

## **A Avaliação de Políticas Públicas pela Auditoria Interna: O Potencial Contributivo do CCIMAR.**

**Autoria:** C-ApA-IM 2024 – CCIMAR – 20.

Resumo: Este estudo investiga o papel do Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR) na avaliação de políticas públicas, destacando seu potencial de contribuição para o cumprimento da missão e dos objetivos da Marinha do Brasil. Com base na crescente demanda por transparência e eficiência na gestão pública, a auditoria interna é vista como uma ferramenta estratégica para promover *accountability* e otimizar o uso de recursos públicos. Nessa ocasião, a avaliação de políticas públicas se destaca pela capacidade de aprimorar a alocação de recursos, identificar falhas e promover melhorias contínuas. Para desenvolver o estudo adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com revisão integrativa da literatura e análise de entrevistas com auditores do CCIMAR, além de documentos institucionais. Concluiu-se que a auditoria interna ao se fazer valer da avaliação de políticas públicas pode contribuir significativamente para a melhoria da gestão, fortalecendo a transparência e a responsabilidade na Força Naval.

Palavras-chave: avaliação de políticas públicas. auditoria interna. Marinha do Brasil. CCIMAR.

### **1. INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, o aumento do controle social tem implicado maior exigência dos agentes públicos por maior transparência e prestação de contas de suas ações (MATIAS-PEREIRA, 2022). Essa realidade se acentua ainda dada a alta carga tributária<sup>1</sup> a qual a sociedade brasileira é exposta, o que implica, cada vez mais, uma análise criteriosa do uso dos recursos públicos e alcance dos resultados de sua aplicação (LIMA, 2020). Dessa forma, o olhar às políticas públicas tem sido cada vez mais evidente nos meios de comunicação, na academia, na sociedade como um todo, o que, por sua vez, tem mobilizado as instituições públicas, não só no Brasil, mas no mundo, em aplicar com rigor metodológico e científico os instrumentos de avaliação de políticas públicas.

Nesse contexto, conforme Pontes Lima (2020), a Constituição não atribui exclusividade à tarefa de avaliar políticas públicas a nenhuma instituição. No entanto, as instituições de controle se destacam por serem constitucionalmente vocacionadas para avaliar políticas públicas, vide o art. 74, I da CF em que, expressamente se afirma a competência do controle interno em avaliar o desempenho e a execução das ações governamentais, com base nos objetivos traçados no plano plurianual e no orçamento (BRASIL, 1988). Portanto, para além da verificação de estrita legalidade e conformidade com a normas e regulamentos, impulsionado pela Nova Governança Pública (MATIAS-PEREIRA, 2010), a atuação dos órgãos de controle, em especial os de auditoria interna, objeto de estudo desta pesquisa, tem se inclinado à fiscalização de eficiência, eficácia e efetividade dos programas de governo.

Com base nesse breve introito, este trabalho foi elaborado no contexto da auditoria interna governamental no âmbito da Marinha do Brasil (MB), a qual é exercida pelo Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR). Dessa forma, optou-se por executar uma pesquisa de abordagem qualitativa que pretende responder como o CCIMAR pode contribuir para o cumprimento da missão ou alcance dos objetivos navais estatuidos no Plano Estratégico da Marinha do Brasil 2040 (PEM-2040), por meio de avaliação de políticas públicas na sua atuação de auditoria interna. Com isso, objetiva-se, de forma geral, identificar as contribuições

potenciais para a Força Naval da avaliação de políticas públicas, em sede de auditoria interna, pelo CCIMAR. Além disso, tem-se por objetivos específicos i) examinar os documentos normativos do CCIMAR para verificar se há diretrizes e práticas que integram a avaliação de políticas públicas nas auditorias internas; ii) analisar as percepções e práticas dos auditores do CCIMAR, por meio de entrevistas, para identificar o papel da auditoria interna na avaliação de políticas públicas; e iii) identificar as oportunidades e desafios enfrentados pelo CCIMAR para implementar uma avaliação contínua e sistemática de políticas públicas nas suas auditorias internas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Contexto Sociopolítico**

O controle social das ações governamentais surge como uma resposta necessária às demandas de uma sociedade cada vez mais complexa e com amplo acesso à informação (MATIAS-PEREIRA, 2022). No contexto brasileiro, essa realidade se agrava pela percepção de que a alta carga tributária imposta à população não se traduz em serviços públicos de qualidade proporcional, gerando uma insatisfação com o resultado das ações governamentais (LIMA, 2020). Ademais, o financiamento do Estado pela população brasileira, com parte significativa de sua renda, gera uma expectativa de aplicação responsável e eficiente dos recursos públicos, de forma a gerar o maior benefício possível para a sociedade.

Nessa esteira, as variáveis de eficiência, eficácia e efetividade foram gradualmente introduzidas no setor público brasileiro (SILVA, 2015) baseado no entendimento moderno de administração pública. Centrada na discussão de estruturar novos modelos de governança para aprimorar o desempenho da administração pública, conforme Matias Pereira (2022), a implementação de práticas de boa governança emerge no setor público visando aprimorar a gestão, a transparência, a responsabilidade, a participação cidadã, a integridade e a qualidade dos serviços públicos.

Segundo o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a boa governança se estrutura nos princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade (IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa -, 2023). Nesse contexto, a Nova Governança Pública tende a aproximar as ações governamentais às boas práticas adotadas no meio corporativo, a fim de gerar maior valor para o cidadão-usuário do serviço público. Como forma de se alinhar a essa tendência, o governo federal instituiu em 2017 o Decreto nº 9.203/2017 com objetivo de estabelecer uma política de governança da administração pública federal com o propósito de promover eficiência, transparência, integridade e prestação de contas na gestão pública (BRASIL, 2017a).

### **2.2. Políticas Públicas**

Considerando a complexidade e abrangência do assunto, cabe, inicialmente, definir o que é política pública para, então, tratar da avaliação de políticas públicas. Política pública, segundo Lima, é "toda ação (ou inação) governamental que tenha o objetivo de alcançar determinada finalidade pública" (2020, p. 313). Outro conceito de Política Pública que acrescenta ao debate e traz uma perspectiva do beneficiário da política é o de que se trata de ações e incentivos com o intuito de "alterar uma realidade em resposta a demandas e interesses dos atores envolvidos" (MARTINS, 2007, p. 4).

Como base para a discussão, este trabalho tomará como foco a definição do Referencial de Controle de Políticas Públicas, o qual não faz distinção entre os termos "programa de governo" e "política pública", devido à vasta atuação dos órgãos de controle no cumprimento de suas competências constitucionais:

“Dentro desse contexto são consideradas políticas públicas não apenas aquelas explícitas em atos normativos, como por exemplo as constantes dos programas e planos governamentais (plurianuais, nacionais, setoriais, regionais, organizacionais), mas, também, outras ações concretas e diretrizes, emanadas de atores políticos/governamentais, mesmo que não regulamentadas em ato normativo, que orientam a ação, ou inação, estatal e da sociedade quanto ao tratamento de problemas públicos” (BRASIL, 2020, p. 14).

É crucial esclarecer o conceito de política pública, pois ele é frequentemente confundido com ações governamentais rigidamente formalizadas, como aquelas definidas em instrumentos orçamentários. A verdade é que as políticas públicas englobam um espectro mais amplo de ações, incluindo iniciativas que, embora não estejam institucionalizadas, visam atender a demandas e interesses públicos (SECCHI, 2014). Restringir a definição de política pública apenas às ações formalizadas obscurece a complexidade das intervenções do Estado e impede uma compreensão integral de como o poder público atua na sociedade.

Como referência de políticas públicas formalizadas, o Instituto de Economia e Pesquisa Aplicada (IPEA), em seu catálogo disponibilizado na web<sup>2</sup>, apresenta uma lista de 17 (dezessete) políticas (no sentido amplo), no âmbito da defesa, estabelecidas por meio de portarias e decretos, criadas a partir de 1989, que abrangem, entre outras, o Sistema de Pesquisa Espacial, o Sistema Nacional de Defesa, a segurança pública e o meio ambiente. A título de exemplificação, a Resolução CONSUG-MD nº 17, de 17 de novembro de 2023, que trata do Plano Estratégico Setorial 2024-2027 (BRASIL, 2023a), lista Iniciativas Estratégicas de Defesa (IED) que integram o Portfólio de Projetos Estratégicos de Defesa (PPED), e que se destacam no âmbito da MB, a saber: Programa Nuclear da Marinha - PNM; Programa de Desenvolvimento de Submarinos - PROSUB; Programa Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul - SisGAAZ; Programa de Desenvolvimento de Navios-Patrolha - PRONAPA; e Programa Antártico Brasileiro - PROANTAR. A partir da definição apresentada de políticas públicas, não obstante as 17 disponíveis no catálogo do IPEA, é plenamente possível a identificação de outras políticas públicas no âmbito da força naval que não estejam listadas dentre essas.

Outra abordagem importante no desenvolvimento do tema é a que trata do ciclo da agenda de política (*policy cycle*). Conforme Rua (2009), as Políticas Públicas podem ser explicadas pelo modelo de ciclo de política mediante divisão em etapas que orientam a formulação, implementação e a avaliação de políticas públicas (figura 1). No entanto, cabe ressaltar que, embora se estruture de modo circular, suas etapas podem ocorrer de forma simultânea e não linear, o que, a princípio, evidencia sua complexidade e que deve ser levada em conta pelo gestor (RUA, 2009). Portanto, observa-se que a política não pode ser entendida apenas na sua condução, mas como todo um processo que se inicia desde sua concepção nas arenas de discussão políticas até a sua extinção.

**Figura 1 - Ciclo das Políticas Públicas**



Fonte: Rua (2009)

Dessa forma, observa-se que as Políticas Públicas possuem um papel fundamental na consecução dos objetivos institucionais das organizações governamentais. São por meio delas que a escolha política se materializa e que, pela complexidade de sua natureza, elas têm sido pauta de estudo no meio acadêmico, no intuito de melhor compreendê-las e promover espaço para debate e identificação de melhorias, além de agregar valor à maior interessada das políticas públicas: a sociedade.

### 2.3. Avaliação de Políticas Públicas

A avaliação de políticas públicas (*policy analysis*) pode ser entendida como um processo que tem por finalidade fornecer subsídios informativos para que as decisões sobre políticas públicas sejam mais bem fundamentadas e direcionadas para a resolução dos problemas enfrentados pela sociedade (SECCHI, 2020). Não obstante as definições de *policy analysis* tratadas na literatura (SECCHI, 2020) sejam diversas, este trabalho abordará o termo no sentido prescritivo consolidado internacionalmente, tal como um meio de apoio à intervenção prática das ações governamentais.

