
INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB)
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL (TCE-RS)

**AUDITORIA, POLÍTICAS PÚBLICAS
& AGENDA 2030**

AULAS 3 & 4- CONTROLE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Nelson Nei Granato Neto (TCE-PR/IRB)
Porto Alegre, 02 e 07 de julho de 2021

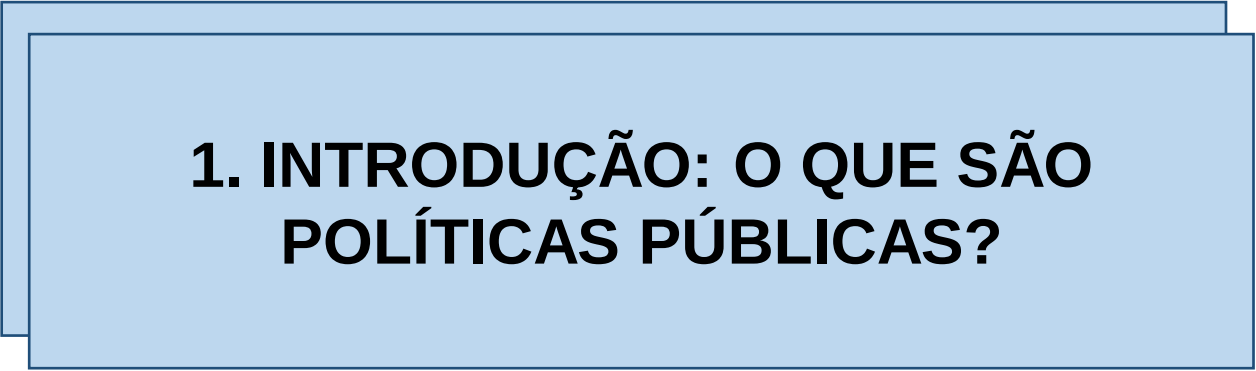
POR QUE ESTUDAR?



Mafalda. Quino.

ESTRUTURA DA AULA

1. Introdução: O que são Políticas Públicas?
2. Análise: Modelo Lógico, Teoria do Programa e Teoria da Mudança
3. Síntese: Dimensões de Desempenho
4. Contexto: Basta copiar bons exemplos para dar certo?
5. O papel dos Tribunais de Contas.



1. INTRODUÇÃO: O QUE SÃO POLÍTICAS PÚBLICAS?

CONCEITO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

CIÊNCIA POLÍTICA

Uma **política pública** de excelência corresponde àquelas **cadeias de ação e fluxos de informação** relacionados com um **objetivo político** definido democraticamente [...]. Uma política pública de qualidade incluirá orientações ou conteúdos, instrumentos ou mecanismos, definições ou modificações institucionais e a **previsão dos seus resultados**. (Parada, 2006. p. 68)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/ ECONOMIA

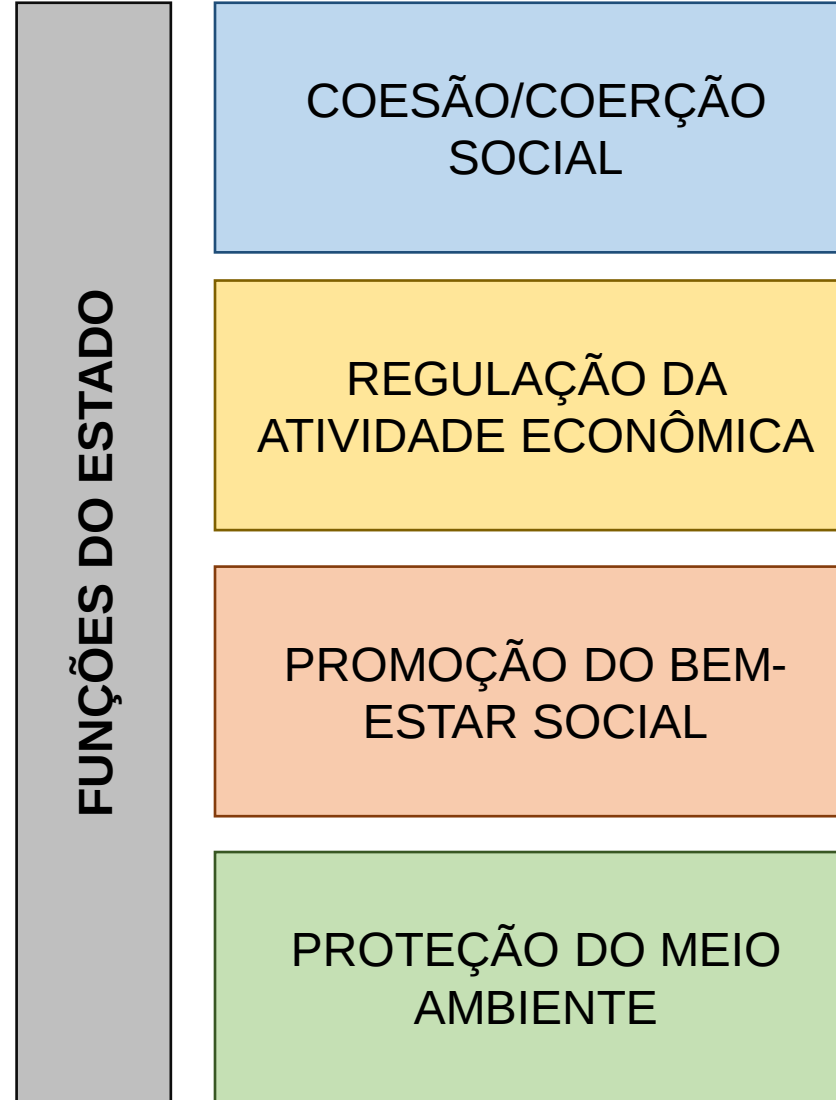
Um programa pode ser descrito como uma **transformação intencional** de recursos específicos (**insumos**) em certas atividades (**processos**) para produzir efeitos esperados (**resultados**), dentro de um contexto específico.
(MacLaughlin; Jordan, 2015. p. 55)

