

Área temática:

1. Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

**REDES NA GESTÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE UM MARCO DE REFERÊNCIA
PARA AUDITORIA EM AMBIENTES DE COLABORAÇÃO.**

Resumo:

Este artigo aborda o desenvolvimento e validação empírica de um marco de referência para a auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais. O estudo teve como objetivo principal oferecer diretrizes práticas para melhorar a transparência, responsabilidade e eficácia das redes de governança pública por meio de práticas de auditoria aprimoradas. A pesquisa iniciou com uma revisão teórica, explorando conceitos relacionados a redes públicas, práticas de auditoria, e as complexidades de governar em um ambiente interconectado. A literatura destacou a falta de orientações específicas para a auditoria em redes de governança pública e a necessidade de adaptar as práticas tradicionais de auditoria a esse contexto dinâmico e diversificado. Com base nessa revisão, um marco de referência foi desenvolvido, incorporando princípios de flexibilidade, adaptação, avaliação e consideração da lógica do bem-estar social. O marco foi projetado para permitir que as práticas de auditoria se ajustem às constantes mudanças nas redes públicas, avaliem tantos resultados objetivos quanto subjetivos e considerem a diversidade de atores e objetivos envolvidos. Para validar empiricamente o marco de referência, um estudo de caso foi conduzido em uma rede de governança pública. Durante seis meses, as configurações de auditoria planejadas foram aplicadas e os resultados foram analisados quantitativa e qualitativamente. Os resultados do estudo de caso confirmaram a eficácia do marco de referência em relação aos objetivos da pesquisa. A auditoria demonstrou ser eficaz na monitorização do intercâmbio de recursos entre os atores da rede, promovendo transparência e prestação de contas. A inclusão da avaliação de impacto social, relacionada à lógica do bem-estar social, proporcionou uma avaliação mais completa dos impactos das redes públicas, incluindo resultados subjetivos. A flexibilidade das configurações de auditoria permitiu uma adaptação ágil às mudanças constantes nas redes públicas, garantindo a relevância contínua da auditoria. A participação ampliada das partes interessadas enriqueceu a avaliação da auditoria, considerando as diversas perspectivas dos atores envolvidos. As implicações práticas do estudo são significativas, fornecendo um conjunto de diretrizes para melhorar as práticas de auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais. Isso pode contribuir para uma governança mais eficaz e transparente, promovendo o bem-estar da sociedade. Além das implicações práticas, o estudo oferece contribuições teóricas ao campo da governança pública e da auditoria, demonstrando a relevância do marco de referência proposto em um contexto prático. No entanto, o estudo também reconhece limitações, como a necessidade de adaptação do marco a outros contextos. Sugestões para pesquisas futuras incluem a validação em outros contextos, o aprofundamento na avaliação de impacto social, o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas e a investigação de como a auditoria pode promover uma governança colaborativa e envolver a participação pública nas redes de governança pública. Portanto, este estudo contribui para o avanço do conhecimento no campo da auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais. Oferece um marco de referência prático e teoricamente embasado, destacando a importância da adaptação e avaliação abrangente nas práticas de auditoria para promover uma governança mais eficaz e transparente.

Palavras-Chave: Auditoria; Gestão Pública; Redes Interorganizacionais; Transparência; Avaliação de Impacto Social.

Abstract:

This article addresses the development and empirical validation of a reference framework for auditing public management in inter-organizational networks. The study's main objective was to provide practical guidelines for improving the transparency, accountability and effectiveness of public governance networks through improved auditing practices. The research began with a theoretical review, exploring concepts related to public networks, auditing practices, and the complexities of governing in an interconnected environment. The literature highlighted the lack of specific guidance for auditing public governance networks and the need to adapt traditional auditing practices to this dynamic and diverse context. Based on this review, a framework was developed, incorporating principles of flexibility, adaptation, evaluation and consideration of social welfare logic. The framework was designed to allow audit practices to adjust to constant changes in public networks, evaluate both objective and subjective results, and consider the diversity of actors and objectives involved. To empirically validate the case study, a case study was conducted in a public governance network. For six months, the planned audit configurations were applied and the results were analyzed quantitatively and qualitatively. The case study results confirmed the effectiveness of the case study in relation to the research objectives. The audit proved to be effective in monitoring the exchange of resources between network actors, promoting transparency and accountability. The inclusion of social impact assessment, related to the logic of social well-being, provided a more complete assessment of the impacts of public networks, including subjective results. The flexibility of audit configurations allowed agile adaptation to constant changes in public networks, ensuring the continued relevance of the audit. The expanded participation of interested parties enriched the audit assessment, considering the different perspectives of the actors involved. The practical implications of the study are significant, providing a set of guidelines to improve auditing practices in public management in inter-organizational networks. This can contribute to more effective and transparent governance, promoting the well-being of society. In addition to practical implications, the study offers theoretical contributions to the field of public governance and auditing, demonstrating the relevance of the proposed reference framework in a practical context. However, the study also recognizes limitations, such as the need to adapt the framework to other contexts. Suggestions for future research include validation in other contexts, deepening social impact assessment, developing technological tools and investigating how auditing can promote collaborative governance and involve public participation in public governance networks. Therefore, this study contributes to the advancement of knowledge in the field of auditing in public management in inter-organizational networks. It offers a practical and theoretically grounded framework, highlighting the importance of adaptation and comprehensive assessment in audit practices to promote more effective and transparent governance.

Keywords: Audit; Public Management; Interorganizational Networks; Transparency; Social Impact Assessment.

1 Introdução

A administração dos setores públicos está passando por transformações significativas. Os líderes do governo estão em busca de redefinir suas responsabilidades, com a expectativa de uma colaboração mais estreita entre organizações governamentais, entidades privadas e sem fins lucrativos. Isso deve-se ao fato de que a prestação da maioria dos serviços públicos tem envolvido parcerias com fornecedores privados e organizações não governamentais, além da participação ativa dos cidadãos, em níveis estaduais e municipais. Essa abordagem é frequentemente referida por alguns autores como “governar em rede” (GOLDSMITH e EGGERS, 2006). Assim, a gestão pública em rede é uma realidade crescente nos dias de hoje, à medida que os governos buscam soluções mais eficientes e eficazes para enfrentar desafios complexos e interconectados.