A avaliação de políticas públicas, segundo Secchi (2020), pode ser dividida quanto ao momento de sua realização, ou seja, pode ser feita antes da implementação (avaliação *ex ante*), durante a condução da política (avaliação *in itinere*) e após a implementação (avaliação *ex post*). Cada um dos tipos de avaliação pode ser identificado com base em qual etapa se analisa a política, vide o *policy cycle* (figura 1). O TCU, em seu "Referencial de Controle de Política Públicas" (2020), adota abordagem similar, utilizando o *policy cycle* como fundamento para estabelecer critérios de avaliação.

No contexto brasileiro, a avaliação de políticas tem se institucionalizado ao ser tratada como atividade de governo. Em muitas ocasiões, passou a ser desenvolvida por cargos de "analista de política pública" ou outros equivalentes (SECCHI, 2020). Outra vertente de atuação da atividade que tem se destacado é aquela realizada por *think tank*, tais como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI) e a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE),

que atuam de forma independente para o aprimoramento da gestão pública. Ademais, a análise de políticas públicas, como demonstram casos práticos, não se restringe a órgãos governamentais, podendo ser realizada por entidades privadas ou pelas próprias organizações responsáveis pela implementação das políticas.

Embora a cultura de avaliação e aferição de resultados seja ainda incipiente (LIMA, 2020), há um crescimento de seu papel no sistema jurídico brasileiro e nas iniciativas legislativas. Em 2018, o IPEA, em conjunto com Ministérios do Poder Executivo Federal, em especial a Controladoria-Geral da União, publicou dois guias de orientação de melhores práticas com objetivo de fortalecer a disseminação das práticas de avaliação de políticas públicas. Em 2020, o TCU instituiu o Referencial de Controle de Políticas Públicas, como um modelo de atuação do controle externo sobre seus jurisdicionados. E, como um marco histórico de consolidação do movimento institucional, em 2021, a Emenda Constitucional 109/2021, determinou, conforme o § 16, art. 37 (BRASIL, 1988), que todos os órgãos e entidades públicas avaliem suas políticas e divulguem os resultados.

#### **2.4. Controle interno governamental e a interface com a avaliação de políticas públicas.**

Conforme abordado no tópico anterior, os atores envolvidos na *policy analysis* são muitos, de forma que não se pode limitar sua atuação a um nicho específico de governo. O imperativo constitucional da EC 109/21 (BRASIL, 1988) ressaltou ainda o contexto e a abrangência da atividade de avaliação, a qual perpassa por diferentes instâncias de controle e fiscalização. Nesse sentido, os órgãos de controle têm se destacado como um importante ator nesse processo, devido a sua atribuição constitucional de fiscalizar a ação governamental (MATIAS-PEREIRA, 2022).

No âmbito do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2017b), o Sistema de Controle Interno (SCI) estrutura a atividade de controle interno por meio da atuação das Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG). O SCI, de acordo com o artigo 74 da CF/88, tem por finalidade, dentre outras, avaliar a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União (BRASIL, 1988). A atuação dos órgãos de controle interno, desta forma, envolve a análise do atingimento de objetivos e metas estabelecidos pelas políticas públicas, à semelhança da avaliação de políticas públicas.

A instituição do CMAP - Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, pelo Decreto nº 9.834/2019 e alterado pelo Decreto nº 11.558/2023, foi um marco importante que evidenciou a articulação do Poder Executivo Federal em torno de uma agenda voltada para a institucionalização da avaliação de políticas públicas (BRASIL, 2019; BRASIL, 2023c). Cabe destacar que a CGU possui um papel de destaque na atuação do Conselho ao assegurar as avaliações coordenadas como Auditorias Prioritárias, que “se destacam por apoiar ações prioritárias ao Governo ou por possibilitarem a avaliação transversal de temas de grande importância ao País” (BRASIL, 2024).

No contexto internacional, a publicação da GUID 9020 - *Evaluation of Public Policies* pela INTOSAI (Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores), traduzida nas Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP) 9020 - Avaliação de Políticas Públicas, trouxe contribuições importantes para a atuação dos órgãos de controle externo ao fornecer recomendações práticas e ferramentas metodológicas para implantar essa abordagem específica que é distinta das outras formas de auditoria (IRB, 2021). Evidencia-se, portanto, que há um movimento em favor da atuação dos órgãos de controle como elemento fundamental na condução da *policy analysis* associado às suas competências institucionais.

## **2.5. Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR)**

No âmbito da estrutura do SIC do Poder Executivo Federal, conforme a Lei nº 10.180/2001, o Ministério da Defesa (MD) é representado por sua Secretaria de Controle Interno (CISSET/MD) que se desdobra em três centros de controle interno, a saber, o Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR), o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) e o Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR) (BRASIL, 2001).

Criado pela Portaria Ministerial nº 509 de 2012, o CCIMAR assessora o Comandante da Marinha ao executar as atividades de auditoria interna governamental, com o propósito de agregar valor à gestão da Marinha do Brasil com suas atividades de consultoria e avaliação (BRASIL, 2014). Entre os seus principais objetivos (BRASIL, 2021), o CCIMAR colabora com o controle externo, contribuindo para o cumprimento da missão institucional do Tribunal de Contas da União (TCU), em conformidade ao art. 74 da Constituição Federal (1988), ao disponibilizar relatórios de auditorias que avaliam o cumprimento de metas e a execução de programas governamentais. Dessa forma, o CCIMAR reforça a responsabilidade da Marinha em prestar contas, um dever constitucional fundamental na administração pública.

Dada sua relevância, o CCIMAR, em sua atuação de auditoria interna, possui um amplo potencial de apoio e contribuição aos programas desenvolvidos pela Marinha do Brasil. Portanto, como objeto de estudo desta pesquisa, o CCIMAR será analisado sob a ótica do desenvolvimento de atividades de avaliação dos programas e políticas públicas no âmbito da Força.

## **3. METODOLOGIA APLICADA**

A metodologia de pesquisa adotada baseia-se em uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. Dessa forma, optou-se por realizar duas etapas de investigação. A primeira consiste em uma revisão integrativa de literatura, que se desenvolveu com o intuito de se obter uma compreensão ampla do conhecimento (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011) de avaliação de políticas públicas e programas de governos sob a ótica e atuação dos órgãos de controle, em especial da auditoria interna. Concluída a revisão, os artigos, teses e dissertações selecionados contribuirão para uma investigação crítica das principais abordagens da avaliação de políticas públicas em órgãos de controle.

A segunda etapa consiste em um olhar voltado para o desenvolvimento da auditoria interna na Marinha. Para isso, foram realizados dois tipos de coletas de dados: entrevista com auditores internos do CCIMAR e coleta de documentos institucionais sobre a auditoria interna na Marinha do Brasil. Nesta etapa, os dados coletados serão submetidos à análise de conteúdo dedutivo que partirá da codificação feita já na revisão de literatura.

Utilizou-se o software de análise de conteúdo NVivo, que permitirá a codificação e categorização dos temas emergentes na primeira etapa da pesquisa. Como sugere Duarte (2004), a utilização de softwares de análise qualitativa facilita a organização e o tratamento rigoroso do grande volume de dados empíricos obtidos em entrevistas. Os resultados das análises serão desdobrados na próxima seção deste trabalho

### **3.1. Revisão Integrativa de Literatura**

A escolha pela revisão integrativa da literatura se deu pela amplitude de abordagem que a metodologia garante, o que gera uma compreensão mais completa dos temas da pesquisa. Além disso, a revisão integrativa:

“(...) estabelece o critério para incluir ou excluir estudos, estratégias de busca, descrição dos métodos utilizados, entre outros, a fim de elevar o nível de formalidade e rigor metodológico das revisões na área” (FOSSATTI, MOZZATO e MORETTO, 2019, p. 10)

Para a revisão da literatura, foram utilizados artigos científicos, dissertações, teses e documentos oficiais relacionados aos temas de auditoria interna governamental e avaliação de políticas públicas pesquisados na base de dados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A integração de resultados foi realizada por meio da síntese dos principais achados relacionados ao objeto deste estudo (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011). Foram usadas seis etapas no processo de revisão integrativa: 1) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; 3) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4) categorização dos estudos selecionados; 5) análise e interpretação dos resultados; e 6) apresentação da síntese do conhecimento (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011).

A primeira etapa da revisão consistiu na identificação dos descritores a partir do tema e da pergunta de pesquisa. Para facilitar as pesquisas, cada um dos descritores foi combinado nos blocos temáticos a seguir:

- Bloco 1: avaliação de políticas públicas, política pública, programa de governo.
- Bloco 2: controle interno governamental, auditoria interna, auditoria de gestão.
- Bloco 3: Marinha do Brasil, CCIMAR.
- Bloco 4: (descritores secundários): desempenho, eficiência, eficácia, melhoria da gestão, melhoria de serviço, utilidade e relevância.

Nesse contexto, a revisão integrou artigos científicos, dissertações e teses que apresentassem discussão sobre a interface entre a atuação da auditoria interna e a avaliação de políticas públicas em organizações governamentais, com ênfase na MB, quando possível.

Dessa forma, estabeleceu-se estratégia de busca nas bases de dados que contempla a combinação dos descritores dos blocos temáticos por meio dos operadores booleanos "AND" e "OR". Assim, optou-se por realizar pesquisas na base de dados "Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações" (BDTD), a qual concentra vasta produção acadêmica nacional, vide o quadro 2. A fim de enriquecer a coleta de dados para o estudo, foram incluídas outras fontes, quais sejam os repositórios institucionais da ENAP, do TCU, CGU e do Instituto Rui Barbosa (IRB), com o objetivo de identificar os trabalhos com relevância no âmbito da administração pública, especialmente para os órgãos de controle federais.

Foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão baseados no tipo de estudo, período de publicação, objeto de estudo, metodologias utilizadas nos artigos científicos, dissertações e teses, resultados apresentados e capacidade de acesso, vide o quadro 1. Os critérios utilizados tiveram como base a relação com o objetivo da pesquisa, mantendo-se alinhados com o rigor metodológico exigido para uma revisão integrativa da literatura (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011).

