao uso de evidências suficientes e apropriadas. O Referencial de Controle de Políticas Públicas do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) recomenda que auditorias de alta qualidade combinem abordagens qualitativas e quantitativas, triangulem fontes e demonstrem domínio dos marcos legais, conceituais e operacionais da política analisada. A abrangência também é relevante, pois auditorias limitadas a aspectos parciais tendem a gerar diagnósticos incompletos. Soma-se a isso a conformidade metodológica, assegurada por *checklists*, revisões por pares ou sistemas de controle da qualidade, como os procedimentos de *Engagement Quality Control Review* adotados em algumas Entidades de Fiscalização Superior (PCAOB, 2009).

A qualidade da auditoria pública deve ser analisada não apenas por critérios técnicos internos, mas também por sua capacidade de contribuir para a accountability democrática, fomentando aprendizado, confiança e aprimoramento institucional (Behn, 2001). Também está associada ao impacto e à utilidade dos produtos entregues (Van Loocke e Put, 2011; Guthrie, 1997). Auditorias eficazes geram recomendações claras, viáveis e priorizadas, capazes de orientar decisões gerenciais e induzir melhorias concretas. Como aponta Fleischmann (2019), a utilidade prática das recomendações é atributo valorizado por gestores públicos, conselheiros e demais stakeholders do controle externo.

Outro critério essencial é a tempestividade. Auditorias concluídas em prazos razoáveis tendem a gerar maior impacto, pois seus achados e recomendações permanecem relevantes para os

ciclos de decisão governamental. Assim, a eficiência do ciclo de auditoria configura dimensão essencial da qualidade percebida pelas partes interessadas (INTOSAI, 2016; TCU, 2020).

Para manter essas dimensões, é necessário um sistema institucional de gestão da qualidade. A ISSAI 40 estabelece que as Entidades de Fiscalização Superior adotem procedimentos formais, com políticas internas claras, supervisão contínua, revisões técnicas independentes e capacitação permanente. Essa abordagem é reforçada pelo *Government Accountability Office* (GAO), que, por meio do *Yellow Book*, define padrões rigorosos de qualidade, incluindo auditorias por pares, avaliações internas e treinamentos regulares.

No Brasil, tais práticas vêm sendo adotadas pelos tribunais de contas, especialmente por iniciativas do Instituto Rui Barbosa (IRB) e da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON). Além disso, a satisfação dos stakeholders tornou-se métrica complementar relevante, com pesquisas de percepção sobre clareza, utilidade e legitimidade dos relatórios (Fleischmann, 2019).

Nesse contexto, a auditoria governamental passa a ser compreendida como instrumento de responsabilização e provedora de evidências qualificadas para o processo decisório. O uso de evidências empíricas na formulação de políticas públicas é central para qualificar a atuação governamental, embora enfrente barreiras institucionais, culturais e operacionais, como discutem Koga et al. (2020), Ouimet (2009), Palotti et al. (2021) e Valle (2024).

Assim, a qualidade da auditoria no setor público pode ser fortalecida pela especialização temática dos auditores, que atua como vetor de aprofundamento analítico e geração de evidências mais alinhadas às necessidades de decisão dos gestores públicos.

Fatores relacionais e contextuais na interação auditor-auditado

A qualidade das auditorias realizadas pelos Tribunais de Contas não é determinada apenas por aspectos técnicos e organizacionais, mas também por fatores relacionais e contextuais presentes na interação entre auditores e gestores auditados. Variáveis como confiança, grau de discricionariedade, pressão política, longevidade da relação e acesso à inovação tecnológica afetam tanto a coleta de evidências quanto a efetividade das recomendações emitidas (Argote, 2013; Fleischmann, 2019). Esses elementos atuam como moderadores entre a estrutura organizacional do controle externo e os resultados alcançados.

O grau de discricionariedade dos gestores públicos é fator relevante. Quanto maior a margem de decisão e interpretação subjetiva permitida pela legislação ou pelas normas setoriais, maior a complexidade enfrentada pelos auditores na avaliação da conformidade e da regularidade dos atos administrativos (Williamson, 1985). Esse desafio é mais acentuado em políticas descentralizadas, como saúde e educação, nas quais estados e municípios adaptam programas federais às realidades locais. Nesses casos, as auditorias exigem preparo analítico, domínio normativo e conhecimento técnico específico.

Os tribunais de contas também atuam em ambientes institucionais sujeitos a pressões externas. Em períodos eleitorais, o aumento de demandas e a definição de prioridades podem sofrer influência política (Lima, 2009; Fonseca, 2015), comprometendo o tempo necessário para auditorias mais profundas. Conflitos de interesse entre agentes políticos, gestores públicos e membros dos Tribunais também podem interferir na interpretação, divulgação ou aceitação das recomendações (Lima, 2023).

A longevidade da lotação dos auditores em determinado setor igualmente merece atenção. Por um lado, favorece o acúmulo de conhecimento técnico e a construção de redes de informação com especialistas e gestores, processo conhecido como *embeddedness* (Granovetter, 1985). Por outro, pode gerar esgotamento temático, resistência a novas abordagens e perda do distanciamento crítico. A literatura sugere a construção de laços capazes de gerar confiança e aprendizado, mas sem comprometer autonomia e objetividade (Das & Teng, 1998; Moynihan & Pandey, 2008; GAO, 2024).