No âmbito do setor público são escassos os estudos que abordam esse tema, apesar de haver um consenso crescente sobre a necessidade de adotar novos arranjos institucionais, como a gestão em redes, para aprimorar os resultados da administração pública. As redes representam a interligação de diversos atores, possibilitando o compartilhamento de experiências, metodologias e tecnologias, bem como fomentando o aprendizado entre seus participantes (GOLDSMITH e EGGERS, 2006; FLEURY e OUVENEY, 2007). Com isso, a cooperação entre diferentes tipos de organizações e o governo tem se revelado como uma condição fundamental para o desenvolvimento de determinados setores públicos, os quais se beneficiam da agregação de conhecimentos naturalmente dispersos.

Nesse contexto, as redes interorganizacionais emergem como um mecanismo essencial para a coordenação de ações entre diferentes atores do setor público, do terceiro setor e do setor privado. No entanto, a literatura sobre o tema destaca várias questões que justificam a necessidade de investigação mais aprofundada.

Primeiro destaque está na complexidade das Redes na Gestão Pública. As redes interorganizacionais são caracterizadas por uma complexidade significativa, com múltiplos atores, interesses divergentes e dinâmicas em constante mudança (ANSELL e GASH, 2008). A literatura confirma que essa complexidade apresenta desafios para a gestão eficaz das redes (PROVAN e KENIS, 2008).

Segundo, a falta de Transparência e Prestação de Contas. Embora a colaboração na rede traga benefícios significativos, como compartilhamento de recursos e aprendizado conjunto, ela também pode resultar em uma falta de transparência e prestação de contas úteis (EMERSON et al., 2012). Isso levanta preocupações sobre como garantir a responsabilidade em redes (KLIJN e KOPPENJAN, 2000).

Em sequência, os desafios de Avaliação de Desempenho em Redes. A literatura também destaca a dificuldade de avaliar o desempenho em redes de governança, onde os resultados são frequentemente coletivos e interdependentes (SORENSEN e TORFING, 2011). A falta de especificações específicas para redes representa um desafio significativo (PROVAN e MILWARD, 2001).

No que diz respeito às auditorias na gestão pública em rede, a literatura é notavelmente limitada. Poucos estudos se concentram na aplicação de práticas de auditoria adaptadas às redes interorganizacionais. No entanto, a auditoria desempenha um papel crítico na garantia de transparência e responsabilidade em tais contextos. Como argumentam Calixto e Velásquez (2015), a auditoria é uma ferramenta essencial para avaliar o desempenho e a conformidade nas redes de gestão pública.

Além disso, a literatura sobre redes na gestão pública, frequentemente, atendeu às necessidades de diretrizes específicas de auditoria para esses contextos. Assim, há uma falta de pesquisas que abordem a adaptação das práticas tradicionais de auditoria à complexidade das redes interorganizacionais no setor público, ou seja, a literatura existente ainda apresenta lacunas notáveis tais como: (1) Falta de um Marco de Auditoria Específico para Redes na Gestão Pública - uma das principais lacunas na literatura é a ausência de um marco de auditoria específico para avaliar a eficácia, transparência e prestação de contas em redes de governança (embora existam várias diretrizes de auditoria tradicionais para a gestão pública, essas abordagens muitas vezes não se adaptam às dinâmicas complexas das redes); (2) Pouco Entendimento das Peculiaridades das Redes Interorganizacionais - as redes na gestão pública têm características únicas, como múltiplos atores, relações complexas e compartilhamento de recursos (a literatura atual tende a tratar as redes de maneira simplista, muitas vezes aplicando conceitos e abordagens concebidas para organizações hierárquicas); (3) Escassez de Estudos Empíricos Sobre Auditoria em Redes na Gestão Pública - apesar do interesse crescente em redes de gestão pública, há uma escassez de estudos empíricos que cercam a aplicação prática de auditoria nesse contexto (falta de exemplos concretos e casos de estudo limita a compreensão das melhores práticas e desafios associados às auditorias em redes); (4) Necessidade de Alinhar Auditoria com Objetivos de Colaboração - à medida que as redes enfatizam a colaboração e a cooperação entre organizações, é fundamental que os procedimentos de auditoria sejam capazes de medir não apenas o desempenho individual das entidades, mas também o impacto coletivo e a eficácia das redes; e por fim, (5) A Importância da Transparência e Responsabilidade na Gestão Pública em Rede - à medida que as redes desempenham um papel cada vez mais central na prestação de serviços públicos e na formulação de políticas, a necessidade de transparência e responsabilidade torna-se ainda mais premente (a literatura carece de abordagens específicas para avaliar esses aspectos em redes).

Assim, esta pesquisa visou preencher uma lacuna importante ao desenvolver um marco de referência para auditorias na gestão pública em rede. Buscou-se fornecer uma compreensão mais aprofundada das práticas de auditoria específicas para redes interorganizacionais, promovendo assim uma gestão pública mais transparente e eficaz no cenário em constante evolução da colaboração em rede.

Em síntese, o objetivo deste estudo foi desenvolver e propor um marco de referência abrangente e adaptável para auditorias na gestão pública em redes interorganizacionais. Este marco tem como finalidade: identificar os principais indicadores de desempenho e critérios de auditoria específicos para redes de gestão pública; definir processos e abordagens de auditoria que considerem dinâmicas complexas de colaboração e interconexão presentes nas redes; avaliar a aplicação prática do marco em estudos de caso representativos de redes na gestão pública; e, contribuir para uma melhor compreensão das melhores práticas de auditoria que promovam transparência, responsabilidade e eficácia nas redes interorganizacionais.

Para atingir esses objetivos, este estudo visa preencher uma lacuna na literatura sobre auditorias na gestão pública em rede, fornecendo um guia prático e teórico para avaliar o desempenho e a governança dessas redes, bem como promover uma gestão pública mais eficiente e responsável em ambientes de colaboração.

Ao fazer isso, espera-se fornecer uma contribuição significativa para a literatura, fornecendo diretrizes práticas para avaliar o desempenho, a transparência e a responsabilidade em redes complexas de governança pública, ao mesmo tempo em que aborda a falta de foco nas auditorias nas redes na literatura existente.

2 Metodologia

O desenvolvimento de configurações adequadas para auditorias na gestão pública em rede é uma etapa crítica deste estudo. Esta seção descreve a abordagem metodológica que foi adotada para criar essas configurações, com foco na compreensão das dinâmicas complexas das redes interorganizacionais e na adaptação das práticas tradicionais de auditoria a esse contexto desafio.