**QUADRO 1 - CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO**

<b>Critério</b>	<b>Inclusão</b>	<b>Exclusão</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Tipo de estudo</b>	Artigos científicos, teses, dissertações, relatórios técnicos	Livros didáticos, artigos de opinião	Priorizar estudos acadêmicos e documentos oficiais para garantir a qualidade da informação.
<b>Idioma</b>	Português, inglês	Outros idiomas	Facilitar a compreensão e a análise dos dados.
<b>Período de publicação</b>	2000-2023	Antes de 2000	Garantir a relevância dos estudos para o contexto atual.
<b>Objeto de estudo</b>	Avaliação de Políticas públicas por órgãos de controle	Avaliação de Políticas Públicas por outros órgãos e não de controle	Delimitar o escopo da pesquisa e garantir a homogeneidade dos estudos.
<b>Metodologia</b>	Qualitativa, quantitativa, mista	Estudos sem metodologia clara	Assegurar a diversidade de abordagens metodológicas e a possibilidade de triangulação dos resultados.
<b>Resultados</b>	Apresentação de resultados claros e concisos	Estudos sem resultados relevantes	Garantir que os estudos selecionados contribuam para responder às perguntas de pesquisa.
<b>Acesso</b>	Acesso livre	Acesso restrito	Facilitar o acesso aos estudos

Elaboração própria (2024)

Conforme prevê a metodologia, na terceira etapa, procedeu-se à identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados. Para isso, foi realizada uma leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave de todas as publicações obtidas por meio da estratégia de busca adotada (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011). Nos casos em que essas informações se mostraram insuficientes para garantir a inclusão ou exclusão de um estudo, recorreu-se à análise do texto completo. Ao final desta etapa, elaborou-se uma tabela contendo os estudos preliminarmente selecionados (coluna Resultado do quadro 2), garantindo que esses atendessem aos critérios previamente definidos.

**QUADRO 2 – CÓDIGOS E TEMAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA REVISÃO INTEGRATIVA**

<b>Ideia</b>	<b>Comando</b>	<b>Resultado</b>
Todos que abordem o CCIMAR	"CCIMAR" - TOC	23
Bloco 1 AND Bloco 2	("Avaliação de política* pública*" OR "Política* pública*" OR "programa* de governo") AND ("Controle Interno" OR "Controle da Administração" OR "Auditoria Governamental" OR "Auditoria Interna Governamental" OR "Auditoria de Gestão")	279
Bloco 1 AND Bloco 2 AND "Marinha do Brasil"	("Avaliação de política* pública*" OR "Política* pública*" OR "programa* de governo") AND ("Controle Interno" OR "Controle da Administração" OR "Auditoria Governamental" OR "Auditoria Interna Governamental" OR "Auditoria de Gestão") AND "Marinha do Brasil"	2
Bloco 1 AND Bloco 2 AND "CCIMAR"	("Avaliação de política* pública*" OR "Política* pública*" OR "programa* de governo") AND ("Controle Interno" OR "Controle da Administração" OR "Auditoria Governamental" OR "Auditoria Interna Governamental" OR "Auditoria de Gestão") AND CCIMAR	0
Bloco 1 AND Bloco 2 AND secundários	("Avaliação de política* pública*" OR "Política* pública*" OR "programa* de governo") AND ("Controle Interno" OR "Controle da Administração" OR "Auditoria Governamental" OR "Auditoria Interna Governamental" OR "Auditoria de Gestão") AND (Desempenho OR Eficiência OR Eficácia OR Efetividade OR "Melhoria da Gestão" OR "melhoria d* serviço" OR Utilidade OR Relevância)	172

Elaboração própria (2024)

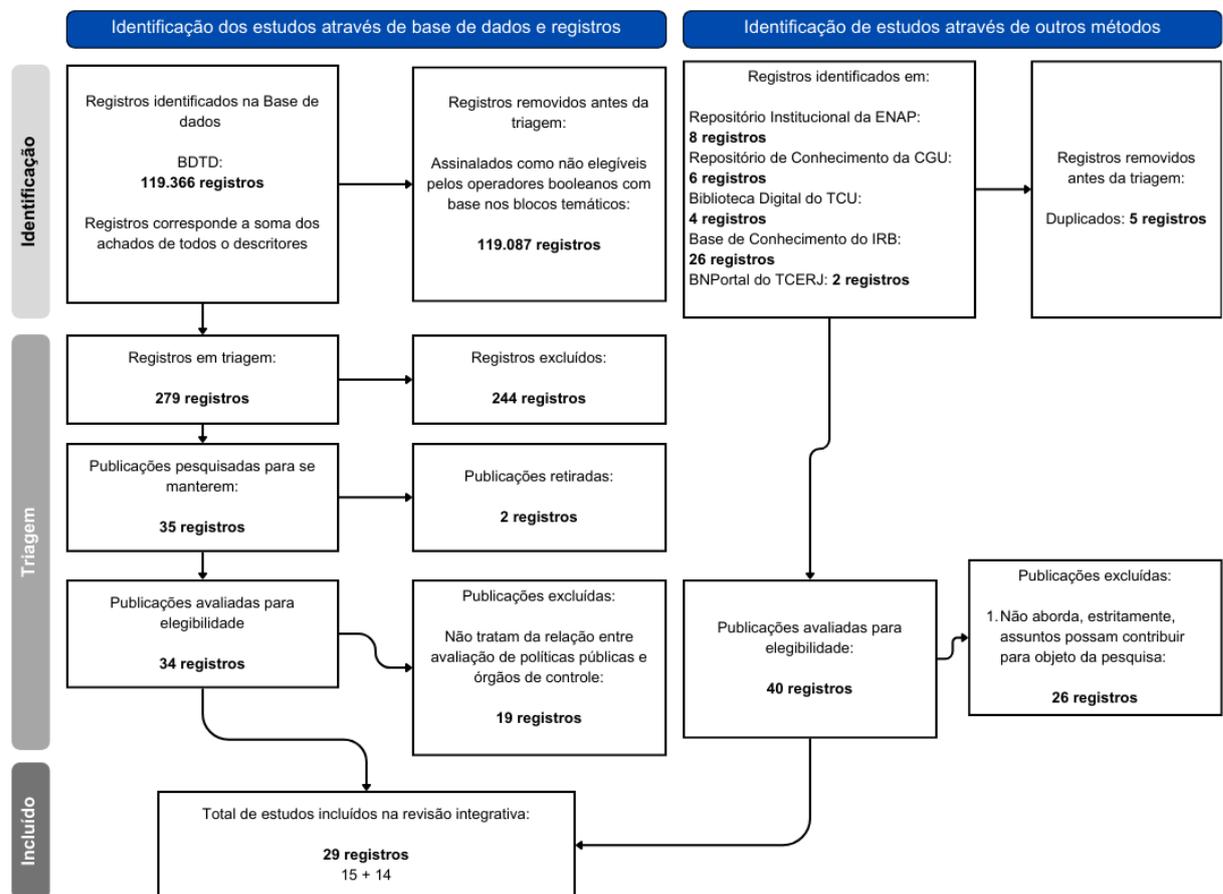
Na quarta etapa, que correspondeu à categorização dos estudos, foram extraídas e organizadas as principais informações de cada artigo de forma sistemática e concisa. Para tanto, fez-se uso de uma matriz de síntese, instrumento recomendado por diversos autores (LOPPER, LUBBE, RUGBEER, 2007 *apud* BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011), que permitiu sumarizar aspectos como metodologias aplicadas, objetos de pesquisa e principais achados dos

estudos. A matriz foi utilizada como ferramenta para facilitar a interpretação dos dados, assegurando a organização eficiente das informações e a comparação entre os estudos incluídos (anexo A).

Posteriormente, na quinta etapa, procedeu-se à análise e interpretação dos resultados, considerando os achados obtidos ao longo do processo de revisão. Nesta fase, as informações foram interpretadas de maneira crítica, permitindo a identificação de lacunas no conhecimento e a proposição de pautas para pesquisas futuras, conforme recomendam Mendes, Silveira e Galvão (2008).

Cabe destacar que a análise crítica da revisão ainda será descrita ao longo deste trabalho. Por fim, ressalta-se a aplicação adaptada do fluxograma PRISMA (PAGE et al., 2022) – figura 2 – a fim de apresentar os resultados da revisão integrativa de modo transparente, completo e preciso.

**Figura 2 – Fluxograma PRISMA da Revisão de Literatura**



Fonte: adaptado de Page et al. (2022).

## 3.2. Coleta de dados

### 3.2.1. Entrevista com auditores do CCIMAR

Nesta pesquisa, as entrevistas foram utilizadas como uma das técnicas para a coleta de dados, visando explorar as atividades desenvolvidas pelo CCIMAR no contexto da avaliação de políticas públicas. A escolha por essa técnica se deu pela sua capacidade de fornecer informações detalhadas sobre as percepções, práticas e atividades dos auditores internos, conforme recomendam autores como Gil (2019), que ressaltam a flexibilidade e riqueza de detalhes que as entrevistas podem proporcionar em estudos qualitativos.

O principal objetivo das entrevistas foi coletar opiniões e mapear práticas relacionadas à auditoria interna no CCIMAR, especificamente no que diz respeito à avaliação de políticas e programas governamentais. Segundo Rosa e Arnoldi (2006), a entrevista é uma ferramenta poderosa para explorar atitudes, sentimentos e práticas que permitem ao pesquisador explorar a relação entre atitudes, sentimentos e valores e as ações. Dessa forma, optou-se por utilizar essa técnica para obter uma compreensão profunda das atividades desempenhadas no contexto da auditoria e sua relação com a gestão de políticas públicas.

Foram entrevistados dois auditores internos do CCIMAR, selecionados com base em suas atividades específicas dentro da organização, dado seu envolvimento direto com as atividades de auditoria. Os entrevistados possuem ampla experiência em auditoria interna governamental, de quatro a nove anos na atividade, o que os posiciona como fontes valiosas de informação. A escolha dos entrevistados seguiu as recomendações metodológicas de Bauer e Gaskell (2002), que apontam para a importância de escolher entrevistados cuja experiência direta possa fornecer percepções consistentes para a pesquisa.

As entrevistas foram abertas e semiestruturadas, realizadas presencialmente, seguindo um roteiro flexível que permitiu aos entrevistados discorrerem livremente sobre os temas propostos, mas com foco em tópicos específicos. Essa abordagem semiestruturada é altamente recomendada quando se busca profundidade nas respostas, como destacado por Gil (2019), que argumenta que esse tipo de entrevista permite analisar os resultados de forma mais abrangente, incluindo novas fontes.

O roteiro das entrevistas foi desenvolvido a partir da revisão integrativa da literatura sobre auditoria interna e políticas públicas abordadas no tópico anterior. Foram elaborados dois roteiros distintos: um para o caso de o CCIMAR realizar a avaliação de políticas e programas de governo, e outro para o caso de essa avaliação não ser realizada. No segundo cenário, o foco das entrevistas foi explorar as razões da ausência de avaliação de políticas públicas no CCIMAR, identificar possíveis barreiras e discutir como a inclusão dessa prática poderia beneficiar o órgão, conforme sugerido pela literatura e boas práticas de controle. Ambas as entrevistas foram estruturadas em seis partes<sup>3</sup>. A estrutura estabelecida segue as orientações de Duarte (2004), que salienta a importância de um planejamento detalhado para garantir que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

A entrevista foi realizada com ambos entrevistados simultaneamente e teve duração aproximada de uma hora e quarenta minutos. O roteiro foi previamente apresentado aos entrevistados para que pudessem se preparar, o que, segundo Rosa e Arnoldi (2006), melhora a qualidade dos dados coletados, pois permite aos entrevistados refletir sobre os temas abordados. As entrevistas foram conduzidas de forma que os entrevistados expressassem suas opiniões sem interrupções e com liberdade, seguindo as diretrizes de Gil (2019), que defende a importância de criar um ambiente de confiança e cordialidade para a coleta de dados mais profundos.