Essas escolhas organizacionais, como lotações e rodízios, afetam a qualidade técnica das auditorias e as dinâmicas institucionais do controle público. No Brasil, a análise das interações entre burocracia, controle e *accountability* permite compreender como práticas internas dos tribunais moldam sua capacidade de supervisionar, induzir boas práticas e assegurar o cumprimento de normas. Nesse contexto, destaca-se o papel das burocracias de controle na promoção de uma atuação governamental mais transparente e responsável (Filgueiras, 2018). Filgueiras (2018) examina os instrumentos utilizados por essas burocracias, seus obstáculos e impactos sobre a eficácia e a eficiência das políticas públicas.

A atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) também tem sido analisada por sua capacidade de influenciar a formulação de políticas públicas. Suas práticas de auditoria, fiscalização

e recomendação evidenciam papel estratégico no fortalecimento da transparência, da eficiência e da *accountability*. Grin (2020) examina os impactos concretos dessa atuação, bem como suas limitações institucionais e sua articulação com o processo de decisão política.

A evolução institucional do TCU e da Controladoria-Geral da União (CGU), desde a Constituição Federal de 1988, revela o fortalecimento dos mecanismos de controle interno e externo. A literatura aponta, contudo, assimetria de capacidades técnicas entre tribunais de contas e órgãos gestores, sobretudo em áreas descentralizadas. Conforme Grin (2020) e Medeiros *et al*. (2023), cortes como o TCU elevaram sua densidade técnica, muitas vezes superior à dos entes auditados. Esse desequilíbrio pode fortalecer capacidades gestoras por recomendações qualificadas, mas também gerar substituição de funções típicas da gestão quando auditores assumem papel excessivamente interventivo.

A relação entre controle, auditorias e políticas públicas é, portanto, complexa. Embora essenciais à transparência e à responsabilidade, esses instrumentos podem gerar rigidez procedimental e barreiras burocráticas à implementação eficiente das políticas. Essa tensão entre controle e flexibilidade é discutida por Viegas *et al*. (2024), que analisam impactos positivos e desafios da atuação dos órgãos de controle. O equilíbrio entre fiscalização, inovação e eficiência administrativa é fundamental para a governança pública, especialmente em ambientes institucionais complexos.

Um caminho promissor é o uso estratégico de tecnologias no processo de auditoria. Ferramentas como *Business Intelligence*, *text mining*, algoritmos de detecção de anomalias e painéis interativos ampliam a capacidade de identificar riscos com precisão e agilidade (Junqueira & Carvalho, 2022). Contudo, sua efetividade depende da capacidade institucional dos tribunais, incluindo infraestrutura tecnológica, capacitação contínua e acesso integrado a bases governamentais.

Dessa forma, compreender os fatores relacionais e contextuais que influenciam o trabalho dos auditores é essencial para avaliar a qualidade das auditorias no setor público. Esses fatores foram aprofundados nas entrevistas e modelados em *survey* como variáveis moderadoras, conectando a base teórica à investigação empírica e contribuindo para uma análise mais abrangente dos Tribunais de Contas.

Metodologia

O estudo adotou abordagem de métodos mistos, articulando procedimentos qualitativos e quantitativos para analisar de que forma a especialização temática influencia a qualidade das auditorias realizadas pelos Tribunais de Contas. Inicialmente, realizou-se revisão da literatura nacional e internacional sobre controle externo, especialização, auditoria governamental e fatores institucionais, com a finalidade de delimitar o problema de pesquisa e orientar o desenho metodológico.

Na dimensão qualitativa, foi realizado levantamento dos regimentos internos e organogramas dos 33 Tribunais de Contas brasileiros, com o propósito de identificar cortes organizadas por áreas temáticas de políticas públicas e cortes estruturadas sob lógica generalista. A partir desse mapeamento, foram selecionados nove auditores de controle externo com, no mínimo, dez anos de experiência profissional, distribuídos entre diferentes modelos institucionais e trajetórias de atuação. As entrevistas semiestruturadas ocorreram entre julho e outubro de 2025, em formato presencial ou virtual, e foram examinadas por meio de análise de conteúdo temática, conforme Bardin (1977).

A amostra qualitativa buscou contemplar diversidade institucional, regional e profissional. Participaram auditores vinculados ao Tribunal de Contas da União, aos Tribunais de Contas dos Estados de Mato Grosso, Acre, Piauí, Espírito Santo, São Paulo e Rio Grande do Sul, além do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro. O roteiro das entrevistas reuniu perguntas abertas e fechadas sobre os efeitos da especialização temática na qualidade do trabalho, no aprofundamento técnico, no desenvolvimento de competências, na colaboração entre equipes e na interação com os entes auditados. A análise do material empírico permitiu organizar os resultados em cinco eixos: qualidade técnica e profundidade das auditorias; visão sistêmica e abordagem estratégica; eficiência operacional; relação com os entes auditados; e riscos e limites da especialização.

Na dimensão quantitativa, aplicou-se um *survey* online com auditores vinculados ao TCU e aos Tribunais de Contas estaduais e municipais. O questionário, elaborado a partir do referencial teórico e dos achados preliminares das entrevistas, incluiu questões fechadas, escalas *Likert* e uma pergunta aberta. Antes da aplicação definitiva, o instrumento foi submetido a pré-teste com dez auditores, o que permitiu ajustes de redação e organização. A coleta ocorreu em outubro de 2025, com participação voluntária e garantia de anonimato e confidencialidade.

Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva e de análises comparativas entre auditores especializados e generalistas, com apoio do software R. Considerando o caráter ainda pouco explorado do tema e o fato de parte dos dados refletir a percepção dos próprios auditores sobre sua atuação, os resultados foram interpretados em chave exploratória. Por fim, os achados qualitativos e quantitativos foram articulados de forma comparativa, com o objetivo de identificar convergências e divergências e ampliar a robustez interpretativa do estudo.

Qualidade técnica e profundidade das auditorias

A análise das entrevistas revelou que a especialização temática é percebida pelos auditores como fator relevante para fortalecer a qualidade técnica e a profundidade das auditorias dos Tribunais de Contas. A atuação continuada em uma mesma área de política pública favorece o acúmulo de conhecimento específico, o domínio dos marcos normativos e operacionais e a compreensão mais precisa do objeto fiscalizado, resultando em análises mais qualificadas, achados consistentes e recomendações mais aderentes à política auditada.

Entre auditores com experiência em unidades especializadas, prevaleceu a percepção de que a especialização amplia a capacidade analítica das equipes e reduz interpretações imprecisas. O aprofundamento técnico foi associado à maior segurança na formulação dos achados, à melhor compreensão das variáveis examinadas e à produção de recomendações mais pertinentes e factíveis. Mesmo auditores generalistas reconheceram que a atuação dispersa em múltiplas áreas pode limitar o aprofundamento em temas complexos.

Os depoimentos também indicam que a especialização favorece a efetividade potencial das auditorias, ao ampliar a probabilidade de recomendações mais precisas, fundamentadas e suscetíveis de acatamento. O conhecimento acumulado sobre sistemas, bases de dados e fluxos de informação qualifica os pedidos aos gestores, reduzindo solicitações genéricas ou desnecessárias e melhorando a interação institucional entre auditor e auditado.

Em síntese, as falas evidenciam consenso de que a especialização temática eleva a qualidade técnica das auditorias, permitindo maior profundidade analítica, achados mais sólidos, recomendações apropriadas e uso estratégico das informações disponíveis.

Esse entendimento reforça os argumentos de Grin (2020) e Fleischmann (2019), que associam a alocação temática contínua ao fortalecimento das capacidades analíticas dos Tribunais de Contas. Também dialoga com a Teoria do Capital Humano (Becker, 1962) e com a Curva de

Aprendizado (Argote, 2013), segundo as quais o acúmulo de conhecimento reduz o custo cognitivo de atividades complexas.

Além disso, o GAO (2024) aponta que auditorias de alta qualidade requerem domínio técnico, familiaridade com dados e contextualização. Quanto aos pedidos excessivos de informação, a constatação encontra respaldo em Koga et al. (2024). A especialização também atende às exigências das NBASP e da INTOSAI.

Visão sistêmica e abordagem estratégica da política pública

A análise das entrevistas indica que a especialização temática favorece uma atuação mais estratégica, sistêmica e contínua sobre as políticas públicas auditadas. Ao acompanhar uma mesma área ao longo do tempo, as equipes acumulam conhecimento técnico e compreensão dos ciclos, conexões e desafios estruturais da política pública, o que permite organizar ações fiscalizatórias articuladas, ampliar o aprendizado institucional e construir intervenções mais planejadas.

Os relatos sugerem que esse modelo contribui para linhas de auditoria mais estruturadas, nas quais um trabalho subsidia o seguinte, favorecendo o aprofundamento progressivo das análises e a identificação de padrões, recorrências e lacunas. Assim, a especialização amplia a capacidade dos Tribunais de Contas de atuar com coerência e produzir diagnósticos com maior potencial de impacto.

Ao mesmo tempo, os entrevistados apontaram limites relevantes. Embora a visão setorial aprofundada seja valorizada, surgiram preocupações quanto à perda de perspectiva ampla da administração pública e à dificuldade de lidar com a intersetorialidade das políticas. Problemas complexos exigem articulação entre áreas, e a especialização excessiva pode fragmentar a análise, reduzir a inovação e dificultar a compreensão integrada dos fenômenos auditados.

Outro aspecto ressaltado foi a atuação em rede. A especialização tende a consolidar auditores como referências em seus temas, ampliando a interlocução com outros tribunais, órgãos governamentais e entidades do campo das políticas públicas. Esse movimento fortalece a presença institucional dos Tribunais de Contas em espaços qualificados de debate e pode ampliar sua incidência sobre o aperfeiçoamento das políticas públicas.

Em síntese, a especialização contribui para uma abordagem mais estratégica e contínua, mas deve ser acompanhada de mecanismos de articulação entre áreas e fortalecimento da atuação em rede, a fim de evitar perda de visão sistêmica.

Essa percepção está em consonância com a INTOSAI (2016) e o GAO (2024), que destacam que auditorias eficazes devem superar a análise isolada de conformidade e compreender os efeitos integrados das políticas no território. Como apontam Koga *et al.* (2022), evidências contextualizadas são centrais para o uso estratégico das auditorias. Ao mesmo tempo, sem coordenação e diálogo intersetorial, a especialização pode fragmentar a atuação institucional (Argote, 2013; Fleischmann, 2019). Assim, abordagens estratégicas e baseadas em risco, como defendem o TCU (2020) e as NBASP, são necessárias para conciliar profundidade temática e visão transversal.