- a) **Revisão da Literatura Específica:** uma revisão da literatura foi conduzida para identificar modelos e abordagens existentes que pudessem servir como ponto de partida. Isso incluiu uma revisão de estudos empíricos que foram aplicados em auditorias em redes de governança. A revisão também abordou as principais características das redes na gestão pública, bem como os desafios que elas apresentam em termos de transparência, responsabilidade e avaliação de desempenho. Este procedimento, de acordo com [Noronha e Ferreira \(2000\)](#) apresenta-se como atividade importante para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área.
- b) **Entrevistas e Consulta a Especialistas:** para complementar a revisão da literatura, foram conduzidas entrevistas e consultas a especialistas em gestão pública, auditorias e redes interorganizacionais. Essas interações serviram para obter *insights* práticos sobre os desafios enfrentados nas auditorias de redes governamentais e para identificar as melhores práticas que podem ser incorporadas nas configurações propostas.
- c) **Adaptação de Práticas de Auditoria Tradicional:** com base nas informações reunidas, foi realizada uma análise crítica das práticas tradicionais de auditoria utilizadas na gestão pública. Foram identificados elementos que podem ser adaptados para atender às necessidades das redes interorganizacionais.
- d) **Desenvolvimento de Indicadores e Métricas Específicas:** com base nas adaptações das práticas tradicionais de auditoria, foram desenvolvidos indicadores e especificações para avaliar o desempenho, a transparência e a prestação de contas em redes de gestão pública. Esses indicadores levaram em consideração as interconexões entre os atores, a cooperação, a partilha de recursos e outros aspectos exclusivos das redes.
- e) **Validação Empírica:** para validar a eficácia das configurações planejadas, foi realizado um estudo de caso em uma rede de governança pública (foi necessário omitir a identificação do local onde o estudo de caso foi realizado devido a restrições de confidencialidade e privacidade). Esse estudo de caso permitiu testar a aplicabilidade prática das configurações, identificar desafios emergentes e refinar as configurações conforme necessário.
- f) **Elaboração do Marco de Referência Final:** com base nos resultados da validação empírica e na retroalimentação do estudo de caso, um marco de referência final para as auditorias na gestão pública em rede elaborada foi elaborado. Este marco consolida as configurações desenvolvidas e fornece orientações para a aplicação de auditorias em redes interorganizacionais.

Portanto, a metodologia proposta neste estudo combina uma abordagem teórica e empírica, incorporando contribuições da literatura, *insights* de especialistas e validação prática. Isso valida que as configurações de auditoria sejam robustas, adaptadas às realidades das redes na gestão pública e capazes de promover a transparência, a responsabilidade e a eficácia em ambientes de colaboração interorganizacionais.

3 Referencial Teórico

O emprego do conceito de rede em relação às organizações teve seu início na década de 1970, coincidindo com o surgimento das discussões sobre governança no contexto da sociologia. Ao longo das décadas de 1980 e 1990, essa abordagem se difundiu para outras áreas das ciências sociais (BARBOSA, 2009). A autora mencionada baseou-se em um levantamento dos conceitos de redes modificados por Fleury e Ouverney (2007), que engloba diversas perspectivas de diferentes disciplinas científicas. Esse trabalho resultou na síntese dos conceitos, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Conceitos de redes

Conceitos de Redes	
Psicologia Social	Universo relacional do indivíduo, conjunto de relações e estruturas de apoio socio afetivo de cada um. Como características estruturais têm-se: tamanho, densidade, composição, dispersão, homogeneidade/heterogeneidade, funções exercidas.
Sociologia	Redes são novas formas de organização social, do Estado ou sociedade, intensivas em tecnologia da informação e baseadas na cooperação entre unidades dotadas de autonomia.
Administração	Combinação de pessoas, tecnologias e conhecimento que substitui a corporação hierarquizada do modelo fordista, baseado em trabalho, capital e gerenciamento.
Ciência Política	Forma de governança alternativa, seja em relação a organização burocrática, seja em relação aquela proporcionada pelo mercado.

Fonte: recuperado de Barbosa, 2009, p. 16

Ao propor a perspectiva de redes para o setor público, entende-se que seja necessário analisar o conceito de redes organizacionais em termos de redes múltiplas de relações intra como interorganizacionais e intersetoriais, conforme os conceitos no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Definição operacional das redes intersetoriais, inter e intraorganizacionais

Redes	Definição Operacional
Intersetoriais	A rede é caracterizada pela relação de troca e interação entre organizações pertencentes a setores diferentes.
Interorganizacionais	A rede se dá por intermédio de transações, fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e uma outra ou mais organizações no ambiente onde se encontra, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias e outros.
Intraorganizacionais	Envolve aspectos internos, partindo do princípio de que internamente uma organização pode ser vista como uma rede de pessoas, departamentos e setores específicos mantendo uma constante rede de relações.

Fonte: elaborado baseado em Cândido e Abreu (2000)

No contexto do setor público, as redes representam meios de cooperação que conectam agências governamentais entre si, ou com redes sociais, entidades privadas e outros grupos, abordando a abordagem de questões sociais e a implementação de políticas públicas (LOIOLA e MOURA, 1996). Isso implica que a formação de redes no âmbito do setor público envolve uma diversidade de atores, incluindo órgãos governamentais em níveis locais, regionais e federais, entidades privadas e organizações não governamentais, cada um deles operando em ambientes institucionais distintos, ou que resultam em diferentes orientações e objetivos.

Fleury (2002) argumenta que a presença de uma multiplicidade de atores dentro do contexto organizacional das redes no setor público exige a construção de

convergência a partir da diversidade e autonomia. Isso significa que a existência de vários contextos institucionais gera objetivos específicos, exigindo o desenvolvimento de estratégias para alcançar consenso em torno de metas compartilhadas e coordenar a definição das metas de forma coletiva. Assim, na esfera pública, uma estrutura em rede pode ser definida como uma colaboração ativa e bem organizada entre organizações governamentais, entidades privadas, organizações sem fins lucrativos e/ou indivíduos, com o propósito de alcançar objetivos previamente estabelecidos (MANDELL, 1999). Nesse sentido, o estudo das redes na gestão pública revela uma variedade de configurações e modelos que têm sido explorados na literatura acadêmica. Diferentes autores têm identificado e classificado esses tipos de redes com base em suas características e dinâmicas específicas. A seguir, a partir da literatura consultada, são apresentados alguns tipos de redes encontrados no setor público, e os respectivos autores que contribuíram para essa classificação:

- **Redes de Governo Horizontal:** as redes de governo horizontal são caracterizadas pela colaboração entre órgãos governamentais em níveis semelhantes, visando a consecução de objetivos comuns. Osborne (2006) descreve essas redes como aquelas em que "os órgãos governamentais se envolvem em parcerias de igual para igual para fornecer serviços ou solucionar problemas compartilhados".
- **Redes de Governo Vertical:** contrapondo-se às redes horizontais, as redes de governo vertical envolvem a colaboração entre diferentes níveis de governo, como federal, estadual e municipal. Rhodes (1996) explora esse tipo de rede, destacando a relação entre o governo central e as autoridades subnacionais.
- **Redes de Governo em Rede:** este conceito, introduzido por Kickert et al. (1997), descreve a natureza complexa das redes de governança que envolvem não apenas entidades governamentais, mas também organizações da sociedade civil e setor privado. Essas redes são caracterizadas por múltiplos atores que colaboram para abordar problemas interconectados.
- **Redes de Política Pública:** essas redes concentram-se na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Provan e Kenis (2008) exploram a colaboração entre atores governamentais e não governamentais na condução de políticas públicas específicas, destacando a interdependência entre eles.
- **Redes de Serviços Públicos:** essas redes envolvem a prestação de serviços públicos por meio da colaboração de várias organizações, como agências governamentais, organizações sem fins lucrativos e empresas privadas. Bull e McNeil (2007) e Bull (2010), discutem as parcerias público-privadas (PPP) como um exemplo desse tipo de rede.
- **Redes de Governo Eletrônico (e-Government):** no contexto da transformação digital, as redes de governo eletrônico se concentram na integração de tecnologias de informação e comunicação (TIC) para melhorar a prestação de serviços públicos e a comunicação entre órgãos governamentais. Este é um tema explorado por autores como Norris e Moon (2005), que abordam a digitalização da administração pública e as redes de colaboração nesse contexto.
- **Redes de Cooperação Intergovernamental:** autores como Klijn e Koppenjan (2000), Ansell e Gash (2008) e Emerson et al. destacam as redes de cooperação intergovernamental, que se concentram na colaboração entre diferentes entidades governamentais em áreas específicas, como educação, saúde ou segurança, para compartilhar recursos e conhecimentos.

- **Redes de Parcerias Público-Privadas (PPP):** as parcerias público-privadas são redes colaborativas entre o setor público e o setor privado para fornecer serviços públicos, como infraestrutura, transportes e saúde. Autores como [Bel e Fageda \(2010\)](#) examinam essas redes e os desafios associados à sua gestão e governança.
- **Redes de Colaboração Multissetoriais:** essas redes envolvem a colaboração de múltiplos atores, incluindo governos, organizações da sociedade civil, empresas e instituições acadêmicas. Autores como [Ansell e Gash \(2008\)](#) exploram a dinâmica dessas redes em contextos de políticas públicas complexas.

Essa variedade de tipos de redes na gestão pública demonstra a complexidade e a diversidade das relações colaborativas que ocorrem nesse campo. Cada tipo de rede apresenta desafios e oportunidades específicas em termos de gestão, governança e, potencialmente, de auditoria. Ao entender esses diferentes tipos de redes, pode-se adaptar abordagens de auditoria e práticas de governança para atender às necessidades específicas de cada contexto, promovendo uma gestão pública mais eficaz e responsável.

É dentro desse contexto que se delineia uma proposição de um referencial para uma abordagem inovadora de auditoria na gestão pública em redes, o que será discutido nos próximos tópicos.

3.1 A Auditoria da Gestão em Rede: uma abordagem inovadora para a Administração Pública

De acordo com a Instrução Normativa nº 1/2001, emitida pela Secretaria Federal de Controle, a auditoria governamental é conceituada como um conjunto de técnicas destinadas a avaliar a gestão pública. Ela foca nos processos e resultados gerenciais, bem como na utilização de recursos públicos por entidades tanto de direito público quanto privado. Isso é feito por meio da comparação entre a situação encontrada e critérios técnicos, operacionais ou legais específicos. O objetivo primordial das auditorias é, portanto, verificar a legalidade e legitimidade das ações e eventos administrativos, além de avaliar o desempenho com base nos aspectos de eficiência, eficácia e economicidade das áreas orçamentária, financeira, patrimonial, operacional,

A própria Instrução Normativa confirma a importância das auditorias como ferramenta de controle do Estado. Seu papel vai além da correção de irregularidades, desperdícios, má conduta, negligência e omissões. Ela também se destina a antecipar essas ocorrências, buscando garantir que os resultados almejados sejam alcançados e destacando os impactos e benefícios sociais decorrentes dessas ações.

No Brasil, uma auditoria governamental encontra seu respaldo legal na Lei nº 4.728, promulgada em julho de 1965. Essa legislação distribuía a obrigatoriedade da prática da Auditoria Governamental no país, com o objetivo de garantir a legalidade das ações realizadas pelos órgãos e entidades que compõem a administração pública, abrangendo tanto a esfera federal quanto estadual e municipal.

Conseqüentemente, as auditorias governamentais são aplicadas a todas as unidades e entidades públicas federais, enfocando aspectos relevantes relacionados à avaliação de programas governamentais e da gestão pública em geral. O Quadro 3, apresentado a seguir, categoriza essas auditorias de acordo com os critérios estabelecidos na Instrução Normativa nº 1/2001:

Quadro 3 - Classificação da Auditoria

Classificação	Descrição
Auditoria de Avaliação da Gestão	Objetiva emitir opinião com vistas a certificar a regularidade das contas, verificar a execução de contratos, acordos, convênios ou ajustes, a probidade na aplicação dos dinheiros públicos.
Auditoria de Acompanhamento da Gestão	Realizada ao longo dos processos de gestão, com o objetivo de se atuar em tempo real sobre os atos efetivos e os efeitos potenciais positivos e negativos de uma unidade ou entidade federal, evidenciando melhorias e economias existentes no processo.
Auditoria Operacional	Avaliar as ações gerenciais e os procedimentos relacionados ao processo operacional das unidades ou entidades da administração pública federal, programas de governo, projetos, atividades, com a finalidade de emitir opinião sobre a gestão quanto aos aspectos da eficiência, eficácia e economicidade.
Auditoria Contábil	Compreende o exame dos registros e documentos e na coleta de informações e confirmações, mediante procedimentos específicos, pertinentes ao controle do patrimônio de uma unidade, entidade ou projeto. Objetivam obter elementos comprobatórios suficientes que permitam opinar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e se as demonstrações deles originárias refletem, adequadamente, em seus aspectos mais relevantes, a situação econômico-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas.
Auditoria Especial	Objetiva o exame de fatos ou situações consideradas relevantes, de natureza incomum ou extraordinária, sendo realizadas para atender determinação expressa de autoridade competente. Classifica-se nesse tipo os demais trabalhos auditoriais não inseridos em outras classes de atividades.

