

DO CONTROLE TRADICIONAL À GOVERNANÇA ORIENTADA POR DADOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INOVAÇÃO NA GESTÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE RONDÔNIA

FROM TRADITIONAL CONTROL TO DATA-DRIVEN GOVERNANCE: A CASE STUDY ON INNOVATION IN THE MANAGEMENT OF THE COURT OF AUDITORS OF RONDÔNIA

DEL CONTROL TRADICIONAL A LA GOBERNANZA BASADA EN DATOS: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TRIBUNAL DE CUENTAS DE RONDÔNIA

Carlos Renato Dolfini¹

DOI: 10.54899/dcs.v22i83.3608

Recibido: 10/09/2025 | Aceptado: 30/09/2025 | Publicación en línea: 20/10/2025.

RESUMO

Este artigo analisa a transição do modelo de fiscalização do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO) para uma governança estratégica, impulsionada pela implementação do seu Plano de Gestão 2024-2025. O estudo foca na macrodiretriz “Controle Externo Orientado por Dados” (CEOD), que utiliza conceitos de Business Intelligence (BI) para superar desafios históricos de eficiência e transparência no setor público. A metodologia adotada foi o estudo de caso, com análise documental qualitativa do plano e de seu primeiro relatório consolidado de resultados. Os achados revelam uma execução robusta, com 74% das ações concluídas no primeiro ano, e demonstram como a modernização de sistemas (Comunic, PCe, Radar Controle) e a otimização de processos permitiram a transição de um modelo de controle reativo para uma atuação preditiva e baseada em evidências. Conclui-se que a experiência do TCE-RO oferece um modelo replicável de inovação na administração pública, evidenciando o potencial da tecnologia para fortalecer a governança, a efetividade das políticas públicas e a entrega de valor à sociedade.

Palavras-chave: Governança de Dados. Controle Externo. Inovação no Setor Público. Business Intelligence. Gestão por Processos.

ABSTRACT

This article analyzes the transition of the oversight model of the Court of Auditors of the State of Rondônia (TCE-RO) to strategic governance, driven by the implementation of its 2024-2025 Management Plan. The study focuses on the "Data-Driven External Control" (CEOD) macro-guideline, which uses Business Intelligence (BI) concepts to overcome historical efficiency and transparency challenges in the public sector. The methodology adopted was a case study, with qualitative documentary analysis of the plan and its first consolidated results report. The findings

¹ Mestre em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, Espírito Santo, Brasil. E-mail: crdolfini@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2861-1121>

reveal robust execution, with 74% of actions completed in the first year, and demonstrate how systems modernization (Comunic, PCe, Radar Controle) and process optimization enabled the transition from a reactive control model to predictive, evidence-based action. The conclusion is that the TCE-RO's experience offers a replicable model of innovation in public administration, highlighting the potential of technology to strengthen governance, the effectiveness of public policies, and the delivery of value to society.

Keywords: Data Governance. External Control. Innovation In the Public Sector. Business Intelligence. Process Management.

RESUMEN

Este artículo analiza la transición del modelo de supervisión del Tribunal de Cuentas del Estado de Rondônia (TCE-RO) hacia una gobernanza estratégica, impulsada por la implementación de su Plan de Gestión 2024-2025. El estudio se centra en la macrodirectriz "Control Externo Basado en Datos" (CEOD), que utiliza conceptos de Inteligencia de Negocios (BI) para superar los desafíos históricos de eficiencia y transparencia en el sector público. La metodología adoptada fue un estudio de caso, con un análisis documental cualitativo del plan y su primer informe consolidado de resultados. Los hallazgos revelan una ejecución robusta, con el 74% de las acciones completadas en el primer año, y demuestran cómo la modernización de sistemas (Comunic, PCe, Radar Controle) y la optimización de procesos permitieron la transición de un modelo de control reactivo a una acción predictiva basada en la evidencia. La conclusión es que la experiencia del TCE-RO ofrece un modelo replicable de innovación en la administración pública, destacando el potencial de la tecnología para fortalecer la gobernanza, la eficacia de las políticas públicas y la generación de valor para la sociedad.