Para garantir o anonimato e a confidencialidade dos entrevistados<sup>4</sup>, foi assegurada a conformidade com a NBASP 100, que estabelece os princípios fundamentais de auditoria no setor público, reforçando a objetividade e independência dos auditores. O consentimento informado foi obtido antes da realização das entrevistas, garantindo que os participantes estivessem plenamente cientes dos objetivos da pesquisa e de sua liberdade de recusa, conforme recomendado por Rosa e Arnoldi (2006).

Este processo de entrevistas, seguindo rigorosamente as diretrizes metodológicas e éticas, contribuiu para uma coleta de dados robusta e consistente, capaz de fornecer compreensão significativa para a análise da atuação do CCIMAR na auditoria de políticas públicas.

### 3.2.2. Documentos Oficiais

Outra técnica utilizada na presente pesquisa consistiu na coleta de documentos oficiais produzidos pela Marinha do Brasil, no âmbito do Sistema de Controle Interno da Marinha (SCIMB). Dentre as várias técnicas disponíveis, a coleta de dados documentais se destaca como uma metodologia importante, especialmente quando se busca complementar informações obtidas em outras fontes, como as entrevistas, e realizar uma triangulação de dados (CRESWELL, 2014).

Nesse contexto, a análise visou obter informações complementares às entrevistas com o intuito de identificar a atuação do CCIMAR na avaliação dos programas de governo. Nessa linha, foram analisados os seguintes documentos:

- SGM-601 (REV. 5) - Normas Sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas na Marinha;
- RAINT - Relatório Anual de Auditoria Interna de 2018 a 2023;
- Port. MB/MD nº 18/2021 - Normas do Sistema de Controle Interno da Marinha;
- Port. MB/MD nº 19/2021 - Estatuto de Auditoria Interna da Marinha do Brasil;
- Anexo da Port 188/MB/2020;
- Circulares nº 19 e 22/2024 da SGM;
- Capítulo 2 da SGM-301 (REV 9); e
- Capítulo 6 do EMA-134 (REV 1).

Em termos metodológicos, Bauer e Gaskell (2002) reforçam a importância do uso de múltiplas fontes de dados, enfatizando que a análise documental possibilita ao pesquisador o acesso a um conjunto diversificado de informações que podem não estar disponíveis por meio de outras técnicas, como entrevistas ou observações diretas.

Portanto, a análise documental é empregada neste estudo com o propósito de compreender com maior profundidade a atuação do CCIMAR na avaliação de programas governamentais.

## 4. RESULTADO DA PESQUISA

### 4.1. Resultados da Revisão Integrativa de Literatura

A revisão integrativa da literatura revelou diversos temas relevantes relacionados à auditoria interna e à avaliação de políticas públicas, que servem de base teórica para a análise empírica deste estudo. Por meio da análise de conteúdo, desenvolvida com auxílio do NVivo, dos 29 trabalhos analisados foram identificados 20 códigos iniciais, posteriormente agrupados em 7 categorias-temas. Os códigos identificados representam as evidências concretas extraídas da literatura, enquanto os temas abrangem conceitos mais amplos que emergem da análise desses códigos. O quadro 3 apresenta os temas, os códigos correlatos e as frequências em que ocorreram cada um deles.

**QUADRO 3 – CÓDIGOS E TEMAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA REVISÃO INTEGRATIVA**

<b>Temas</b>	<b>Códigos</b>	<b>Frequência</b>
Eficiência e Eficácia da Auditoria Interna	Eficiência, Eficácia e Efetividade da Auditoria Interna	8
	Auditoria Operacional	7
Desafios Institucionais e Operacionais na Auditoria	Desafios da Auditoria Interna	6
	Limitações de Recursos	3
	Estrutura Institucional	3
Oportunidades de Aprendizado e Melhoria	Oportunidades de Melhoria	5
	Aprendizado Organizacional	3
	Recomendações de Auditoria	2
Ressignificação da Auditoria Interna como Consultiva	Críticas à Auditoria	3
	Ressignificação da Auditoria Interna	3
	Abordagem Consultiva	2
Mensuração e Desempenho em Políticas Públicas	Mensuração de Desempenho	6
	Efetividade das Políticas Públicas	4
	Auditoria de Programas	3
Controle e Monitoramento de Programas de Governo	Controle de Políticas Públicas	5
	Monitoramento de Programas	3
	Auditoria Interna	3
<i>Accountability</i> e Transparência no Setor Público	<i>Accountability</i>	4
	Transparência	3
	Responsabilização	2

Elaboração própria (2024)

Cabe ressaltar que, embora o quadro 3 apresente códigos e temas com frequência maior que outros, a avaliação de relevância para a pesquisa foi feita a partir da percepção do pesquisador de forma individualizada de cada tema.

O tema “Oportunidades de Aprendizado e Melhoria” abrange os códigos que destacam a função essencial da auditoria interna na avaliação de políticas públicas, atuando como um agente de melhoria contínua na gestão pública, capaz de identificar falhas, propor melhorias e oferecer recomendações que podem ser usadas para corrigir problemas e aperfeiçoar políticas. Destarte, a análise dos códigos enquadrados no tema permite identificar as contribuições potenciais para a avaliação de políticas públicas, no contexto da auditoria interna, podendo ser ampliado ao CCIMAR.

Sob a mesma perspectiva, a exploração dos temas “Eficiência e Eficácia da Auditoria Interna”, “Controle e Monitoramento de Programas de Governo” e “*Accountability* e Transparência no Setor Público” permite ampliar o entendimento capaz de identificar as contribuições práticas da auditoria interna para a gestão. Dessa forma, os códigos relacionados apresentam uma robusta fonte de interpretação do assunto. Como exemplo, o código relacionado a auditoria operacional, embora conceitualmente apresente distinção com avaliação de políticas públicas, em sentido estrito, também revela uma aproximação prática da atuação da auditoria, uma vez que ambas as atividades atuam diretamente sobre programas de governo (FERRAZ, 2006; MELLO, 2023).

No que tange ao tema "Desafios Institucionais e Operacionais na Auditoria Interna", os códigos lidam com os obstáculos enfrentados pelas auditorias internas, como a falta de recursos e infraestrutura limitada. Dessa forma, a consolidação dos trabalhos que abordam esses aspectos

contribui significativamente com identificação das oportunidades e dos desafios que, possivelmente, são enfrentados pelo CCIMAR na implementação de uma avaliação contínua e sistemática de políticas públicas nas suas auditorias internas, informações essas que serão analisadas sob os dados coletados na entrevista.

Cabe destacar, como um padrão emergente que contribui para contextualização, o tema "Ressignificação da Auditoria Interna como Consultiva", que aborda a transformação da auditoria de uma função tradicionalmente punitiva para uma abordagem mais consultiva, fornecendo apoio capaz de melhorar a administração. Os códigos relacionados discutem a evolução da percepção sobre a auditoria, que passou a ser vista como um instrumento de apoio para a gestão pública, oferecendo uma compreensão que ajuda a melhorar os processos em vez de apenas apontar falhas.

No contexto das obras analisadas, destacam-se alguns estudos que contribuíram de forma significativa para a elucidação do problema de pesquisa. A autora Chudzij (2018) explorou a contribuição da auditoria interna como um mecanismo preventivo ao garantir que as políticas públicas implementadas estejam de acordo com o planejamento inicial. Essa atuação de controle e monitoramento dos programas de governo é essencial para evitar a descontinuidade e a ineficácia das políticas que necessitam de melhoria (EL KHATIB, 2023; CHUDZIJ, 2018).

Outro autor que fornece subsídios importantes é El Khatib (2023), que discorre sobre os benefícios de mensurar o desempenho na administração pública, tais como gerar maior transparência da condução das políticas públicas e prestação de contas, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma responsável. Além disso, destaca-se a capacidade de fornecer informações cruciais para que os gestores públicos tomem decisões mais informadas e baseadas em dados, o que pode melhorar a implementação da política pública (EL KHATIB, 2023; NAHAS, 2008).

Por outro lado, Monteiro (2017) revela a discussão de outros autores ao ressaltar um afastamento conceitual e contradições entre a auditoria e a avaliação (MONTEIRO *apud* POLLITT e SUMMA, 1997), embora ainda traga ao debate a aproximação entre ambas na ocasião em que a auditoria passou a ser analisada sob a ótica do desempenho. Em contraponto a essa abordagem, Bonifácio e Motta (2021) discorrem sobre o movimento jurídico e legislativo que põe o controle e a avaliação como procedimentos indissociáveis, corroborando com a necessidade de maior integração entre diferentes órgãos e instâncias governamentais, ratificado por Lima (2020).

Portanto, a análise de conteúdo da revisão de literatura forneceu um arcabouço teórico fundamental para a pesquisa. Ao combinar essa base teórica com a análise de documentos e entrevistas, através da triangulação dos dados, será possível obter uma visão mais completa e precisa do fenômeno em estudo. A identificação de correlações entre os temas e códigos da revisão da literatura e os dados empíricos permitirá alcançar os objetivos gerais e específicos da pesquisa, permitindo construir um conhecimento não só teórico, mas aplicado à realidade da atividade de auditoria interna da Marinha do Brasil.