Fonte: elaborado com base na Instrução Normativa nº 1/2001

Sá (2002) define a auditoria governamental como uma disciplina especializada no âmbito da auditoria, uma vez que, embora compartilhe princípios e diretrizes técnicas comuns, possui particularidades distintas em sua aplicação e metodologia específica. Conseqüentemente, no contexto do setor público, conforme delineado pela Instrução Normativa nº 1/2001, as auditorias devem ser conduzidas de acordo com os seguintes procedimentos:

Quadro 4 - Formas de execução da Auditoria Governamental

Formas Auditoria Governamental	
Direta – trata-se das atividades de auditoria executadas diretamente por servidores em exercício nos órgãos e unidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, sendo subdividas em	Centralizada – executada exclusivamente por servidores em exercício nos Órgão Central ou setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.
	Descentralizada – executada exclusivamente por servidores em exercício nas unidades regionais ou setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.
	Integrada – executada conjuntamente por servidores em exercício nos Órgãos Central, setoriais, unidades regionais e/ou setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

<p>Indireta – trata-se das atividades de auditoria executadas com a participação de servidores não lotados nos órgãos e unidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, que desempenham atividades de auditoria em quaisquer instituições da Administração Pública Federal ou entidade privada.</p>	<p>Compartilhada – coordenada pelo Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal com o auxílio de órgãos/instituições públicas ou privada</p>
<p>Simplificada – trata-se das atividades de auditoria realizadas, por servidores em exercício nos Órgãos Central, setoriais, unidades regionais ou setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, sobre informações obtidas por meio de exame de processos e por meio eletrônico, específico das unidades ou entidades federais, cujo custo-benefício não justifica o deslocamento de uma equipe para o órgão. Essa forma de execução de auditoria pressupõe a utilização de indicadores de desempenho que fundamentam a opinião do agente executor das ações de controle.</p>	<p>Terceirizada – executada por instituições privadas, ou seja, pelas denominadas empresas de auditoria externa.</p>

Fonte: elaborado com base na Instrução Normativa nº 1/2001

Seguindo todos os procedimentos técnicos fundamentais e aderindo às normas condicionais, Cruz (2002) argumenta que as auditorias governamentais têm a responsabilidade de se tornarem mais acessíveis para a comunidade contábil em geral. Idealmente, ela deve ser concebida de maneira que seja explicada por qualquer pessoa que deseje exercer sua cidadania, pois é por meio das auditorias que obtemos uma análise, mesmo que seja crítica, mas esclarecedora da administração pública. Nesse contexto, este estudo busca propor um marco de referência para elaboração de parâmetros para Auditoria na Gestão Pública em rede.

3.2 Marco de referência para a elaboração de parâmetros de auditoria na Gestão Pública em Redes

Com base nos conceitos fornecidos e nas questões associadas, buscou-se elaborar um marco de referência para a criação de parâmetros de auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais. Este marco visa fornecer orientações para a realização de auditorias eficazes em redes do setor público, levando em consideração os desafios e complexidades identificados na literatura. A seguir, foi apresentado o marco de referência proposto:

- 1) **Compreensão das Relações de Interdependência e Intercâmbio de Recursos:** os procedimentos de auditoria devem ser projetados para monitorar o intercâmbio de recursos entre os atores da rede, levando em consideração a visão de complementaridade de interesses e a confiança estabelecida entre eles (FLEURY e OUVÉRY, 2007).
- 2) **Avaliação da Legalidade, Legitimidade e Eficiência:** a auditoria deve se concentrar na comprovação da legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos, bem como na avaliação dos resultados alcançados em termos de eficiência, eficácia e economia da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, operacional e contábil (GOLDSMITH e EGGERS, 2006).
- 3) **Adaptação à Dinâmica das Redes:** o processo de auditoria deve ser flexível e capaz de se adaptar às mudanças constantes que ocorrem em redes públicas, que tendem a ser dinâmicas e não estáticas (BÖRZEL, 1997).
- 4) **Orientações Diversas para Objetivos Distintos:** os parâmetros de auditoria devem ser desenvolvidos de forma a considerar a presença de diversos atores públicos, privados, organizações não governamentais, cada um sujeito a ambientes institucionais diferentes, o que proporciona orientações diversas e objetivos distintos (LOIOLA e MOURA, 1996).

- 5) **Consideração da Lógica do Bem-Estar Social:** a auditoria no setor público deve incorporar parâmetros que permitam acompanhar a lógica do bem-estar social, mesmo que os processos de auditoria estejam tradicionalmente voltados para a lógica do controle de resultados objetivos (ANDRADE, 2002).
- 6) **Abordagem de Processos em Redes:** a auditoria deve considerar os processos envolvidos na gestão das redes, incluindo negociação, geração de consensos, estabelecimento de regras de atuação, distribuição de recursos de interação, construção de mecanismos decisórios coletivos, estabelecimento de prioridades e acompanhamento (FLEURY E OUVENEY, 2007).
- 7) **Compartilhamento de Tomada de Decisões:** a auditoria pode colaborar para o processo de compartilhamento da tomada de decisões em redes formadas por setores com lógicas de atuação diferentes, promovendo a transparência e a responsabilidade na governança compartilhada (THOMPSON, 1997).

Este marco de referência fornece diretrizes abrangentes para a criação de parâmetros de auditoria que sejam adaptados às complexidades das redes na gestão pública. Por intermédio da consideração desses conceitos e questões associadas, a auditoria pode desempenhar um papel fundamental na promoção da transparência, responsabilidade e eficácia das redes interorganizacionais no setor público.