Palabras clave: Gobernanza de Datos. Control Externo. Innovación en el Sector Público. Inteligencia de Negocios. Gestión de Procesos.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

O setor público brasileiro tem enfrentado, historicamente, desafios significativos relacionados à eficácia operacional, à transparência e à capacidade de resposta às demandas sociais. Em grande medida, essas dificuldades são heranças de um modelo de administração burocrático que, embora fundamental para combater práticas patrimonialistas, demonstrou-se lento e excessivamente focado em procedimentos, em detrimento dos resultados.

No contexto dos órgãos de controle, essa realidade se manifestava em processos de fiscalização manuais, dependentes de sistemas de informação isolados e sem integração, resultando em análises morosas, propensas a erros e com baixa capacidade preditiva.

A evolução na atuação dos órgãos de controle é fundamental, pois, como destaca a literatura, os Tribunais de Contas desempenham um papel crucial ao não apenas fiscalizar, mas também orientar a administração pública para a adoção de boas práticas de gestão, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma adequada e eficiente, cuja função, muitas vezes denominada “pedagógica”, visa promover uma cultura de transparência, eficiência e responsabilidade.

Essa abordagem tradicional, reativa por natureza, comprometia não apenas a eficiência, mas também a transparência, dificultando a geração de relatórios compreensíveis que permitissem à sociedade e a outros órgãos fiscalizadores acompanhar o desempenho da gestão pública. A necessidade de superar essas barreiras impulsionou a busca por inovações tecnológicas e gerenciais, alinhadas a um novo paradigma de gestão focado em resultados e na entrega de valor público, conforme Júnior e Pedroso (2024).

A transição é reforçada, no plano jurídico, pelas alterações na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), que, a partir da Lei n. 13.655, de 2018, passaram a exigir dos órgãos de controle uma atuação mais consequencialista, que considere a realidade e os obstáculos práticos enfrentados pelos gestores em suas decisões. Nesse sentido, a modernização não é apenas uma opção por eficiência, mas uma resposta à necessidade de um controle mais justo e efetivo.

Nesse cenário, o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO) apresenta, por meio de seu Plano de Gestão 2024-2025, uma resposta estruturada a esses desafios. O plano introduz o Controle Externo Orientado por Dados (CEOD), descrito como uma “filosofia tecnológica revolucionária” que tem por escopo ressignificar a atuação do controle por meio da ciência de dados e da inteligência artificial. O CEOD é posicionado como o “epicentro” da atuação institucional, articulando-se com outras três macrodiretrizes: Valorização Material dos Servidores, Integridade e Indução para Efetividade das Políticas Públicas.

Alfim, este artigo se debruça sobre o seguinte problema de pesquisa: Como a implementação de uma gestão orientada por dados pode transformar a atuação de um Tribunal de Contas para superar um modelo de controle tradicional com vistas a proporcionar uma maior eficiência e efetividade?

O objetivo geral é analisar a transição do TCE-RO para uma governança orientada por dados, identificando os principais vetores de inovação e seus impactos na gestão do controle externo. Para isso, buscou-se: 1) descrever o cenário pré-CEOD, comparando-o com os desafios de outras instituições públicas; 2) analisar as iniciativas e ferramentas tecnológicas implementadas; e 3) avaliar os resultados alcançados no primeiro ano do plano.

A relevância deste estudo reside em sua contribuição prática, oferecendo um *benchmark* de modernização para outras organizações do setor público, e teórica, ao conectar os achados com os debates sobre administração gerencial, *Business Intelligence* e otimização de processos.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Evolução da Administração Pública: do Modelo Burocrático ao Gerencial

A administração pública brasileira evoluiu por intermédio de distintos modelos, partindo do patrimonialismo, onde não havia clara separação entre o patrimônio público e o privado, passando pelo burocrático, que introduziu princípios como impessoalidade, formalidade e profissionalismo para combater a corrupção e o nepotismo. Contudo, conforme Costa (2012), o modelo burocrático, com sua rigidez e ênfase excessiva nos procedimentos, tornou-se de alto custo e baixa qualidade na prestação de serviços.