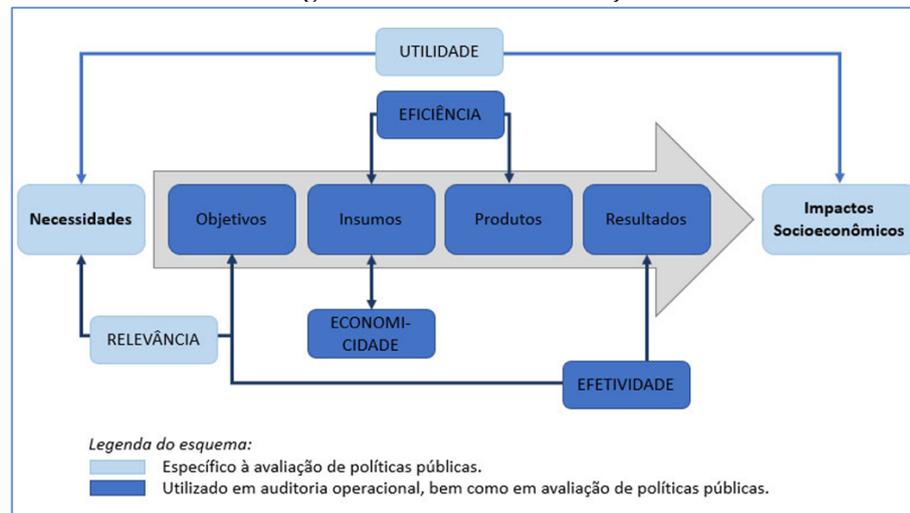
## **4.2. Análise Geral dos Resultados - Triangulação dos Dados**

Analisado os documentos selecionados, foi possível identificar que a Marinha do Brasil atribui a avaliação de programas e projetos governamentais à condução de auditorias operacionais ou de desempenho, conforme o inciso 4.4.3 da SGM-601 e o Estatuto de Auditoria Interna da Marinha do Brasil (BRASIL, 2021; BRASIL, 2014). A entrevista conduzida ratificou a realização de avaliação de políticas públicas por meio de auditorias operacionais. Nesse

contexto, foi observada, mediante análise do RAINT, a condução de auditorias operacionais em 2018, 2021, 2022 e 2023.

Embora haja a associação direta entre a avaliação de programas e a auditoria operacional nas normas de auditoria na Marinha do Brasil, a revisão da literatura revela que ambos apresentam alguns afastamentos conceituais. De acordo com Loureiro (2023), a NBASP 9020 traz distinções importantes quanto aos dois tipos de atividades, ressaltando que quando o objetivo é analisar efeitos imediatos ou de curto prazo, ou seja, "resultados", é mais adequada a aplicação da auditoria operacional. Por outro lado, a análise de "impacto", que corresponde aos efeitos retardatários ou de médio a longo prazo, é típica da avaliação de política (2023, p. 528). Dessa forma, observa-se que o escopo de avaliação de política pública é mais amplo e abarca também a auditoria operacional (BRASIL, 2020), a qual requer considerar atributos de "utilidade" e "relevância" (vide figura 3). Conclui-se que, não obstante os normativos internos que regulamentam a atividade de auditoria tratarem de explicitar a atividade de avaliação de programas, não resta claro nos normativos a abordagem que contemple a amplitude de atuação da avaliação de políticas públicas relatada na NBASP 9020 (IRB, 2021).

**Figura 3 - Processo de Avaliação.**



Fonte: Instituto Rui Barbosa (2021).

Entretanto, o fato de o CCIMAR empreender esforços em prol de auditorias operacionais evidencia uma perspectiva além dos exames formais, de conformidade com a lei e demonstrativos contábeis, em direção a um exame do funcionamento das ações governamentais. Nessa conjuntura, em entrevista com os auditores internos, foi possível verificar que o CCIMAR tem atuado de maneira ampla nos programas estratégicos da Marinha do Brasil, destacando-se a avaliação do PROSUB e a recente demanda de fiscalização do Programa Fragata Classe Tamandaré.

Não obstante, constata-se que há um desafio em se implementar a avaliação de forma contínua e sistemática. A partir de uma observação analítica dos RAINT, verifica-se uma baixa quantidade de realização de auditorias operacionais realizadas pelo CCIMAR nos últimos anos, que, por sua vez, rivaliza, em termos de "homem-hora alocada", com outros tipos de atividades também importantes do órgão. No RAINT 2018, por exemplo, houve necessidade de cancelamento de duas auditorias operacionais previstas anteriormente em seu Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT).

Conforme apresentado na entrevista, o quantitativo reduzido de pessoal associado à alta rotatividade dos auditores, prejudica a gestão do conhecimento e alocação dos profissionais nas atividades de auditoria operacional. Tal fato se confirma em todos os RAINT analisados. Essa

realidade se agrava quando, em determinados momentos, há um aumento de demandas extraordinárias superiores à reserva técnica estabelecida no PAINT, como por exemplo o evento COVID-19 nos anos 2020 e 2021. No contexto de alta rotatividade, a cada novo militar que embarca no CCIMAR para suprir outro que, por necessidade da carreira, foi movimentado, necessita-se de qualificação e aquisição de experiência adequada. A análise de programas exige vasto conhecimento técnico e institucional (BONIFACIO e MOTTA, 2021), reforçando a necessidade de qualificação específica para a condução das avaliações, dada a complexidade da natureza desse tipo de atividade (BRASIL, 2020).

Um ponto identificado como oportunidade e, da mesma forma, se apresenta como um desafio é a falta de um sistema informatizado para gerenciar o processo de auditoria interna na UAIG, vide os RAINT 2020 a 2023. Nesse contexto, a implementação da Divisão de Ciência de Dados, em janeiro de 2020, representa um marco importante na evolução da auditoria interna, sinalizando uma tendência de maior aprofundamento nas análises de dados para otimizar os processos e melhorar a qualidade das auditorias, conforme destacado pelos auditores entrevistados. De acordo com Lima (2023), alguma das medidas listadas pelo autor, no intuito de ampliar a participação da avaliação de políticas públicas, é o uso de tecnologia de informação, tais como *big data*, *blockchain* e inteligência artificial pela capacidade de potencializar a realização de diagnósticos, implementação e avaliação de políticas públicas (2023, p. 27). Em consonância com a revisão de literatura, os entrevistados também destacaram a necessidade de intensificar e expandir os trabalhos em análise de dados, o que representa uma perspectiva importante e futura para o CCIMAR.

Outrossim, foi destacado pelos auditores internos a resistência que existe por parte dos auditados em contribuir com as ações de auditoria. Essa realidade prejudica ainda mais a condução das avaliações de programas, pois pela natureza de sua execução exigem uma atuação colaborativa dos avaliados. Uma das explicações possíveis é a histórica cultura sancionatória dos órgãos de controle influenciada pelas auditorias tradicionais de conformidade que se contrapõem com as modernas auditorias operacionais que passam a ser vistas como uma ferramenta estratégica para otimização de processos, assumindo um papel mais consultivo e orientador (ALFRADIQUE, 2008; DE AZEREDO, 2012; MELLO, 2023). Dessa forma, a percepção dos entrevistados é de que, uma vez que haja um alinhamento dos auditados com os objetivos da atuação do CCIMAR como um apoio estratégico à governança da Marinha do Brasil, a auditoria interna terá a capacidade de potencializar os resultados da auditoria e fortalecer a governança da Força.

Acrescenta-se que há uma ampla capacidade de contribuição, por parte do CCIMAR, para o alcance da missão e dos objetivos navais previstos no PEM-2040 por meio da avaliação de políticas públicas. Conforme evidenciado na entrevista, o CCIMAR parte da identificação da relevância e materialidade para selecionar os programas avaliados, no intuito de potencializar os alcances dos objetivos estratégicos da Marinha do Brasil a partir de um alinhamento ao PEM-2040. Nesse contexto, cabe o devido destaque aos benefícios não financeiros observados e contabilizados no RAINT, como exemplo os da dimensão "missão, visão e/ou resultado" que ocorre quando o benefício implementado afeta os processos finalísticos da organização.

Como evolução da auditoria tradicional, a avaliação de políticas públicas vai além da simples correção de "(...) disfunções administrativas, mas sim melhorar uma política" (LOUREIRO, 2023, p. 529). Dessa forma, identificar oportunidades de melhoria (MELLO, 2023), gargalos e fragilidades na condução dos processos passa a ser o foco de maior relevância nessa modalidade de atuação da auditoria interna, promovendo um ambiente de aprendizagem contínua. Com as avaliações, torna-se possível melhorar os resultados ou mesmo reconsiderar a manutenção de programas e políticas públicas (LOUREIRO, 2023). Nesse contexto, a NBASP

9020 preconiza os objetivos mais comuns na avaliação de políticas públicas (IRB, 2021, p. 7), em especial destacam-se, para fins desta pesquisa, o *accountability*, o planejamento e eficiência, a produção de conhecimento e o fortalecimento institucional<sup>4</sup>.

Ademais, no âmbito da Marinha do Brasil, um exemplo prático que revela o potencial contributivo da avaliação de políticas públicas, foi a relevante atuação do CCIMAR, destacada na entrevista, nas avaliações no Programa da Saúde Naval, com foco especial para análise dos termos de credenciamento, o que permite gerar um amplo benefício à gestão dada a grande quantidade de recursos envolvidos e alto número de beneficiados do programa.

Por fim, uma contribuição de grande relevância é a capacidade da avaliação de programas agregar, diretamente aos decisores e gestores públicos, uma base sólida de informações e evidências que orientam escolhas mais eficazes e fundamentadas. Conforme o Guia Prático de Avaliação *Ex Ante*, essa avaliação permite identificar a eficiência, eficácia e efetividade das políticas antes de sua implementação, oferecendo um caminho para ajustes e melhorias que maximizem seus resultados (BRASIL, 2018a). O Referencial de Controle de Políticas Públicas destaca que essa ferramenta também facilita a alocação eficiente de recursos ao longo do ciclo de vida das políticas, permitindo que as decisões sejam tomadas com base em recomendações objetivas e orientadas para resultados (BRASIL, 2020). Além disso, o Guia Prático de Avaliação *Ex Post* reforça que a avaliação contínua contribui para a formulação de orçamentos e o planejamento estratégico, garantindo que recursos sejam aplicados em programas que demonstram efetividade, permitindo a correção de falhas e o aperfeiçoamento das políticas públicas (BRASIL, 2018b; BRASIL, 2020). Dessa forma, a avaliação de políticas públicas não só promove um ambiente de aprendizagem contínua, como também fortalece o processo decisório, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente e transparente.

Cabe ressaltar que, tanto o Guia Prático de Análise *Ex Ante* quanto o *Ex Post* expandem a aplicação da avaliação além dos gestores responsáveis ou mesmo instituições de pesquisa de apoio, mas abarcam a atividade exercida pelos órgãos de controle ao evidenciar as ações de fiscalização e controle, tipicamente de auditoria. Assim, sobretudo a auditoria interna, revela-se como um ator indispensável ao fortalecer o planejamento e a melhorar a efetividade das políticas públicas por meio de suas avaliações (BRASIL, 2018a).