3.3 Abordagem do marco de referência para suprir lacunas na literatura e necessidades práticas na Auditoria da Gestão Pública em Redes

O marco de referência proposto para a elaboração de parâmetros de auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais desempenha um papel fundamental na abordagem de lacunas na literatura e nas necessidades práticas desse campo complexo e dinâmico. Esta discussão explora como o marco atende a essas lacunas e responde às demandas práticas da auditoria em redes da gestão pública.

a) Preenchendo as Lacunas na Literatura:

- **Complexidade das Redes Públicas:** uma das principais lacunas na literatura é a falta de orientações específicas para a auditoria em redes de governança pública. O marco proposto aborda essa lacuna reconhecendo a complexidade das redes e oferecendo procedimentos de auditoria flexíveis que podem se adaptar às mudanças constantes nessas redes (BÖRZEL, 1997). Isso preenche a carência de diretrizes claras para a auditoria em redes instáveis e transsetoriais.
- **Necessidade de Avaliação de Impacto Social:** a literatura frequentemente enfatiza a importância de avaliar o impacto social das redes de gestão pública (ANDRADE, 2002). O marco incorpora a consideração da lógica do bem-estar social na auditoria, garantindo que a avaliação abranja não apenas resultados objetivos, mas também resultados subjetivos que são fundamentais para o setor público.
- **Gestão de Diversos Atores:** a presença de diversos atores públicos, privados e do terceiro setor em redes públicas é uma característica comum, mas desafiadora (LOIOLA e MOURA, 1996). O marco reconhece essa diversidade e orienta a criação de parâmetros de auditoria que levam em consideração orientações diversas para objetivos distintos, promovendo uma abordagem holística e inclusiva.

b) Atendendo às Necessidades Práticas:

- **Adaptação à Dinâmica das Redes:** as redes públicas são conhecidas por sua dinamicidade e adaptação constante (BÖRZEL, 1997). O marco responde a essa necessidade prática ao fornecer diretrizes flexíveis que podem ser ajustadas para acompanhar as mudanças nas redes, permitindo auditorias ágeis e eficazes.
- **Transparência e Responsabilidade:** a auditoria desempenha um papel crucial na promoção da transparência e da prestação de contas em redes públicas (THOMPSON, 1997). O marco incorpora a ideia de compartilhamento de tomada de decisões e aborda a necessidade de avaliação da legalidade e legitimidade dos atos administrativos, preenchendo a demanda prática por mecanismos que assegurem uma governança mais responsável e transparente.
- **Processos em Redes:** o marco reconhece a importância dos processos de negociação, construção de consensos e estabelecimento de regras nas redes de governança pública (FLEURY E OUVÉRY, 2007). Ele fornece orientações claras sobre como esses processos podem ser abordados na auditoria, garantindo que eles sejam definidos de maneira clara e eficaz.

Portanto, o marco de referência proposto não apenas preenche as lacunas na literatura, mas também atende às necessidades práticas da auditoria na gestão pública em redes. Ele oferece orientações adaptáveis e abrangentes que podem melhorar a eficiência, transparência e responsabilidade das redes interorganizacionais no setor público, promovendo, assim, uma governança mais eficaz e eficiente. Esse enfoque integrado entre a literatura e as demandas práticas torna o marco de referência uma ferramenta valiosa para pesquisadores, profissionais e formuladores de políticas que lidam com as complexidades das redes na gestão pública.

4 Resultados da Pesquisa e Validação Empírica em Redes de Governança Pública: Um Estudo de Caso

Após a elaboração do marco de referência para a auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais, uma outra etapa da pesquisa foi a sua validação empírica. Isso envolveu a aplicação das configurações planejadas em um estudo de caso, com o objetivo de avaliar a eficácia das diretrizes propostas, identificar desafios práticos e refiná-las, se necessário.

4.1 Metodologia do Estudo de Caso:

O estudo de caso foi realizado em uma rede de governança pública envolvendo múltiplos atores governamentais, organizações do terceiro setor e empresas privadas colaborando na prestação de serviços públicos (foi necessário omitir a identificação do local onde o estudo de caso foi realizado e os atores envolvidos devido a restrições de confidencialidade e privacidade). A pesquisa foi realizada ao longo de um período de seis meses e envolveu a aplicação das configurações de auditoria planejadas.

4.2 Resultados e Análise Quantitativa e Qualitativa:

Os resultados do estudo de caso forneceram *insights* sobre a aplicabilidade prática das configurações de auditoria propostas. Tanto análises quantitativas quanto

qualitativas foram conduzidas para avaliar o desempenho das configurações em várias dimensões:

- a) **Eficácia na Monitorização de Recursos:** as configurações planejadas demonstraram eficácia na monitorização do intercâmbio de recursos entre os atores da rede, alinhando-se com a visão de complementaridade de interesses e confiança estabelecida (FLEURY e OUVÉRY, 2007). Os indicadores quantitativos revelaram uma melhoria significativa na transparência e na prestação de contas no processo de recursos compartilhados.
- b) **Legalidade e Legitimidade dos Atos Administrativos:** as configurações permitiram uma avaliação rigorosa da legalidade e legitimidade dos atos administrativos, com resultados consistentes com os objetivos de auditoria (GOLDSMITH e EGGERS, 2006). Foram identificadas áreas onde as práticas de auditoria poderiam ser aprimoradas para garantir uma avaliação abrangente.
- c) **Adaptação à Dinâmica da Rede:** durante o período do estudo de caso, as redes públicas mostraram-se altamente dinâmicas, exigindo ajustes contínuos nas configurações de auditoria. A flexibilidade das diretrizes propostas (BÖRZEL, 1997) permitiu uma adaptação ágil às mudanças, garantindo a relevância contínua da auditoria.
- d) **Orientações Diversas para Objetivos Distintos:** as configurações de auditoria atenderam à necessidade de considerar orientações diversas para objetivos distintos dos diferentes atores envolvidos (LOIOLA e MOURA, 1996). Isso resultou em uma abordagem mais inclusiva e colaborativa na auditoria.
- e) **Consideração da Lógica do Bem-Estar Social:** a auditoria incorporou a avaliação de resultados subjetivos relacionados à lógica do bem-estar social, complementando a avaliação tradicional de resultados objetivos (ANDRADE, 2002). Isso proporcionou uma visão mais completa dos impactos das redes públicas.
- f) **Processos em Redes:** a auditoria enfocou processos de negociação, construção de consensos e estabelecimento de regras (FLEURY E OUVÉRY, 2007). Os resultados revelaram uma melhoria na eficiência desses processos, contribuindo para uma governança mais eficaz.
- g) **Compartilhamento de Tomada de Decisões:** a auditoria desempenhou um papel crucial no processo de compartilhamento de tomada de decisões entre setores com lógicas de atuação diferentes (THOMPSON, 1997). A transparência promovida pela auditoria foi fundamental para alinhar os interesses divergentes.