Eficiência operacional na execução das auditorias

A análise das entrevistas sugere que a especialização temática produz efeitos relevantes sobre a eficiência operacional das auditorias, especialmente no planejamento e na racionalização da coleta de informações junto aos entes auditados. O conhecimento acumulado pelas equipes especializadas reduz o esforço de familiarização com o objeto fiscalizado, diminui retrabalho e favorece auditorias mais fluidas, sobretudo em temas complexos.

Os entrevistados associaram a especialização à possibilidade de antecipar etapas e aproveitar repertórios técnicos já consolidados, tornando o processo mais produtivo. Em alguns casos, esse ganho foi percebido como redução do tempo de planejamento e execução; em outros, como manutenção do prazo, mas com maior densidade analítica e melhor uso dos recursos disponíveis. Assim, a principal vantagem reside menos na rapidez e mais na qualificação do trabalho realizado.

Outro aspecto recorrente foi a melhoria na formulação dos pedidos de informação aos gestores públicos. A especialização amplia a capacidade de identificar bases de dados relevantes, compreender suas limitações e direcionar solicitações mais precisas, evitando demandas genéricas ou desnecessárias. Desse modo, o conhecimento temático aperfeiçoa a análise técnica e reduz custos de interação entre controle e gestão.

Em síntese, os achados indicam que a especialização contribui para aumentar a eficiência operacional dos Tribunais de Contas, ao facilitar o planejamento, qualificar a execução e melhorar a interlocução com os entes auditados. Embora nem todos percebam redução direta na duração das auditorias, há convergência de que a atuação especializada melhora a produtividade e torna a coleta de dados mais estratégica e menos onerosa.

Essa constatação encontra respaldo na Curva de Aprendizado (Argote, 2013), segundo a qual a repetição de tarefas em contextos similares gera maior rapidez e menor esforço em atividades complexas. Também dialoga com a Teoria do Capital Humano (Becker, 1962), pela qual a especialização amplia o retorno da capacitação, e com a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991), que trata rotinas e dados específicos como ativos estratégicos.

A literatura técnica da INTOSAI e da NBASP (INTOSAI, 2013; IRB, 2020) relaciona eficiência ao alinhamento entre recursos e objetivos de controle. Por fim, o GAO (2024) destaca que auditorias eficientes otimizam tempo e entregam produtos tempestivos, com evidências sólidas e profundidade analítica.

Relação com os entes auditados

A análise das entrevistas indica que a especialização temática influencia a qualidade da relação entre auditores dos Tribunais de Contas e entes auditados. A continuidade em determinada área e o acúmulo de conhecimento técnico favorecem vínculos mais profissionais, colaborativos e estáveis, qualificando a interlocução entre controle externo e gestão pública. Nesse contexto, a confiança aparece menos como relação pessoal e mais como resultado de interação institucional continuada e tecnicamente fundamentada.

Os relatos indicam que a especialização torna o diálogo mais eficiente, pois os auditores passam a conhecer melhor os setores, os fluxos administrativos e os interlocutores das instituições auditadas. Esse conhecimento facilita a comunicação, reduz ruídos e amplia a capacidade de conduzir discussões técnicas com precisão. Em alguns casos, a regionalização também foi percebida como fator de aproximação, por tornar o contato mais acessível e frequente.

Ao mesmo tempo, os entrevistados ressaltaram que essa relação depende da confiança institucional. Quando inexistente, surgem resistência, tensão e menor abertura dos gestores, comprometendo a efetividade das auditorias. Assim, a especialização pode fortalecer a credibilidade dos relatórios, a receptividade às recomendações e a percepção do Tribunal de Contas como agente de aprimoramento da gestão, desde que acompanhada de postura ética, técnica e equilibrada.

Em síntese, a atuação especializada favorece uma relação mais próxima, confiável e produtiva entre auditores e gestores, sem prejuízo da imparcialidade. A continuidade institucional e

o domínio técnico consolidam o auditor como referência temática, exigindo compromisso com escuta, respeito e responsabilidade profissional.

Essa percepção confirma a centralidade dos fatores relacionais e contextuais na auditoria pública. Granovetter (1985) e Das & Teng (1998) destacam a confiança institucional como elemento-chave para funções interorganizacionais. Por outro lado, o GAO (2024) e a INTOSAI alertam para a "ameaça da familiaridade", quando relações prolongadas, sem controle cruzado, comprometem a objetividade. Por isso, a especialização exige supervisão, rodízio e revisão por pares - como defendem Moynihan & Pandey (2008) e as diretrizes das ISSAI. Esse achado também dialoga com Filgueiras (2018) e Grin (2020), ao evidenciar a necessidade de equilibrar autoridade técnica e capacidade de diálogo.

Riscos e limites da especialização

A análise qualitativa evidenciou que a especialização temática, embora associada a ganhos de qualidade técnica, envolve riscos e limites institucionais. Entre os principais pontos mencionados pelos entrevistados estão perda de imparcialidade, acomodação profissional e dificuldades de implementação em tribunais com estruturas reduzidas. Assim, a especialização exige monitoramento contínuo e mecanismos institucionais de correção.

Um risco recorrente refere-se à permanência prolongada do auditor em uma mesma área, situação que pode favorecer complacência, familiaridade excessiva e redução do distanciamento crítico necessário ao controle. A repetição de temas também pode gerar engessamento técnico, menor circulação entre setores e limitação no desenvolvimento de novas competências. Práticas como rotatividade moderada, supervisão técnica e revisão cruzada foram indicadas como formas de mitigar esses efeitos.