Nesse sentido, a percepção de futuro dos auditores internos entrevistados é a da ampliação da atuação das auditorias operacionais, uma vez que essa abordagem é capaz de trazer resultados efetivos para a gestão. Dessa forma, a atuação do CCIMAR, especialmente pela avaliação de programas e políticas públicas, tem potencial para agregar significativamente para a melhoria da governança da MB. Além disso, apresenta-se como desafio e oportunidade a necessidade de ampliar a cultura colaborativa por parte dos auditados, no intuito de aprimorar a capacidade contributiva da avaliação dos programas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permitiu identificar que a avaliação de políticas públicas pode contribuir para o cumprimento da missão e para o alcance dos objetivos navais estabelecidos no PEM-2040, por meio da atuação do CCIMAR como unidade de auditoria interna da Marinha do Brasil. Essa conclusão se fundamenta na análise de que a avaliação de políticas públicas possui uma série de benefícios, tais como:

- A. Fornecer uma base sólida de informações e evidências que orientam escolhas mais eficazes e fundamentadas pelos decisores e gestores públicos;

- B. Possibilitar a identificação de falhas, gargalos e oportunidades de melhoria nos processos, programas e políticas públicas, permitindo seu aperfeiçoamento contínuo;
- C. Contribuir para a alocação eficiente de recursos ao longo do ciclo de vida das políticas, uma vez que as decisões são tomadas com base em recomendações objetivas e orientadas para resultados;
- D. Promover um ambiente de aprendizagem contínua, o que fortalece o processo decisório e a governança pública; e
- E. Aprimorar o accountability e a prestação de contas, aumentando a transparência.

Diante disso, a literatura revela a importância da avaliação de políticas públicas, o que sugere a ampliação das práticas avaliativas na atuação do CCIMAR, com vistas a potencializar os benefícios gerados para a Marinha do Brasil. Nesse ensejo, a utilização dos conhecimentos já desenvolvidos internamente, como os decorrentes da Divisão de Ciências de Dados, tem a capacidade de explorar ainda mais o potencial contributivo dessa prática de auditoria interna.

Esta pesquisa, embora contribua para o entendimento das práticas de auditoria interna no contexto da MB, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A primeira limitação refere-se ao próprio escopo da pesquisa, a abordagem qualitativa exploratória, apesar de adequada para uma análise aprofundada das percepções e práticas dos auditores do CCIMAR, pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos ou órgãos de controle. Além disso, a coleta de dados por meio de entrevistas e análise documental depende da disponibilidade e do grau de acesso a informações detalhadas, o que pode restringir a abrangência da investigação. Por fim, a análise está restrita ao âmbito da MB, o que pode não refletir plenamente as dinâmicas de auditoria interna em outras instituições públicas, limitando as conclusões a um contexto institucional específico.

Como recomendação de pesquisa futura, em um primeiro momento, a realização de um *benchmarking* a fim de observar como as demais Forças têm tratado o respectivo tema. Outra sugestão seria a realização de estudo que identificasse as peculiaridades da atuação da auditoria interna, no que tange a avaliação de políticas públicas, nos programas militares, dada a alta complexidade e vultuosidade de recursos envolvidos. Além disso, seria relevante a condução de uma pesquisa que revelasse também a percepção dos gestores públicos da MB acerca da contribuição da avaliação de políticas públicas realizadas pela auditoria interna, bem como explorar a questão da necessidade de ampliação da cultura colaborativa. Por fim, recomenda-se um estudo de caso das avaliações de programas do CCIMAR para investigar as aproximações e afastamentos com as boas práticas nacionais e internacionais dessa atividade.

**NOTAS:**

1. Conforme a Receita Federal, a carga tributária bruta em 2022 foi calculada em 33,45%, dados do Estudos Tributários Carga Tributária no Brasil – 2022 (Análise por Tributo e Bases de Incidência). Para fins de comparação, o Estado brasileiro tributa menos que a média da OCDE (34,1%) e mais que os EUA (26,6%). Vide: (BRASIL, 2023a)
2. Disponível em: <https://catalogo.ipea.gov.br/area-tematica/2/defesa-nacional>. Acesso em 09 de set. de 2024.
3. Acesso da entrevista pelo link:  
<https://drive.google.com/drive/folders/1Vc2FUyFN6YDkG0td8KcQTq6JHdmkET7m?usp=sharing>.
4. Algumas informações sobre os entrevistados foram omitidas, anonimizadas, para que se evitasse qualquer tipo de associação das opiniões expressadas sem prejuízo da coleta de dados. No entanto, cabe destacar que não houve acesso pelo entrevistador a informações restritas ao CCIMAR que pudesse em algum momento ferir os normativos de segurança orgânica da MB.
5. Conforme a NBASP 9020: "Avaliações têm um objetivo amplo de realizar uma contribuição específica para uma área de política pública. Os objetivos da avaliação mais comumente reconhecidos são: • Planejamento e eficiência - garantir que há uma justificativa para uma política pública e que os recursos são empregados de modo eficiente; • Accountability- demonstrar em que medida uma política alcançou seus objetivos, o quanto bem seus recursos foram utilizados e quais foram os seus impactos; • Implementação- melhorar o desempenho de uma política e a efetividade de sua execução e de seu gerenciamento; • Produção de conhecimento- entender o que funciona (para quem) e o porquê (e em quais contextos); • Fortalecimento institucional- melhorar e desenvolver capacidades entre os participantes da política pública e suas redes e instituições" (IRB, 2021, p. 7).

## REFERÊNCIAS

- ALFRADIQUE, C. N. **A atuação do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro: fatores que possibilitam a avaliação de políticas públicas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BONIFACIO, R.; MOTTA, F. M. Monitoring and evaluation of public policies in Brazil: conceptual approach and trajectory of legal and institutional development. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, p. 340-371, mai./ago. 2021.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO, M. O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 5, mai/ago, p. 121-132, 2011.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 06 out. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 10.180, 6 fev. 2001**. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República [2024]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110180.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110180.htm). Acesso em: 02 out. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Comando da Marinha. Normativo SGM-601: Normas Sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas na Marinha. Marinha do Brasil. 5. rev. Brasília, DF. Comando da Marinha, 2014.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, 22 nov. 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República [2017a]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 02 out. 2024.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa CGU nº 3, 9 jun. 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal [2017b]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jun. 2017.
- BRASIL. Conselho Superior de Governança do Ministério da Defesa; Ministério da Defesa. **Resolução CONSUG-MD nº 17, 17 nov. 2023**. Aprova o Plano Estratégico Setorial 2024-2027. [2023b]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2023.
- BRASIL. **Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante**. Casa Civil da Presidência da República [et al.], Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, DF. 2018a. (ISBN: 978-85-7811-319-3).

BRASIL. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post**. Casa Civil da Presidência da República [*et al.*], Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, DF. 2018b. (ISBN: 978-85-85142-94-0).

BRASIL. **Decreto nº 9.834, 12 jun. 2019**. Institui o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, 13 jun. 2019.

BRASIL. **Referencial de Controle de Políticas Públicas**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União - TCU, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa; Comando da Marinha. Portaria MB/MD nº 19, de 18 de maio de 2021. Aprova o Estatuto de Auditoria Interna da Marinha do Brasil. Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Carga Tributária no Brasil - 2022: análise por tributo e bases de incidência. **Receita Federal**, 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos/carga-tributaria/carga-tributaria-no-brasil-2022/view>. Acesso em: 15 set. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.558, 13 jun. 2023. Dispõe sobre o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. 14 jun. 2023c.

BRASIL, Controladoria-Geral da União. Auditorias Prioritárias, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/auditoria-prioritarias>. Acesso em: 12 out. 2024.

CHUDZIJ, L. F. **Políticas públicas e a responsabilidade do agente político: uma apreciação sob a ótica do princípio da eficiência e da concretização dos direitos fundamentais**. 2018. Monografia (Graduação em Direito) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1884/62827>. Acesso em: 17 ser. 2024.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

DE AZEREDO, L. R. B. **O controle das políticas públicas e a tutela inibitória ambiental dos Tribunais de Contas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Direito Ambiental) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

EL KHATIB, A. S. Como mensurar o desempenho na administração pública? Reflexões sobre as diferentes técnicas. In: LIMA, Edilberto Carlos Pontes (coord.). **Os Tribunais de Contas e as políticas públicas**. Belo Horizonte: Fórum, p. 39-63, 2023.

FERRAZ, L. Modernização da Administração Pública e Auditorias de Programas. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Salvador, BA, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br>. Acesso em: 25 set. 2024.

FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R.; MORETTO, C. F. O Uso da Revisão Integrativa na Administração: um método possível? **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR (RECC)**. Curitiba, v. 6, n. 1, jul., p. 55-72, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, p. 80, 2023.

INSTITUTO RUI BARBOSA - IRB. **NBASP 9020 - Avaliação de Políticas Públicas**. Curitiba: [s.n.], 2021.

LIMA, E. C. P. Avaliação de políticas públicas: um imperativo para o aperfeiçoamento do setor público. **Revista Instituto Brasileiro de Estudos de Direito Administrativo, Financeiro e Tributário**. São Paulo, II, n. 1, julho, p. 311-327, 2020.

LIMA, E. C. P. Os Tribunais de Contas e as políticas públicas: uma introdução. *In*: LIMA, Edilberto Carlos Pontes (coord.). **Os Tribunais de Contas e as políticas públicas**. Belo Horizonte: Fórum, p. 19-30, 2023.

LOUREIRO, R. D. A avaliação de políticas públicas pelos Tribunais de Contas. *In*: LIMA, Edilberto Carlos Pontes (coord.). **Os Tribunais de Contas e as políticas públicas**. Belo Horizonte: Fórum, p. 525-536, 2023.

MARTINS, H. F. Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**. Salvador, n. 10, jun./jul./ago. 2007. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/rere.asp>. Acesso em: 17 setembro 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança Corporativa no Setor Público**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. ISBN 978-85-2245-87-07.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade: Governance in the public sector: emphasis on improving management, transparency and society participation. **Brazilian Journal of Development**. n. 8, ago., p. 56419–56441, 2022.

MELLO, D. Controle Externo Brasileiro e a Auditoria Operacional como Instrumento de Atuação Fiscalizatória Concomitante: construção de um arcabouço teórico acerca da ferramenta auditoria operacional. *In*: LIMA, Edilberto Carlos Pontes (coord.). **Os Tribunais de Contas e as Políticas Públicas**. Belo Horizonte: Fórum IRB, p. 107-161, 2023..

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. D. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, out./dez., p. 758-764, 2008.

MONTEIRO, M. L. G. **Análise das práticas de Auditoria Interna na Marinha do Brasil**. 2017. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

NAHAS, E. B. **Controle Interno de políticas públicas: um estudo sobre a Auditoria de Programas de Governo no Estado de Minas Gerais**. 2008. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2008.

PAGE, M. J. et al. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Rev Panam Salud Publica**. 46, 2022.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

RUA, M. G. **Políticas Públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: CAPES; Universidade Aberta do Brasil, 2009. 130p. (Especialização - Módulo Básico).

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. ISBN: 978-85-221-1079-7.

SECCHI, L. **Análise de Políticas Públicas: diagnóstico de problemas, recomendações de soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 2020. ISBN 978-65-555-8241-3.