Como resposta a essa crise, emergiu o modelo gerencial, inspirado em práticas do setor privado e formalizado no Brasil a partir da reforma de 1995. Este modelo desloca o foco dos processos para os resultados, enfatizando a eficiência, a eficácia e a competitividade. Bresser-Pereira (2000) destaca que a administração gerencial busca flexibilidade, descentralização, controle social e uma orientação ao cidadão-cliente.

Nesse contexto, o Plano de Gestão do TCE-RO alinha-se a essa perspectiva ao instituir uma metodologia de acompanhamento que transcende a eficiência, traduzida em sopesar a relação entre recursos e resultados, buscando medir a eficácia, ou seja, o alcance dos objetivos e a efetividade, plasmada no impacto gerado para a sociedade.

A Gestão por Processos (*Business Process Management* – BPM) no Setor Público

A busca pela eficiência no modelo gerencial encontra na Gestão de Processos de Negócio

(BPM) uma abordagem metodológica fundamental. O BPM é definido como um conjunto de técnicas para analisar, modelar, implementar e controlar processos de negócios, visando a melhoria contínua e a otimização de resultados. No setor público, segundo Baldam (2010), a aplicação do BPM tem como objetivo aumentar a eficiência, reduzir custos e otimizar o uso de recursos, em conformidade com o princípio da eficiência, consagrado na Constituição Federal.

As iniciativas do TCE-RO, como a automação do controle do Plano Anual de Contratações (PAC), a padronização do sistema de comunicações processuais (Comunic) e a reformulação do Processo de Contas Eletrônico (PCe), são exemplos práticos de aplicação de BPM, ainda que o termo não seja explícito, pois visam redesenhar fluxos para garantir maior celeridade e eficácia.

Business Intelligence (BI) como Ferramenta de Inovação e Suporte à Decisão

O conceito de *Business Intelligence* (BI), refere-se a um conjunto de soluções de tecnologia da informação que apoiam a tomada de decisão ao transformar dados brutos em informações estratégicas. A aplicação de BI no setor público, como no caso da Justiça Federal, em artigo de autoria de De Melo Silva (2025), nominado “*O Portal Business Intelligence na Justiça Federal da 5ª Regial: Um Estudo Sobre Inovação e Eficiência na Gestão Administrativa*”, publicado na Revista Jurídica da Seção Judiciária de Pernambuco, representa uma evolução da simples digitalização de processos para uma era de análise avançada de dados.

Antes da implementação do BI, a gestão de dados em órgãos públicos era marcada por processos manuais, sistemas isolados e informações inconsistentes, que limitavam a capacidade de tomar decisões baseadas em evidências.

Conforme Bibiano (2022), o BI não é apenas uma tecnologia, mas um processo de gestão informacional que “não é responsável pelas ações de tomada de decisão e, sim, pela entrega das informações certas para que melhores ações sejam tomadas”. Isso se conecta diretamente à filosofia do CEOD do TCE-RO, que visa utilizar dados de forma preditiva para identificar padrões, riscos e oportunidades de melhoria. Os painéis desenvolvidos pelo TRF da 5ª Região, como “Controle de Contrato” e “Execução Orçamentária”, são análogos diretos aos sistemas que o TCE-RO está desenvolvendo, como o Radar Controle, demonstrando o potencial do BI para o fim de revolucionar a gestão pública.

A Função Pedagógica do Controle Externo e a Indução de Políticas Públicas

Além da modernização tecnológica, a atuação dos Tribunais de Contas tem evoluído para incorporar uma função pedagógica que se concentra em orientar os gestores públicos para a adoção de boas práticas administrativas, de acordo com Barbosa (2021), prevenindo erros e irregularidades, consubstanciada em uma abordagem, que transcende a fiscalização puramente punitiva, envolve a emissão de pareceres, relatórios e recomendações com o objetivo de capacitar os gestores, promovendo uma melhoria contínua dos processos administrativos.