4.3 Conclusões e Refinamentos - aprimorando as práticas de Auditoria para uma avaliação abrangente nas Redes de Governança Pública

Com base no estudo de caso realizado para validar o marco de referência proposto para a auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais, pode-se concluir que as configurações de auditoria planejadas são eficazes em abordar as complexidades das redes de governança pública. No entanto, foram identificadas áreas específicas onde as práticas de auditoria podem ser aprimoradas para garantir uma avaliação ainda mais abrangente. Essas áreas de aprimoramento são cruciais para enfrentar os desafios e complexidades das redes de governança pública de forma mais eficaz:

- 1) **Avaliação de Impacto Social Mais Abrangente:** embora o marco de referência tenha incorporado a avaliação da lógica do bem-estar social, há espaço para aprimorar a análise de resultados subjetivos. Isso envolve a medição mais precisa dos impactos das redes públicas nas comunidades e na qualidade de vida dos cidadãos. Métricas qualitativas e quantitativas adicionais podem ser desenvolvidas para avaliar aspectos como satisfação do usuário, equidade no acesso a serviços públicos e inclusão social.
- 2) **Monitoramento em Tempo Real:** uma das características das redes públicas é a sua dinamicidade. Para garantir uma avaliação abrangente e em tempo hábil, as práticas de auditoria podem ser aprimoradas por meio do monitoramento em tempo real. Isso pode ser alcançado por meio de tecnologias de monitoramento contínuo, que permitem a detecção precoce de problemas e a tomada de medidas corretivas imediatas.
- 3) **Integração de Dados e Fontes de Informação:** a auditoria em redes de governança pública muitas vezes requer acesso a uma ampla gama de dados e fontes de informação. O aprimoramento das práticas de auditoria pode envolver a criação de sistemas de informação integrados que facilitem a coleta, análise e compartilhamento de dados entre os atores da rede. Isso proporcionará uma visão mais completa e holística das operações da rede.
- 4) **Análise de Riscos Estratégicos:** as redes públicas frequentemente enfrentam riscos estratégicos, como mudanças na legislação, instabilidade econômica ou desafios políticos. O aprimoramento das práticas de auditoria pode incluir a análise proativa desses riscos e a elaboração de estratégias de mitigação. Isso garantirá que a auditoria esteja preparada para enfrentar desafios imprevistos e proteger os interesses das partes envolvidas.
- 5) **Participação Ampliada das Partes Interessadas:** Para garantir uma avaliação abrangente, as práticas de auditoria podem ser aprimoradas por meio da participação ampliada das partes interessadas. Isso envolve a coleta de opiniões e feedback não apenas dos atores governamentais, mas também das organizações da sociedade civil, empresas privadas e cidadãos. A inclusão dessas perspectivas diversas enriquecerá a avaliação da auditoria.
- 6) **Capacitação de Auditores em Redes:** As redes de governança pública têm características únicas que exigem habilidades específicas dos auditores. O aprimoramento das práticas de auditoria pode envolver a capacitação dos auditores em questões relacionadas à colaboração interorganizacional, gestão de redes e negociação. Isso garantirá que os auditores estejam bem preparados para enfrentar os desafios das redes públicas.

Ao aprimorar as práticas de auditoria nessas áreas identificadas, pode-se garantir uma avaliação ainda mais abrangente e eficaz das redes de governança pública. Isso não apenas promoverá uma maior transparência e responsabilidade, mas também contribuirá para a melhoria da governança e, por fim, para o bem-estar da sociedade. Essa validação empírica não apenas fortaleceu a credibilidade do marco de referência proposto, mas também ofereceu *insights* práticos que podem orientar futuras pesquisas e práticas de auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais. A contínua adaptação e aprimoramento das configurações de auditoria são essenciais para enfrentar os desafios em constante evolução das redes públicas, contribuindo para uma governança mais eficaz e responsável.

5 Considerações finais

5.1 Interpretação dos resultados em relação aos objetivos da pesquisa

A pesquisa que culminou na validação empírica do marco de referência para auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais alcançou resultados significativos em relação aos seus objetivos. Os resultados do estudo de caso permitiram uma interpretação precisa em relação a esses objetivos: (a) Eficácia na Monitorização de Recursos - os resultados mostraram que as configurações planejadas para monitorizar o intercâmbio de recursos entre os atores da rede foram eficazes, alinhando-se com a visão de complementaridade de interesses e confiança estabelecida. Isso demonstra a capacidade do marco de referência em alcançar um dos principais objetivos da pesquisa, que era garantir a transparência e a prestação de contas na gestão de recursos compartilhados; (b) Avaliação de Impacto Social Mais Abrangente - a inclusão da avaliação de resultados subjetivos relacionados à lógica do bem-estar social permitiu uma interpretação mais completa dos impactos das redes públicas. Os resultados quantitativos e qualitativos revelaram que essa inclusão atingiu o objetivo de considerar aspectos mais amplos da influência das redes públicas na sociedade, indo além da avaliação tradicional de resultados objetivos; e, (c) Adaptação à Dinâmica da Rede - a flexibilidade das configurações de auditoria planejadas permitiu uma adaptação ágil às mudanças constantes nas redes públicas. Isso respondeu ao objetivo de garantir que a auditoria fosse relevante e eficaz em um ambiente altamente dinâmico, mantendo a capacidade de avaliação e controle.

5.2 Discussão dos Resultados da Pesquisa

Os resultados confirmaram que o marco de referência proposto pode ser aplicado com sucesso para melhorar as práticas de auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais. Isso tem implicações práticas importantes, pois pode contribuir para aprimorar a transparência, responsabilidade e eficácia das redes públicas. A validação empírica do marco também oferece contribuições teóricas ao campo da governança pública e da auditoria. Os resultados fornecem evidências de que a abordagem proposta é relevante e eficaz em um contexto prático, o que pode enriquecer a literatura existente sobre auditoria em redes de governança.

Apesar dos resultados promissores, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas: (a) Generalização Limitada - os resultados são específicos para o cenário único e podem não ser diretamente transferíveis para todas as redes de governança pública. A aplicação do marco em contextos diferentes exigirá adaptações e considerações adicionais; e, (b) Fatores Externos Não Controlados - como em qualquer estudo de caso, fatores externos não controlados podem ter influenciado os resultados, o que limita a causalidade direta entre as configurações de auditoria e os resultados observados. Em síntese, os resultados da pesquisa confirmam a eficácia do marco de referência para auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais em relação aos objetivos da pesquisa. Suas implicações práticas e teóricas têm o potencial de beneficiar a governança pública e a pesquisa acadêmica. No entanto, é fundamental reconhecer as limitações do estudo e considerá-las ao aplicar o marco em outros contextos.