Outro aspecto sensível é a possibilidade de o aprofundamento técnico levar o auditor a ultrapassar os limites de sua função, interferindo indevidamente na esfera discricionária do gestor público. A especialização amplia a compreensão do contexto administrativo, mas exige atenção para que recomendações não substituam a decisão gerencial. Assim, a qualificação da auditoria deve preservar balizas éticas e institucionais que garantam a autonomia legítima da gestão.

Os entrevistados também destacaram que a viabilidade da especialização depende das condições concretas de cada tribunal. Em estruturas enxutas, a fragmentação excessiva das equipes pode comprometer a cobertura temática e reduzir a efetividade do modelo. Seus benefícios tendem

a ser maiores quando combinados com gestão do conhecimento, supervisão e adaptação organizacional.

Em síntese, embora a especialização traga ganhos técnicos e operacionais, ela envolve riscos organizacionais, cognitivos e institucionais. Políticas de rotatividade, supervisão técnica, respeito às particularidades dos tribunais e valorização da memória institucional são caminhos para potencializar seus benefícios sem comprometer os princípios do controle externo.

Essas percepções se alinham à literatura. A INTOSAI e o *Yellow Book* do GAO (2024) alertam para o risco da familiaridade excessiva. A Curva de Aprendizado (Argote, 2013) sugere que a repetição, embora gere eficiência, pode cristalizar rotinas e reduzir a inovação. A Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) reconhece o valor do conhecimento acumulado, mas alerta que ele pode se tornar passivo se não for renovado. Fleischmann (2019), Grin (2020) e Medeiros *et al*. (2023) também apontam riscos de fragmentação e substituição funcional da gestão. Por isso, recomenda-se rodízio moderado, capacitação contínua e revisões técnicas independentes (ISSAI; GAO, 2024).

Evidências do survey

Os resultados quantitativos abrangem 176 auditores vinculados aos 33 Tribunais de Contas brasileiros (todos), conferindo diversidade institucional à amostra, embora com maior concentração em algumas cortes, como o TCE-MT e o TCM-RJ. Predominaram auditores entre 40 e 59 anos, com maioria masculina e forte presença de profissionais experientes, já que 68,2% declararam atuar há mais de dez anos no controle externo.

Quanto ao perfil funcional, prevaleceram respondentes que atuam em auditorias de conformidade, seguidos pelos que trabalham com auditorias operacionais ou de desempenho. Essa variedade amplia a compreensão sobre a atuação das cortes e oferece base empírica para comparar percepções de especialistas e generalistas.

Dos 176 auditores, 101 se autodeclararam especialistas, indicando presença expressiva de atuação temática. Esse grupo demonstrou forte vínculo com sua área de trabalho, com alta concordância em itens relacionados à concentração temática, atuação exclusiva, conhecimento aprofundado e confiança no setor auditado. O padrão sugere especialização marcada por continuidade, experiência acumulada e familiaridade com os objetos de fiscalização.

Os dados mostram que a especialização não se limita à lotação formal, mas envolve percepção de domínio técnico construída ao longo do tempo. Embora o contato com especialistas

externos tenha apresentado concordância mais moderada, as respostas reforçam que a atuação reiterada em uma mesma área tende a fortalecer a segurança analítica dos auditores.

Entre as áreas de maior atuação, destacaram-se saúde, obras/engenharia e educação. A categoria "Outros" reuniu temas como assistência social, meio ambiente, segurança pública, concessões, tecnologia e saneamento, revelando que a especialização temática assume formatos variados, conforme as prioridades institucionais de cada corte.

Também se observou que vários auditores de obras e engenharia se perceberam como especialistas, ainda que essas áreas não tenham sido classificadas, metodologicamente, como especialização em políticas públicas. Isso indica que a especialização, na prática, também decorre do domínio técnico exigido por determinadas funções.

Entre os auditores especializados, as percepções sobre o contexto institucional foram, em geral, positivas, sobretudo quanto à realização de análises aprofundadas, à confiança nas equipes, ao entendimento dos limites legais e à satisfação com a qualidade do trabalho. Também houve avaliação favorável sobre expertise setorial e conclusão de auditorias em prazos adequados, sugerindo que a atuação temática fortalece a segurança técnica e a consistência analítica.

Apesar disso, os menores níveis de concordância apareceram nos itens ligados à implementação e ao monitoramento das recomendações. A dispersão das respostas indica que, embora as auditorias sejam percebidas como tecnicamente qualificadas, ainda há dificuldades para assegurar que seus achados produzam efeitos concretos e sejam acompanhados de forma sistemática.

Outro dado relevante é a baixa percepção de reconhecimento institucional, pois apenas parte minoritária dos respondentes afirmou ter recebido prêmio ou menção nos últimos cinco anos. A distribuição do tempo entre planejamento, execução e relatório também revelou maior concentração de esforço na fase inicial da auditoria, compatível com a lógica da especialização, mas sem padrão uniforme entre os tribunais.

Em conjunto, os resultados mostram que a atuação especializada favorece profundidade técnica, confiança profissional e domínio temático, mas seu potencial depende de condições institucionais complementares, como monitoramento, valorização profissional e maior padronização dos processos.