Estudos empíricos demonstram que a atuação pedagógica dos Tribunais de Contas gera impactos positivos, como a redução no número de irregularidades e a melhoria na eficiência da gestão que, com a função orientadora, ganha amparo legal explícito na nova LINDB, cujo artigo 23 tem sido utilizado pelos Tribunais para, em vez de simplesmente decretar uma irregularidade, reforçar recomendações e estabelecer regimes de transição para a adequação de condutas.

Em alguns casos, a atuação vai além da orientação e se configura como uma indução direta para a melhoria de políticas públicas, cuja vanguarda, segundo Gussoni (2025), tem como expoente o Tribunal de Contas de Rondônia (TCE-RO) como um exemplo notável, ao descrever como o órgão de controle, a partir de auditorias que identificaram deficiências na alfabetização, concebeu e implementou, em parceria com os municípios, o Programa de Alfabetização na Idade Correta (PAIC), oferecendo suporte técnico e material pedagógico.

Contudo, essa atuação não é isenta de críticas, uma vez que, na visão de Barella (2022), citada por Gussoni, há questões sobre a potencial interferência na autonomia dos gestores e o risco de um “engessamento da prática pedagógica” o que, por sua vez, evidencia a complexidade e a necessidade de equilíbrio na atuação dos órgãos de controle, que devem orientar sem, contudo, suprimir a discricionariedade do gestor.

METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido como um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva. A pesquisa se concentrou na análise aprofundada da implementação do Plano de Gestão 2024-2025 do TCE-RO, compreendido como um fenômeno contemporâneo em seu contexto real.

As fontes de dados primárias foram os documentos oficiais: o “Plano de Gestão 2024-2025 (Revisão 2025)” e o “Relatório Consolidado do 3º Quadrimestre de 2024”, cuja análise de

conteúdo desses documentos permitiu o cotejo entre o planejado e o executado, com foco na macrodiretriz CEOD, utilizando tanto os dados quantitativos quanto ao percentual de conclusão de ações, bem como os qualitativos acerca da descrição dos benefícios e desafios, justamente, para construir a argumentação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Plano de Gestão do TCE-RO reconhece os desafios que motivaram a criação do CEOD, em especial, a dificuldade na captura e disponibilização de dados contábeis, orçamentários e de pessoal, a dependência de métodos manuais e morosos e a baixa qualidade dos dados recebidos.

Esse cenário é análogo ao enfrentado pelo Judiciário antes da implementação de ferramentas de BI, onde a coleta manual, a ausência de padronização e a dificuldade de acesso à informação comprometiam a transparência e a capacidade de planejamento estratégico.

A estratégia de simplesmente ampliar a força de trabalho para aumentar o escopo das fiscalizações se mostrou pouco eficaz a longo prazo, evidenciando a necessidade de soluções tecnológicas, razão pela qual o CEOD é o pilar central do Plano de Gestão, e sua implementação se materializa por intermédio do desenvolvimento e aprimoramento de um ecossistema de sistemas de informação, em que as principais entregas, reportadas no relatório consolidado, demonstram esse avanço.

O SIGAP Integrador é uma ferramenta que padroniza a recepção de dados dos jurisdicionados, garantindo maior qualidade e estruturação das informações que alimentam as análises do Tribunal.

O Comunic traduz-se num sistema que centralizou e padronizou as comunicações processuais, resultando em diminuição de prazos e maior celeridade no cumprimento das decisões.

O Radar Controle e Radar Cidadão se apresentam por meio de painéis que disponibilizam dados consolidados sobre receitas, despesas e obras, tanto para o auditor (Controle) quanto para a sociedade (Cidadão), promovendo a transparência e o controle social.

A Reformulação do PCE trouxe uma modernização do Processo de Contas Eletrônico que buscou melhorar a usabilidade e a segurança, otimizando a interação do usuário com o sistema, de forma simples e lúdica.

A Simplificação da Linguagem e Direito Visual propiciaram uma inovação de processo que tornou as comunicações do Tribunal mais acessíveis e compreensíveis, utilizando elementos visuais para facilitar o entendimento das decisões dimanadas pela Corte de Contas.