SILVA, H. R. D. **Avaliação de Políticas Públicas: um Estudo Sobre Auditoria de Desempenho no Tribunal de Contas da União Brasileiro**. 2015. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

### Anexo A – Matriz Síntese da Revisão Integrativa

Documento	Fonte	Título do documento	Autores	Ano	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Conclusões	Categorias/Temas
CÓD.001	BDTD	Avaliando o Avaliador: Evidências de um Experimento de Campo sobre as Auditorias da CGU	Yves Basto Zamboni Filho	2012	Trazer evidências sobre a efetividade da auditoria pública no Brasil, especialmente no âmbito da CGU	Experimento de campo	Gestores locais respondem ao aumento de probabilidade de auditorias nas licitações, mas não na gestão de programas	O aumento de auditorias influencia licitações, mas não gestão de programas; propõe-se um mecanismo de alocação de recursos para aumentar a eficiência da CGU	Avaliação de políticas públicas, Eficiência, Auditoria Pública
CÓD.003	BDTD	Controle Interno de Políticas Públicas: Um estudo sobre a Auditoria em Programas de Governo no Estado de MG	Elisa Brito Nahas	2008	Compreender o modelo de auditoria em programas de governo no Estado de MG e analisar mecanismos da AUGE	Estudo de caso e análise documental	Auditoria contribui para melhoria de desempenho dos programas, mas enfrenta desafios institucionais; necessidade de aprimorar modelo para avaliar efetividade objetivamente	Embora haja contribuição para melhoria, o modelo precisa de desenvolvimento adicional para medir a efetividade das políticas de forma objetiva	Auditoria de Gestão, Efetividade, Políticas Públicas
CÓD.004	BDTD	Proposta de Metodologia para Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas no Estado do Paraná	Luci Machado de Andrade Netska	2019	Apresentar uma metodologia para monitorar e avaliar programas de governo, identificando controles que indiquem eficiência, eficácia e efetividade	Estudo teórico-empírico	Metodologia permite identificar fragilidades, atores envolvidos e percentuais de eficiência, eficácia e efetividade; validação no Programa Leite das Crianças (PLC)	Resultados indicam que a metodologia proposta é simples e aplicável para monitorar e avaliar programas; permite ajustes nos procedimentos de execução dos programas, se necessário	Monitoramento de Políticas Públicas, Eficiência, Controle Interno
CÓD.005	BDTD	Auditoria Governamental como Instrumento de Avaliação dos Resultados dos Programas Governamentais	Hélio Cincinato de Oliveira	2007	Analisar a eficiência da auditoria governamental na avaliação dos resultados de gestão dos programas governamentais	Estudo exploratório e análise comparativa entre SIGPLAN e Relatório de Gestão	Auditoria governamental contribui para avaliação de eficiência, eficácia e efetividade dos programas; diferenças entre dados gerenciais do SIGPLAN e do Relatório de Gestão	Controle governamental com auditoria se mostra essencial para mensurar resultados dos programas; necessidade de alinhamento entre SIGPLAN e Relatório de Gestão para simetria de dados	Controle Governamental, Auditoria Governamental, Eficiência, Eficácia

Documento	Fonte	Título do documento	Autores	Ano	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Conclusões	Categorias/Temas
CÓD.007	BDTD	Auditoria Governamental Aplicada à Atividade Finalística: Sistema de Defesa Social do Estado de MG	Vanderlei Daniel da Silva	2011	Avaliar o modelo de auditoria interna no Sistema de Defesa Social de MG e sua contribuição na gestão do trabalho do preso	Estudo exploratório e análise de documentos	Auditoria no sistema prisional permite identificar a efetividade de políticas públicas na reabilitação de presos e na gestão de segurança	Modelo de auditoria contribui para eficiência administrativa no sistema prisional, mas necessita ajustes para garantir maior efetividade na ressocialização dos presos	Auditoria Governamental, Efetividade, Gestão Pública, Segurança Pública
CÓD.010	BDTD	Políticas Públicas e a Responsabilidade do Agente Político: Uma apreciação sob a ótica do princípio da eficiência e da concretização dos direitos fundamentais sociais	Luísa Fófano Chudzij	2018	Analisar a possibilidade de responsabilização do Estado e do agente político ao longo do policy cycle	Estudo teórico dedutivo	Controle da Administração Pública pode ser exercido por Legislativo, Judiciário, Tribunal de Contas e Ministério Público; eficiência e direitos fundamentais estão interligados	Defende a criação de um sistema de responsabilização do agente político, visando corrigir ineficiências nas políticas públicas, garantindo sua efetividade como direito fundamental	Responsabilidade Política, Eficiência, Direitos Fundamentais, Controle da Administração Pública
CÓD.011	BDTD	A Avaliação de Impacto de Políticas Públicas e a Contribuição das Auditorias Internas dos Institutos Federais para a sua Consecução: Um Estudo a partir da Execução do PNAES no Campus São Borja do Instituto Federal Farroupilha	Philippe de Faria Corrêa Grey	2018	Compreender o papel das auditorias internas dos Institutos Federais na avaliação de impacto do PNAES	Estudo de caso e análise de impacto	Auditorias internas podem contribuir para a avaliação de políticas públicas no contexto educacional; PNAES impacta na permanência de alunos de baixa renda	Avaliação de impacto através da auditoria interna reforça a efetividade do PNAES, evidenciando sua importância na permanência estudantil	Avaliação de Impacto, Auditoria Interna, Políticas Educacionais, Permanência Estudantil
CÓD.013	BDTD	Transformação do Papel do Controle Externo e seus Desdobramentos no Exercício da Função Fiscalizatória	Karen Brêda Amaral Lopez	2022	Analisar o papel do controle externo, com foco no Tribunal de Contas da União como Entidade Fiscalizadora Superior	Análise bibliográfica	Controle externo se expandiu com a CF/88 para incluir eficiência e efetividade, transformando o papel dos Tribunais de Contas; abordagem híbrida entre controle de legalidade e de desempenho	Tribunais de Contas incorporam elementos das Controladorias, focando em eficiência e efetividade, mas obstáculos incluem falhas nos controles internos e resistência à mudança administrativa	Controle Externo, Eficiência, Accountability, Administração Pública

Documento	Fonte	Título do documento	Autores	Ano	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Conclusões	Categorias/Temas
CÓD.014	BDTD	A Auditoria a Projetos como instrumento de accountability: um estudo de caso	André Luiz Igreja Celente	2015	Analisar o alinhamento dos procedimentos de auditoria no PROSUB com o modelo do DIIR	Estudo de caso e entrevistas com auditores	Alinhamento parcial do CCIMAR com DIIR, sugerindo ampliação de escopo para uma auditoria mais abrangente em projetos	Constatou-se a necessidade de incluir auditorias operacionais focadas em avaliação de projetos no PROSUB para aumentar a accountability e garantir alinhamento com o modelo DIIR	Auditoria de Projetos, Accountability, Gestão de Projetos, Marinha do Brasil
CÓD.018	BDTD	Análise das Práticas de Auditoria Interna da Marinha do Brasil	Maria Luiza Garcia Monteiro	2017	Analisar práticas e oportunidades de melhoria nas práticas de auditoria interna na Marinha do Brasil	Estudo de caso com questionários e entrevistas	Capacitação e planejamento adequados são as maiores oportunidades de melhoria; 72% das práticas do IIA são adotadas pelo CCIMAR	Práticas de auditoria interna do CCIMAR são satisfatórias, mas 24 oportunidades de melhoria foram identificadas, incluindo planejamento e treinamento para aumentar a eficácia das auditorias	Controle Interno, Capacitação, Planejamento de Auditoria, Marinha do Brasil
CÓD.019	BDTD	Corrupção ou Desperdício? Uma Análise Comparada dos Principais Resultados das Fiscalizações Realizadas pela CGU nos Municípios da Região Nordeste Brasileira	Bruno Henrique Marques	2019	Analisar os resultados das fiscalizações da CGU em municípios do Nordeste, observando os principais problemas de corrupção e desperdício	Análise documental de relatórios de fiscalização da CGU	Corrupção e má gestão impactam o uso de recursos públicos; foram observadas falhas em processos licitatórios, superfaturamento, obras inacabadas e falta de transparência	Corrupção e desperdício são problemas graves nos municípios analisados; sugere-se aprimorar o controle e fiscalização para reduzir desvios e aumentar a transparência	Corrupção, Desperdício, Transparência, Gestão Municipal
CÓD.020	BDTD	O Controle Interno como Ferramenta de Gestão Pública	André Gomes Giori	2021	Avaliar as ferramentas utilizadas no controle interno como contribuição na gestão de políticas públicas	Pesquisa exploratória com revisão bibliográfica e documental	Controle interno auxilia no planejamento, organização e gestão dos serviços públicos, buscando maior transparência e accountability	Controle interno é essencial para aprimorar a gestão pública, promovendo a eficiência e transparência na execução das políticas públicas	Controle Interno, Gestão Pública, Transparência, Accountability

Documento	Fonte	Título do documento	Autores	Ano	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Conclusões	Categorias/Temas
CÓD.021	BDTD	O Controle Interno do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso: do Controle de Legalidade ao Monitoramento de Políticas Públicas	Thiago de Almeida Souza	2013	Analisar o papel da Auditoria Geral do Estado de Mato Grosso (AGE/MT) na fiscalização e monitoramento de políticas públicas	Estudo de caso com análise documental e entrevistas	AGE/MT realiza fiscalização contábil, mas não o monitoramento completo de políticas públicas; foco maior em legalidade que em eficiência e efetividade	Constatou-se a necessidade de aprimorar o controle de políticas públicas para garantir eficácia e adequação às metas governamentais	Controle Interno, Eficiência, Auditoria de Desempenho, Políticas Públicas
CÓD.023	BDTD	Modernização da Administração Pública e Auditorias de Programas	Luciano Ferraz	2006	Explorar a importância da auditoria de programas para melhorar o desempenho e eficiência da administração pública	Análise bibliográfica	Auditoria de programas é essencial para modernizar a administração pública, com foco em eficiência, eficácia e impacto social dos programas	Auditorias de programas devem se concentrar em resultados e na detecção de fatores que afetam o desempenho, ao invés de apenas verificar conformidade legal	Auditoria de Programas, Modernização Administrativa, Eficiência, Eficácia
CÓD.024	BDTD	A Atuação do TCU no Policy Making da Administração Pública Federal: Modernização Gerencial ou Expansão dos Papéis do Controle Externo?	Eduardo José Grin	2020	Analisar o papel do TCU no ciclo de políticas públicas e a sua expansão no controle de resultados	Estudo bibliográfico e análise documental	TCU ampliou seu papel no policy making desde 2005, especialmente em auditorias de performance e avaliação de políticas; crescimento das ANOps e sua relevância em áreas sociais	O TCU tem se consolidado como um ator importante na avaliação de políticas, mas sua expansão gera debates sobre a influência em autonomia de gestão pública	Controle Externo, Modernização Gerencial, Auditoria de Políticas Públicas, Accountability
CÓD.101	BNPortal	Excelência na Gestão Pública: a Contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil	Cícero Oliveira de Alencar e Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca	2016	Descrever e discutir a contribuição do controle interno da Marinha para a excelência na gestão pública, segundo a percepção dos responsáveis pela prestação de contas	Pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas	Responsáveis percebem o controle interno como relevante para alcançar excelência na gestão pública; GesPública e controle social são reconhecidos como influentes	O controle interno contribui significativamente para a excelência em gestão pública, mas requer melhorias na disseminação do conceito de controle social	Controle Interno, Excelência em Gestão Pública, Marinha do Brasil, Gestão do Conhecimento
CÓD.102	Espaço conhecimento IRB	Avaliação de Políticas Públicas: Um Imperativo para o Aperfeiçoamento do Setor Público	Edilberto Carlos Pontes Lima	2020	Discutir a necessidade de aprimorar o sistema de avaliação de políticas públicas no Brasil	Revisão bibliográfica e análise de experiências nacionais e internacionais	Avaliação de políticas públicas enfrenta desafios como interferência nas escolhas políticas e isolamento dos efeitos; experiências da INTOSAI e manuais federais brasileiros exemplificam avanços	Avaliação é essencial para a eficiência do gasto público; sugere-se a institucionalização de práticas avaliativas para maior transparência e accountability	Avaliação de Políticas Públicas, Eficiência, Accountability, INTOSAI, Tribunal de Contas