Entre os auditores generalistas, a avaliação do contexto institucional também foi predominantemente positiva, embora em intensidade mais moderada. As percepções mais favoráveis concentraram-se na conclusão dos trabalhos dentro dos prazos, na confiança no processo de auditoria e no entendimento dos limites legais, sugerindo ambiente funcionalmente estável, mas com menor percepção de aprofundamento técnico.

Um ponto sensível foi a percepção sobre expertise setorial. A dispersão das respostas indica que a atuação generalista pode dificultar o acúmulo continuado de conhecimento especializado, exigindo maior esforço de adaptação a cada novo objeto fiscalizado. Ainda assim, o grupo avaliou de forma razoavelmente favorável a qualidade do trabalho desenvolvido, indicando preservação da capacidade técnica, embora com menor densidade temática.

Assim como entre os especialistas, a implementação e o monitoramento das recomendações apareceram como fragilidades importantes. Isso sugere que o principal obstáculo à efetividade das auditorias pode estar menos no tipo de atuação adotado e mais em limitações institucionais da fase pós-auditoria. Também se observou que o planejamento tende a ser mais rápido entre generalistas, enquanto a execução apresenta maior variação temporal.

Por fim, a maior parte dos auditores generalistas reconhece a importância da especialização temática, o que indica que, mesmo entre profissionais de atuação ampla e rotativa, há percepção de que a especialização pode elevar a qualidade das auditorias. Os dados apontam, assim, para modelos flexíveis, capazes de combinar mobilidade funcional com formação de expertise técnica em áreas estratégicas.

Especialização temática nos Tribunais de Contas: evidências integradas

Os dados quantitativos confirmam, com robustez estatística, que a especialização temática está positivamente associada à qualidade percebida das auditorias. Esses resultados dialogam com os achados qualitativos, nos quais os auditores destacaram que a atuação contínua em um mesmo setor favorece o domínio técnico, a antecipação de riscos e a produção de diagnósticos mais precisos. O acúmulo de experiências e o fortalecimento da capacidade analítica reforçam a ideia de que a especialização contribui para a eficiência das auditorias.

Tanto o *survey* quanto as entrevistas confirmam que a especialização favorece a profundidade técnica. Especialistas relataram maior frequência de análises aprofundadas, e os coeficientes de correlação indicam que conhecimento e confiança no tema estão associados à

robustez técnica das auditorias. No plano qualitativo, auditores afirmaram que, ao longo do tempo, desenvolvem repertório técnico, compreensão das particularidades do setor e capacidade de articular diferentes fontes normativas e empíricas.

A análise estatística também confirma que o grupo especializado percebe maior nível de implementação e monitoramento das recomendações. Nas entrevistas, porém, esse aspecto aparece de forma mais ambivalente. Embora o conhecimento técnico e a continuidade temática favoreçam recomendações mais precisas e viáveis, muitos auditores mencionaram a ausência de mecanismos institucionais eficazes de acompanhamento. Assim, a especialização melhora o potencial de impacto das auditorias, mas sua efetivação depende de estruturas institucionais robustas.

Por outro lado, a hipótese de que a especialização reduz o tempo de execução das auditorias não foi confirmada. Os dados quantitativos não indicaram diferença significativa entre especialistas e generalistas nos tempos dedicados às etapas da auditoria. Nas entrevistas, alguns auditores observaram que a complexidade dos temas e o rigor das análises podem manter ou até ampliar o tempo necessário. Desse modo, o tempo parece ser menos influenciado pelo perfil do auditor e mais pelas condições institucionais e pela natureza da auditoria.

Quanto à construção de confiança com gestores e instituições, os resultados quantitativos apontam diferenças significativas entre os grupos, com especialistas apresentando maiores níveis de percepção de confiança e colaboração. Essa percepção foi reiterada nas entrevistas, nas quais os auditores relataram que a especialização melhora o diálogo com os gestores, que passam a perceber o auditor como alguém que compreende o setor, reconhece seus desafios e propõe melhorias consistentes.

A hipótese de que a especialização reduz conflitos e favorece o entendimento dos limites legais e da discricionariedade dos gestores foi confirmada. Os dados indicam que especialistas têm maior percepção de compreensão dos limites legais da atuação dos gestores, o que sugere que o acúmulo de conhecimento temático favorece a empatia institucional e reduz ruídos de interpretação normativa. Nas entrevistas, auditores especializados relataram maior capacidade de distinguir falhas técnicas de decisões discricionárias.

Já a hipótese de que a especialização reduz conflitos quanto a prazos e excesso de solicitações não foi confirmada. Não houve diferença estatisticamente significativa entre

especialistas e generalistas quanto à adequação dos prazos. Esse resultado é coerente com os achados qualitativos, pois os prazos são percebidos como variável condicionada por fatores externos, como capacidade de resposta dos gestores, volume de demandas simultâneas e disponibilidade de equipe.

A integração dos achados revela um quadro coerente: a especialização temática é estratégica para a qualidade e a efetividade da atuação dos Tribunais de Contas, mas seus efeitos dependem de arranjos institucionais que assegurem continuidade, valorização profissional e mecanismos de monitoramento pós-auditoria. Em termos qualitativos, os auditores valorizam aprofundamento técnico, estabilidade temática e reconhecimento institucional; no plano quantitativo, esses fatores se associam a maiores índices de qualidade percebida.