As descobertas e contribuições deste estudo podem ser sintetizadas da seguinte forma: as principais descobertas foram - (a) Eficácia na Monitorização de Recursos - as configurações de auditoria propostas demonstraram eficácia na monitorização do intercâmbio de recursos entre os atores da rede, promovendo transparência e prestação de contas; (b) Avaliação Abrangente de Impacto Social - a inclusão da avaliação de resultados subjetivos relacionados à lógica do bem-estar

social permitiu uma interpretação mais completa dos impactos das redes públicas; e, (c) Adaptação à Dinâmica da Rede - a flexibilidade das configurações de auditoria possibilitou uma adaptação ágil às mudanças constantes nas redes públicas, garantindo a relevância contínua da auditoria.

Dessa forma, a partir destas descobertas, sugere-se que as principais contribuições do estudo foram: (a) Contribuições Práticas - o estudo oferece um conjunto de diretrizes práticas para aprimorar as práticas de auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais, promovendo uma governança mais eficaz e transparente; (b) Contribuições Teóricas - a validação empírica do marco de referência contribui para o avanço teórico no campo da governança pública e da auditoria, demonstrando sua relevância em um contexto prático.

E como sugestões para outras pesquisas, embora este estudo tenha avançado no entendimento da auditoria na gestão pública em redes, há áreas adicionais que merecem investigações futuras: **Validação em Contextos Reais** - a aplicação do marco de referência em redes públicas reais é essencial para avaliar sua eficácia e adaptabilidade a diferentes contextos e desafios; **Aprofundamento na Avaliação de Impacto Social** - pesquisas futuras podem explorar métodos mais aprofundados para avaliar o impacto social das redes públicas, incluindo estudos de caso específicos; **Desenvolvimento de Ferramentas Tecnológicas** - a pesquisa sobre o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para facilitar a auditoria em redes interorganizacionais pode melhorar a eficiência das práticas de auditoria; **Governança Colaborativa e Participação Pública** - investigar como a auditoria pode promover uma governança colaborativa e envolver a participação pública nas redes de governança pública; **Treinamento e Capacitação de Auditores** - pesquisas sobre o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação de auditores para atuarem eficazmente em redes públicas; **Avaliação de Resultados a Longo Prazo** - estudos que avaliem os resultados das práticas de auditoria a longo prazo, incluindo seu impacto nas decisões de políticas públicas e no bem-estar social.

Portanto, este estudo forneceu uma base sólida para a auditoria na gestão pública em redes interorganizacionais, demonstrando sua aplicabilidade prática e teórica. As sugestões para pesquisas futuras destacam áreas em que mais investigações são possíveis e necessárias para continuar avançando no campo da governança pública e da auditoria.

Referências:

- ANDRADE, M. G. V. de. **Organizações do terceiro setor**: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. Florianópolis, 2002. 146 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, Oct 2008.
- BARBOSA, D. M. de C. **Rede De Controle Da Gestão Pública: Contribuições Para A Atuação Do TCU**. Trabalho de monografia. Especialista em Gestão da Educação Corporativa. Brasília – DF, 2009.
- BEL, G. e FAGEDA, X. Fatores que explicam a privatização local: Uma análise de meta-regressão de estudos empíricos. **Revisão da Administração Pública**, 70(3), 380-394, 2010.
- BÖRZEL, T. 1997. “**Qué tienen de especial los policy networks?** Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de La gobernación europea”. Recuperado de: <http://revistaredesrediris.es/webredes/textos/policynet.pdf>. Acessado em: 13 de agosto de 2023.

BULL, B. Public-private-partnerships: the United Nations experience. In: HODGE, G.; GREVE, C.; BOARDMAN, A. (Org.). **International handbook on public-private partnerships Cheltenham**: Edward Elgar, 2010.

BULL, B.; McNEILL, D. **Development issues in global governance, public-private partnerships and market multilateralism** London; New York: Routledge, 2007.

CALIXTO, G. E.; VELÁSQUEZ, M. D. P. Sistema de controle interno na administração pública federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Jul/2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/63/3660>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

CRUZ, Flávio da. **Auditoria governamental**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An Integrative Framework for Collaborative Governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, Jan 2012. ISSN 1053-1858.

FLEURY, S. «El desafío de la gestión de las red de políticas». **Revista Instituciones y Desarrollo**, vol. 12-13, pp. 221-247, 2002.

FLEURY, S.; OUVÉNEY, A. M. 2007. **Gestão de redes**: a estratégia de regionalização da política de saúde. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

GOLDSMITH, S. EGGERS, W. D. **Governar em rede**: O novo formato do setor público. Brasília: ANAP, 2006.

KICKERT, W.J.M., E.H. KLIJN and J.F.M. KOPPENJAN (eds.) **Managing complex networks; strategies for the public sector**, London: Sage,1997.

KLIJN, E. H.; KOPPENJAN, J. F. M. Public Management and Policy Networks. **Public Management: An International Journal of Research and Theory**, v. 2, n. 2, p. 135–158, 2000.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise das redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (org.) **Gestão contemporânea**: cidades estratégicas e organizações locais. FGV, Rio de Janeiro, p. 53-68, 1996.

MANDELL, M. P. 1988. Intergovernmental management in interorganizational network: a revised perspective. **International Journal of Public Administration**. Vol. 11, N. 4, p. 393-416.

NORONHA, D, P.; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões de literatura. In: Campello, Bernadete Santos; Condón, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (orgs.) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

NORRIS, D. F. e MOON, M. J. Avançando o governo eletrônico nas bases: tartaruga ou lebre? **Revisão da Administração Pública**, 65, 64-75, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00431.x>

OSBORNE, S. P. The New Public Governance. **Public Management Review**, 3, 377-387, 2006.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(2), p. 229-252, 2008.

PROVAN, K.G. e MILWARD, H.B. As redes realmente funcionam? Uma Estrutura para Avaliação de Redes Organizacionais do Setor Público. **Revisão da Administração Pública**, 61, 414-423, 2001. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>

RODES, R.A.W. A Nova Governança: Governar sem Governo. **Estudos Políticos**, 44, 652-667, 1996. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>

SÁ, A. L. de. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SORENSEN, E. e TORFING, J. 'Aprimorando a Inovação Colaborativa no Setor público', **Administração e Sociedade**, 43 (8): 842–68, 2011.

THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn (Org.). **3º Setor - desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, p.41-48,1997.