É importante ressaltar que essa estrutura tecnológica não é um fim em si mesma, mas um meio para potencializar a atuação finalística do Tribunal. A capacidade de coletar e analisar grandes volumes de dados, proporcionada pelo CEOD, subsidia diretamente a macrodiretriz de “Indução para Efetividade das Políticas Públicas”.

Um exemplo concreto dessa sinergia é a ampliação do Programa de Alfabetização na Idade Certa (+PAIC), uma das ações concluídas no âmbito do Plano de Gestão, em que a atuação do TCE-RO neste programa, que envolve desde a concepção até o suporte técnico aos municípios, é reconhecida academicamente como uma “experiência ímpar” na indução de políticas públicas, conforme aponta Gussoni (2025), demonstrando como a capacidade analítica do Tribunal se traduz em impacto social direto e efetivo.

O Relatório Consolidado do 3º Quadrimestre de 2024 apresenta resultados quantitativos robustos, na medida em que, das 133 ações estratégicas previstas no plano, 98 foram concluídas ao final do primeiro ano, correspondendo a um avanço de 74%. A macrodiretriz CEOD foi a que teve o maior número de entregas, com 37 das 48 ações concluídas, evidenciando a priorização da transformação digital.

Além dos números, o relatório marca um amadurecimento na metodologia de gestão, na medida em que o monitoramento, inicialmente focado na eficiência na simples entrega no prazo, evoluiu para incorporar a análise da eficácia, no sentido de aferir se o objetivo foi alcançado, e da efetividade, isto é, se o resultado gerou o impacto esperado e valor público. Essa abordagem holística, que utiliza ferramentas como formulários, pesquisas e entrevistas para medir o impacto a médio e longo prazo, demonstra um compromisso com resultados sustentáveis.

A gestão também se mostrou adaptativa, ao revisar o plano e repactuar prazos de ações que dependiam de *stakeholders* externos, reconhecendo e tratando os riscos de forma dinâmica.

Os achados do estudo de caso do TCE-RO dialogam diretamente com o referencial teórico examinado. A implementação do Plano de Gestão 2024-2025 representa uma aplicação bem-sucedida dos princípios da administração gerencial, que prioriza resultados, transparência e a geração de valor público em detrimento da rigidez burocrática. A própria estrutura de monitoramento, focada em eficiência, eficácia e efetividade, é a materialização desse modelo.

A filosofia do CEOD se alinha integralmente ao conceito de *Business Intelligence*. O TCE-RO está, na prática, construindo uma cultura orientada por dados que transforma informações, antes dispersas, em *insights* para uma tomada de decisão mais estratégica, como defendido por Ruschel e Rover (2009). A jornada de superação de processos manuais e dados fragmentados para a criação de painéis e sistemas integrados espelha a experiência da Justiça Federal da 5ª Região, reforçando a validade dessa abordagem para o setor público.

Adicionalmente, a filosofia do CEOD e a capacidade de analisar grandes volumes de dados podem ser vistas como ferramentas essenciais para a concretização das exigências da nova LINDB. O artigo 22 da lei, por exemplo, determina que sejam considerados os “obstáculos e as dificuldades reais do gestor” na análise de seus atos.

A governança orientada por dados, como a implementada pelo TCE-RO, permite que o órgão de controle tenha uma visão mais completa do contexto, subsidiando decisões que superem o formalismo e compreendam as limitações práticas da gestão. A jurisprudência vem se consolidando no sentido de exigir do gestor uma “demonstração explícita” dessas dificuldades, e as ferramentas de dados podem ser o meio para fornecer tais evidências.

Contudo, a modernização encontra desafios que a tecnologia por si só não resolve. O estudo sobre a aplicação da LINDB no TCE-SP revelou que temas como a responsabilização pessoal do agente público ainda são complexos. O artigo 28 da LINDB restringe a punição pessoal aos casos de “dolo ou erro grosseiro”.

Na prática, os Tribunais de Contas, incluindo o de São Paulo, têm adotado uma postura de autolimitação, entendendo que não lhes compete aferir o elemento subjetivo da conduta do gestor, por considerá-la uma tarefa do Poder Judiciário. Isso demonstra que, mesmo em um modelo de controle avançado e orientado por dados, persistem zonas de incerteza e limites institucionais na transição para uma fiscalização plenamente consequencialista.