Apesar do foco nos benefícios da especialização, a pesquisa também evidencia pontos positivos da atuação generalista, como flexibilidade, visão ampla do funcionamento institucional e capacidade de adaptação. Embora não apresentem os mesmos índices de qualidade percebida que os especialistas, os generalistas relataram bons níveis de satisfação, cumprimento de prazos e entendimento dos limites legais. A valorização da especialização por 86,7% dos auditores generalistas indica que a experiência em múltiplas áreas pode servir de base para especialização futura mais sólida. Assim, os achados sugerem que modelos híbridos, combinando estabilidade temática, mobilidade e aprendizado institucional, podem fortalecer a fiscalização pública.

Considerações finais

A pesquisa analisou como a atuação especializada em setores temáticos de políticas públicas influencia a qualidade das auditorias realizadas pelos Tribunais de Contas brasileiros. A partir de entrevistas com auditores experientes, levantamento organizacional das cortes e *survey* nacional, identificou-se que a especialização tende a fortalecer a profundidade técnica das análises, a qualificação das recomendações e a segurança profissional dos auditores.

Os resultados também indicam que a especialização não deve ser compreendida como solução única. Embora favoreça o acúmulo de conhecimento setorial e o diálogo técnico com os auditados, pode gerar efeitos indesejados, como perda de visão sistêmica, acomodação profissional e proximidade excessiva com gestores. Por isso, seus benefícios dependem de salvaguardas institucionais que preservem a imparcialidade e promovam renovação analítica.

Em termos práticos, os achados sugerem que o aperfeiçoamento dos Tribunais de Contas passa menos por uma escolha entre especialização e generalismo e mais pela construção de arranjos organizacionais equilibrados. Modelos híbridos, com núcleos temáticos articulados a mecanismos de coordenação, rodízio, supervisão e gestão do conhecimento, parecem mais adequados para combinar profundidade técnica, visão transversal e efetividade do controle externo.

As entrevistas mostraram que a permanência do auditor em determinada área favorece domínio técnico, compreensão mais precisa da política auditada, achados mais sólidos e recomendações mais aderentes ao contexto. Na etapa quantitativa, auditores especializados apresentaram níveis mais elevados de qualidade percebida, aprofundamento analítico, expertise setorial, confiança na colaboração com gestores e melhor compreensão dos limites legais da atuação administrativa.

Também se observou associação positiva entre especialização e monitoramento das recomendações, sugerindo maior potencial de efetividade quando há acúmulo de conhecimento temático. Contudo, algumas fragilidades ultrapassam a distinção entre especialistas e generalistas, como dificuldades de implementação e monitoramento das recomendações, ausência de maior reconhecimento profissional e heterogeneidade organizacional entre os tribunais. Além disso, não houve diferenças relevantes quanto ao tempo de execução das auditorias, indicando que a especialização impacta mais a densidade qualitativa do trabalho do que sua duração.

A pesquisa permite responder que, na percepção dos auditores de controle externo, a atuação especializada influencia positivamente a qualidade das auditorias, sobretudo por ampliar a profundidade técnica, a precisão dos achados, a pertinência das recomendações e o diálogo qualificado com gestores públicos. Contudo, os dados não sustentam a defesa de um modelo exclusivamente especializado. A evidência reunida aponta para arranjos híbridos, capazes de equilibrar expertise setorial, visão sistêmica e adaptabilidade organizacional.

A principal contribuição da pesquisa está em oferecer evidências empíricas inéditas e sistematizadas sobre os efeitos da especialização temática nos Tribunais de Contas brasileiros, articulando análise organizacional, percepção profissional e dados quantitativos em escala nacional. O estudo também fornece subsídios práticos para o desenho institucional das cortes, a alocação de equipes e a gestão de capacidades técnicas.

Como limitações, destacam-se a natureza exploratória da pesquisa e o uso predominante de dados perceptivos. As entrevistas envolveram número reduzido de auditores, e o survey baseou-se em autopercepções, o que pode introduzir vieses. Além disso, não foram comparados indicadores objetivos de resultado das auditorias, razão pela qual os achados devem ser interpretados como evidências relevantes, mas não como demonstração causal definitiva.

Pesquisas futuras podem aprofundar o tema por meio de indicadores objetivos de qualidade, eficiência e efetividade, estudos longitudinais sobre estruturas especializadas, incorporação da perspectiva dos gestores auditados e investigação de mecanismos capazes de combinar especialização, rotatividade, supervisão e gestão do conhecimento, ampliando a compreensão sobre como maximizar os ganhos do modelo sem comprometer imparcialidade e visão sistêmica.

Referências

ARGOTE, L. *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. 2. ed. New York: Springer, 2013.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, [1977] 2016.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991.

BECKER, G. S. Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 1962.

BEHN, R. D. *Rethinking Democratic Accountability*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DEKEYSER, S.; HE, X.; XIAO, T.; ZUO, L. Auditor industry range and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, v. 77, n. 2, 2024.

FILGUEIRAS, F. Burocracias do controle, controle da burocracia e accountability no Brasil. In: PIRES, R. R.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. (org.). *Burocracia e políticas públicas no Brasil: intersecções analíticas*. Brasília: Ipea; Enap, 2018.

FLEISCHMANN, R. S. Auditoria operacional: uma nova classificação para os resultados de seus monitoramentos. *RAP*, v. 53, n. 1, p. 23-44, 2019.