Documento	Fonte	Título do documento	Autores	Ano	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Conclusões	Categorias/Temas
CÓD.103	Espaço conhecimento IRB	Os Tribunais de Contas e as Políticas Públicas: Uma Introdução	Edilberto Carlos Pontes Lima	2023	Explorar o papel dos Tribunais de Contas na avaliação e fiscalização de políticas públicas no Brasil	Análise documental e revisão bibliográfica	Tribunais de Contas têm autonomia constitucional para avaliar a economicidade e legitimidade das políticas públicas, utilizando auditorias operacionais e a GUID 9020 da INTOSAI	Tribunais de Contas são fundamentais para garantir transparência e accountability, promovendo o debate público e a participação popular em políticas públicas	Tribunal de Contas, Políticas Públicas, Accountability, Transparência, GUID 9020
CÓD.104	Espaço conhecimento IRB	Como Mensurar o Desempenho na Administração Pública? Reflexões sobre as Diferentes Técnicas Existentes	Ahmed Sameer El Khatib	2023	Analisar as diferentes técnicas de medição de desempenho aplicáveis à administração pública, com foco nos modelos 3Es, ESR e BSC	Revisão bibliográfica e análise conceitual	Identificação dos modelos 3Es, ESR e BSC como adequados para administração pública; cada um apresenta vantagens e desvantagens conforme os objetivos de medição	O Balanced Scorecard (BSC) é o modelo com maior potencial para o setor público, mas requer adaptações para satisfazer as necessidades específicas da administração pública	Medição de Desempenho, Balanced Scorecard, Eficiência, Eficácia, Modelos 3Es e ESR
CÓD.105	Espaço conhecimento IRB	A Internacionalização dos Tribunais de Contas e sua Importância na Efetivação das Políticas Públicas	Ariane Olczewski e Mohana Reis	2023	Examinar a relevância da cooperação internacional e da inserção dos Tribunais de Contas na agenda global para o fortalecimento das políticas públicas	Revisão bibliográfica e análise documental	A cooperação internacional tem sido crucial para aprimorar a fiscalização de recursos públicos; o TCU e outros Tribunais de Contas participam de organizações como INTOSAI e OLACEFS	A internacionalização é vital para a boa governança e accountability dos Tribunais de Contas, alinhando-os às melhores práticas globais e promovendo políticas públicas eficazes	Cooperação Internacional, Governança, Accountability, INTOSAI, Agenda 2030
CÓD.106	Espaço conhecimento IRB	Controle Externo Brasileiro e a Auditoria Operacional como Instrumento de Atuação Fiscalizatória Concomitante: Construção de um Arcabouço Teórico	Daniel Mello	2023	Desenvolver um arcabouço teórico sobre a auditoria operacional no controle externo e sua aplicação no Brasil	Revisão bibliográfica e análise teórica	Auditoria operacional no controle externo brasileiro contribui para a eficiência e economicidade; está orientada a resultados e impactos mais do que à conformidade	A auditoria operacional promove accountability e permite intervenções eficazes nas políticas públicas, destacando-se como ferramenta indispensável para a gestão pública moderna	Auditoria Operacional, Controle Externo, Accountability, Eficiência, Economicidade
CÓD.107	Espaço conhecimento IRB	O Tribunal de Contas: Ator ou Coadjuvante na Implementação das Políticas Públicas na Perspectiva do Direito Constitucional Contemporâneo	Jeanine Lykawka Medeiros e Janriê Rodrigues Reck	2023	Analisar o papel do Tribunal de Contas na implementação e efetivação das políticas públicas como direito fundamental no contexto constitucional contemporâneo	Pesquisa bibliográfica e análise documental	O Tribunal de Contas, ao realizar o controle de legalidade, legitimidade e economicidade, interfere na implementação de políticas públicas que garantem direitos fundamentais	O Tribunal de Contas é essencial para assegurar a boa administração pública e a efetivação de direitos sociais, mas deve equilibrar sua atuação para respeitar a autonomia da gestão	Tribunal de Contas, Políticas Públicas, Direitos Fundamentais, Controle Externo

Documento	Fonte	Título do documento	Autores	Ano	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Conclusões	Categorias/Temas
CÓD.108	Espaço conhecimento IRB	A Avaliação de Políticas Públicas pelos Tribunais de Contas	Roberto Debacco Loureiro	2023	Discutir a relevância da avaliação de políticas públicas pelos Tribunais de Contas, destacando a implementação da NBASP 9020	Revisão bibliográfica e análise de normas	A NBASP 9020 orienta as cortes de contas para avaliações com foco em planejamento, eficiência, accountability e fortalecimento institucional	A avaliação por tribunais é essencial para alinhar políticas públicas a evidências e aprimorar a administração, sem interferir em decisões políticas	Avaliação de Políticas Públicas, NBASP 9020, Tribunal de Contas, Accountability
CÓD.110	Repositório Institucional ENAP	Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas no Brasil: Abordagem Conceitual e Trajetória de Desenvolvimento Jurídico e Institucional	Robert Bonifácio e Fabricio Macedo Motta	2021	Investigar a evolução do monitoramento e avaliação de políticas públicas no Brasil, com foco em seu desenvolvimento jurídico e institucional	Análise conceitual e sociopolítica	O uso político da avaliação de políticas públicas no Brasil assume uma função de realocação; avanços institucionais significativos foram identificados, mas ainda há limitações no escopo avaliativo	A avaliação é fundamental para a eficiência do gasto público e para a transparência, mas enfrenta limitações que impedem um escopo avaliativo mais amplo	Monitoramento e Avaliação, Políticas Públicas, Desenvolvimento Institucional, Transparência
CÓD.111	Espaço conhecimento IRB e BNPortal TCERJ	A Atuação do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro: Fatores que Possibilitam a Avaliação de Políticas Públicas	Cláudio Nascimento Alfradique	2008	Descrever como o TCE-RJ pode enfrentar desafios institucionais para implementar a avaliação de políticas públicas	Pesquisa qualitativa com entrevistas e análise documental	TCE-RJ enfrenta desafios ao lidar com novas demandas e a necessidade de adaptação de práticas tradicionais de auditoria para avaliação de políticas públicas	A adaptação do TCE-RJ para a avaliação de políticas públicas exige superação de barreiras institucionais e capacitação dos servidores	Avaliação de Políticas Públicas, Tribunal de Contas, Nova Administração Pública, Auditoria
CÓD.112	Espaço conhecimento IRB	O Controle das Políticas Públicas e a Tutela Inibitória Ambiental no Âmbito dos Tribunais de Contas	Renato Luís Bordin de Azeredo	2012	Analisar o papel dos Tribunais de Contas no controle preventivo das políticas ambientais para evitar danos	Análise documental e teórica	Tribunais de Contas têm ampla competência para proteger o meio ambiente e atuar preventivamente para evitar danos	A atuação preventiva é essencial para evitar a degradação ambiental; os Tribunais de Contas devem adotar medidas cautelares	Tribunal de Contas, Tutela Inibitória, Meio Ambiente, Políticas Públicas
CÓD.201	Biblioteca Digital do TCU	Referencial de Controle de Políticas Públicas	Tribunal de Contas da União (TCU)	2020	Estabelecer uma estrutura de critérios comuns para avaliar o nível de maturidade das políticas públicas	Análise documental e normativa	Apresenta critérios e boas práticas para formulação, implementação e avaliação de políticas públicas; promove maturidade e eficiência no uso de recursos públicos	Instrumento essencial para auditoria e controle, fornecendo diretrizes para melhorar o desempenho das políticas públicas no Brasil	Políticas Públicas, Controle Externo, TCU, Maturidade de Políticas

Documento	Fonte	Título do documento	Autores	Ano	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Conclusões	Categorias/Temas
CÓD.202	Biblioteca Digital do TCU e Repositório de Conhecimento da CGU	Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Ante	Casa Civil da Presidência da República e Ipea	2018	Fornecer um guia prático para a análise ex ante de políticas públicas, com diretrizes e práticas recomendadas para gestores	Análise conceitual e práticas recomendadas	O guia oferece diretrizes para diagnóstico, desenho, implementação e monitoramento de políticas públicas, promovendo a avaliação rigorosa e o uso eficiente dos recursos	A análise ex ante é essencial para assegurar que políticas sejam bem desenhadas e direcionadas para objetivos claros e mensuráveis	Políticas Públicas, Análise Ex Ante, Eficiência, Planejamento Governamental
CÓD.203	Biblioteca Digital do TCU e Repositório de Conhecimento da CGU	Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Post	Casa Civil da Presidência da República e Ipea	2018	Fornecer um guia para a avaliação ex post de políticas públicas, destacando metodologias para avaliar a eficiência e efetividade de políticas já implementadas	Análise conceitual e metodológica	Avaliação ex post é fundamental para validar a aplicação de recursos e o alcance dos objetivos esperados de uma política pública	O monitoramento contínuo e avaliação após a implementação são cruciais para melhorar a efetividade e eficiência das políticas públicas	Políticas Públicas, Análise Ex Post, Eficiência, Avaliação de Resultados