Some-se a isso, a modernização dos sistemas e fluxos de trabalho no TCE-RO podem ser analisados sob a ótica da Gestão por Processos (BPM). A reestruturação de sistemas, como o Comunic e o PCe, não se trata apenas de uma atualização tecnológica, mas de um redesenho de processos que visa eliminar gargalos, padronizar rotinas e aumentar a celeridade, conforme preconiza o BPM. A inovação, portanto, é tanto tecnológica quanto de processos, mostrando uma abordagem integrada para a modernização.

Em preambular de conclusão, a análise do caso do TCE-RO revela um modelo de controle externo que harmoniza a inovação tecnológica com uma finalidade social clara, na medida em

que a governança orientada por dados, materializada no CEOD, não serve apenas para otimizar a fiscalização de conformidade, mas também para fornecer as evidências necessárias para uma atuação pedagógica e indutora mais eficaz.

Com efeito, ao identificar, por meio da análise das informações coletadas que sedimentam a base de dados constituída, as áreas mais críticas das políticas públicas, como a educação e a saúde, o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia pode direcionar sua função orientadora de forma mais assertiva, promovendo a adoção de boas práticas e contribuindo para a melhoria contínua da gestão pública, conforme preconiza a literatura sobre o tema.

CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou a transição bem-sucedida do TCE-RO de um modelo de controle tradicional, reativo e processual, para uma governança de dados inovadora, preditiva e estratégica. A análise do Plano de Gestão 2024-2025 e de seu relatório de resultados evidencia que a tecnologia, quando alinhada a uma visão estratégica clara e a uma metodologia de gestão madura, é capaz de superar desafios históricos do setor público, promovendo maior eficiência, transparência e efetividade, nas palavras de Almeida (2019).

O caso do TCE-RO prova que é possível ir além da simples digitalização, utilizando a análise de dados para qualificar a fiscalização e induzir a melhoria das políticas públicas, gerando impacto real na vida dos cidadãos. A alta taxa de execução do plano no primeiro ano e o amadurecimento do sistema de monitoramento são indicadores de uma gestão de alta performance.

Como limitações, este estudo se baseou em documentos oficiais de um único biênio, o que restringe a análise de impactos de longo prazo. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos longitudinais para mensurar a efetividade das ações ao longo do tempo, bem como análises comparativas com outros Tribunais de Contas, a fim de validar e expandir os achados aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Eliézer. **A Implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na UTPR: Uma Visão a Partir do Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Dissertação de Mestrado. Ponta Grossa. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2019.

BALDAM, Roquemar; *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM – Business**

Process Management. São Paulo: Editora Érica Ltda, 2010.

BARBOSA, Bianca Rocha; *et al.* **A função pedagógica dos Tribunais de Contas.** 2021.

BIBIANO, G. M. **Desenvolvimento de uma Solução para Suporte À Tomada de Decisão em um Órgão Público com Aplicação Concomitante da Gestão da Informação e de Uma Ferramenta de Business Intelligence.** Dissertação de Mestrado. UFRN. 2022.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

COSTA, G. P. **Heranças patrimonialistas,(dis) funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira.** 2012 Tese (Doutorado em Administração) – FGV/EBAPE.

DE MELO SILVA, Gustavo. O Portal Business Intelligence na Justiça Federal da 5ª Região: Um estudo sobre inovação e eficiência na gestão administrativa. **Revista Jurídica da Seção Judiciária de Pernambuco**, n. 16, p. 275-298, 2025.

GUSSONI, P. R. **Os Tribunais de Contas e a efetividade da gestão pública.** Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2025.

JÚNIOR, José Jair Marques; PEDROSO, Lucas Aluísio Scatimburgo. Seis Anos da Nova LINDB no Tribunal de Contas do Estado de São Paulo: Entre Avanços e Desafios. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, v. 24, n. 2, p. 103-130, 2024.

RUSCHEL, Aírton José; ROVER, Aires José. **Business Intelligence: Governo Eletrônico na Administração Pública.** Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: RAP, 2009.