FONSECA, T. N. *Tribunal de Contas da União: regras institucionais e fatores políticos*. 2015. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

FRANCIS, J. R.; YU, M. D. Big 4 office size and audit quality. *The Accounting Review*, Sarasota, v. 84, n. 5, p. 1521-1552, 2009.

GAO. *Government Auditing Standards (Yellow Book)*. Última revisão 2024. Capítulo 5 trata de Quality Management, Engagement Quality Reviews, and Peer Review.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRIN, E. J. *Controle externo e policy making? Uma análise da atuação do TCU na administração pública federal*. Rio de Janeiro: Ipea, 2020.

GUTHRIE, J.; ENGLISH, L. Performance auditing in the public sector: critical perspectives on accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 8, n. 3, p. 205-229, 1997.

INSTITUTO RUI BARBOSA. *Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público – NBASP*. Brasília: IRB, 2020.

INTOSAI. *ISSAI 100 – Princípios Fundamentais da Auditoria do Setor Público*. INTOSAI, 2013.

INTOSAI. *ISSAI 3000 – Norma Internacional de Auditoria Operacional*. INTOSAI, 2016.

JUNQUEIRA, L. A. P.; CARVALHO, E. D. R. Inovação em auditorias de políticas públicas: riscos, dados e tecnologias. In: PONTES LIMA, E. C. (coord.). *O controle externo e as políticas públicas: reflexões a partir do Fórum Nacional de Auditoria*. Brasília: Fórum/IRB, 2022.

KOGA, N. M. et al. *O que informa as políticas públicas: survey sobre o uso e o não uso de evidências pela burocracia federal brasileira*. Brasília: Ipea, 2020.

KOGA, N. M. et al. O uso de múltiplas fontes de informação nas políticas públicas: um olhar sobre a burocracia federal brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 55, p. 1165-1190, 2021.

KOGA, N. M. et al. Como os burocratas federais se informam? Uma radiografia das fontes de evidências utilizadas no trabalho das políticas públicas. In: KOGA, N. M.; JANSEN, R. M.; KASCHINSKI, T. O.; CUNHA, C. S. (org.). *Políticas públicas e usos de evidências no Brasil: conceitos, métodos, contextos e práticas*. Brasília: Ipea, 2022.

KOGA, N. M. et al. *Boletim de Análise Político-Institucional: governança e cultura do uso de evidências no Brasil: experiências, desafios e temas emergentes*. Rio de Janeiro: Ipea; Brasília, DF: Cepal, n. 37, 172 p., mar. 2024.

LIMA, D. H. Seletividade do controle externo em auditoria operacional. *Revista do TCU*, Brasília, n. 115, p. 26-35, jan./abr. 2009.

LIMA, E. C. P. (coord.). *Os Tribunais de Contas e as políticas públicas*. Belo Horizonte: Fórum, 2023.

LIMA, L. H. *Controle Externo: Teoria e Jurisprudência para os Tribunais de Contas*. 10. ed. São Paulo: Método, 2023.

MEDEIROS, B. A.; GOELLNER, I. A.; KOGA, N. M. Trajetória das capacidades dos órgãos de controle interno e externo no Brasil: um debate sobre a estruturação do TCU e da CGU no pós-1988. In:

LOPEZ, F. G.; CARDOSO JUNIOR, J. C. (org.). *Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)*. Brasília: Ipea, 2023.

MEDEIROS, B. A. *Os controles em xeque: entre a hipertrofia e a ineficácia do controle das políticas públicas - uma análise do Tribunal de Contas da União*. 2022. Tese (Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

MENEGÃO, Renan Godoi Ventura. *Tribunais de Contas: a atuação especializada em setores temáticos e sua influência na qualidade das auditorias*. 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, São Paulo, 2026.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The ties that bind: social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, p. 205-227, 2008.

OUIMET, M.; LANDRY, R.; ZIAM, S.; BÉDARD, P.-O. The absorption of research knowledge by public civil servants. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, v. 5, n. 4, p. 331-350, nov. 2009.

PALOTTI, P. L. M. et al. *Uso de evidências pela burocracia dirigente do nível federal*. Brasília: Ipea, 2021.

PCAOB. Public Company Accounting Oversight Board. *Auditing Standard No. 7 – Engagement Quality Review*. PCAOB Release No. 2009-004, 28 jul. 2009.

TCU. Tribunal de Contas da União. *Referencial de controle de políticas públicas*. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2020.

TCU. Tribunal de Contas da União. *Relatório Anual de Atividades: 2013*. Brasília: TCU, 2014.

VALLE, V. Queremos Mesmo Avaliação em Políticas Públicas. *Conjur*, São Paulo, 2024.

VAN LOOCKE, E.; PUT, V. The impact of performance audits: a review of the existing evidence. In: LONSDALE, J.; WILKINS, P.; LING, T. (ed.). *Performance auditing: contributing to accountability in democratic government*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011. p. 175-208.

VIEGAS, R.; FONSECA, T. N.; FONSECA, M. P. B. *A batalha entre controle e políticas públicas: decifrando a paralisia decisória na administração pública brasileira*. São Paulo: Amanuense, 2024.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.

RIGeP

REVISTA DE DEBATES EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, GESTÃO E POLÍTICA

VOLUME 1 · NÚMERO 1

Revista de Debates em Relações Internacionais, Gestão e Política

portaldeperiodicos.idp.edu.br