

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Equilíbrio no controle contra a paralisia decisória em auditorias

Uma análise a partir do livro ‘A Batalha entre Controle e Políticas Públicas’

Juliana Bonacorsi de Palma
18/03/2026 | 12:30



Área interna do Tribunal de Contas da União (TCU) / Crédito: Evelynne Gubert/TCU

Os gestores públicos estão paralisados pelo excesso de controle? Com o “*apagão das canetas*”, a questão tem rendido um dos mais fascinantes debates atuais. O imprescindível *A Batalha entre Controle e Políticas Públicas: decifrando a paralisia decisória na administração pública brasileira* (Amanuense, 2024), de Rafael Viegas, Fernando Abrucio, Sílvia Mongelós e Débora Lima, tem muito a dizer sobre isso.

Lapidado em pesquisas de ponta, o texto é positivamente racional e operativo. Controladores não são vilanizados e tampouco a Administração Pública é infantilizada. A proposta é oferecer caminhos para enfrentar a paralisia decisória – fenômeno frequentemente associado à percepção de riscos negativos, como responsabilização, retaliações e exposição pública, que acabam por induzir estratégias de autocontenção.

Quer acompanhar os principais fatos ligados ao serviço público? Inscreva-se na newsletter Por Dentro da Máquina. É grátis!

No caso dos Tribunais de Contas, o foco está nas *auditorias*, tomando por base estudo de Michael Power, que, já em 1994, fazia alusão à “*explosão de auditorias*” e apontava seus efeitos adversos: transferência de poder de gestores para auditores, criação de uma cultura da conformidade que desvia a atenção dos objetivos principais e estabelecimento de um paradoxo em que o processo de auditoria – muitas vezes justificado como necessário à promoção da transparência – era ele próprio opaco e tão especializado que afastava o debate público.

Segundo os autores, é preciso buscar um *equilíbrio* entre controle e autonomia decisória da Administração Pública para que seus órgãos e entes se tornem em promotores ativos de inovação (“*burocracias de inovação*”) e lapidem a sua capacidade estatal. Várias propostas são apresentadas para o controle pelos Tribunais de Contas na obra. Além do respeito à autonomia da Administração Pública, três aperfeiçoamentos se destacam e os comento à luz do Tribunal de Contas da União (TCU).

Para ampliação da transparência e acesso à informação gerada pelo controlador, a experiência de confecção de painéis de acompanhamento decisório e de relatórios amigáveis, por exemplo, pode ser adotada nas auditorias em políticas públicas, uma das atividades de controle que mais interessa à população.

Mecanismos de diálogo sobre os resultados da auditoria podem ser incentivados para promover a participação nas auditorias, inclusive a adoção de mesas técnicas. A ênfase no diálogo e na colaboração afasta as determinações em auditorias.

Fortalecer as avaliações de políticas públicas no controle requer que elas sejam o instrumento primeiro de referência e diálogo institucional com o controlador, antes mesmo dos relatórios de auditorias. Para não colocar em risco a engenharia da política pública, racionalidade, critérios, indicadores, glossários e taxonomias empregadas nas avaliações devem ser adotados pelo controlador.

A paralisia decisória é um cenário complexo que não será resolvido apenas com a reforma do sistema de controle. A obra é uma referência para a necessária expansão qualificada do debate, que deve lidar com a percepção de risco e com a cultura organizacional da Administração Pública. 📖

Os artigos publicados pelo JOTA não refletem necessariamente a opinião do site. Os textos buscam estimular o debate sobre temas importantes para o país, sempre prestigiando a pluralidade de ideias.



JULIANA BONACORSI DE PALMA

Professora Associada da FGV Direito SP. Coordenadora do Núcleo Público da FGV Direito SP. Mestre e doutora pela Faculdade de Direito da USP. Master of Laws pela Yale Law School

TAGS ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA JOTA PRO PODER SOCIAL TCU TRIBUNAIS DE CONTAS

COMPARTILHAR