Conceito “mínimo” de políticas públicas:

*“Políticas Públicas são **intervenções planejadas** do **poder público** com a finalidade de resolver **situações sociais problemáticas**.”*

(Di Giovanni, 2007. p.3)

1.1. POLÍTICAS PÚBLICAS NA HISTÓRIA



1.1. POLÍTICAS PÚBLICAS NA HISTÓRIA

CAPITALISMO COMERCIAL
(Séculos XVI a XVIII)

FUNÇÕES DO ESTADO

COESÃO/COERÇÃO
SOCIAL

*Defesa (Exército e Marinha)
*Justiça

REGULAÇÃO DA
ATIVIDADE ECONÔMICA

*Licenças para explorar territórios
*Regulação do comércio exterior

PROMOÇÃO DO BEM-
ESTAR SOCIAL

PROTEÇÃO DO MEIO
AMBIENTE

1.1. POLÍTICAS PÚBLICAS NA HISTÓRIA

CAPITALISMO INDUSTRIAL (Século XIX)	FUNÇÕES DO ESTADO	COESÃO/COERÇÃO SOCIAL	*Defesa (Exército e Marinha) *Polícia *Justiça
		REGULAÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA	*Licenças para explorar territórios *Regulação do comércio exterior *Proteção da indústria nascente
		PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR SOCIAL	>>> Reinvindicações da classe trabalhadora >>> Educação e assistência aos desamparados
		PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE	

1.1. POLÍTICAS PÚBLICAS NA HISTÓRIA

CAPITALISMO FINANCEIRO
(Séculos XX e XXI)

FUNÇÕES DO ESTADO

COESÃO/COERÇÃO
SOCIAL

- *Defesa (Exército e Marinha)
- *Polícia
- *Justiça

REGULAÇÃO DA
ATIVIDADE ECONÔMICA

- *Licenças para explorar territórios
- *Regulação do comércio exterior
- *Proteção da indústria nascente
- *Administração da dívida pública/regulação bancária
- *Intervenção em setores estratégicos

PROMOÇÃO DO BEM-
ESTAR SOCIAL

- *Educação
- *Saúde, assistência e previdência social
- *Redução de desigualdades, combate à discriminação social
- *Moradia, transporte público
- *[...]

PROTEÇÃO DO MEIO
AMBIENTE

- >>> “Reclamações” do planeta:
mudanças climáticas
- >>> “Desenvolvimento sustentável”

1.2. POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL



“A questão social é um caso de polícia” –
Washington Luiz

República Velha (1889-1930)

- *Política econômica liberal
- *Pouca atenção à questão social, salvo casos pontuais (ex: combate a epidemias)

1.2. POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL

Era Vargas (1930-1945)

- *Política econômica intervencionista
- *Legislação trabalhista
- *Criação de institutos de previdência
- *Educação primária pública



1.2. POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL



1º Ciclo Democrático (1945-1964)

- *Política econômica intervencionista
- *Planejamento estatal: Plano Salte, Plano de Metas, Plano Trienal
- *Continuidade das políticas sociais varguistas

1.2. POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL

Ditadura Militar (1964-1985)

- *Política econômica intervencionista
- *Planejamento estatal- Planos Nacionais de Desenvolvimento
- *Continuidades e descontinuidades das políticas sociais varguistas



1.2. POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL



2º Ciclo Democrático (1985-???)

- *Política econômica neoliberal- criação de um novo marco regulatório da atividade econômica
- *Constituição de 1988: Políticas sociais universalizantes.



2. ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

2.1. ANÁLISE- EMARANHADO CONCEITUAL

*“**não existe consenso** quanto ao que seja avaliação de políticas públicas, pois o conceito admite múltiplas definições, algumas delas contraditórias”*
Ala-Harja e Helgason (2000)

*“Há atualmente **uma Babel de abordagens, teorizações incipientes e vertentes analíticas** que buscam dar significação à diversificação dos processos de formação e gestão das políticas públicas”*
Faria (2003)

*“Se avaliação é uma forma de mensuração, de julgamento de valor, é preciso estabelecer, antes de tudo, os critérios de avaliação, e nesse ponto **não há consenso** sobre aspectos metodológicos e conceituais. O que existe é um autêntico “**emaranhado conceitual**”*
Costa e Castanhari (2003)

Fonte: Trevisan e van Bellen (2008).
Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção

2.1. ANÁLISE- TEORIA DO PROGRAMA

Programa: Pode se referir a qualquer intervenção – um projeto, uma estratégia, uma política, uma iniciativa de financiamento, ou um evento.

Teoria do Programa: É um modelo ou uma teoria (ambos *explícitos*) sobre como uma intervenção contribuirá para atingir um conjunto específico de resultados por meio de uma série de efeito intermediários.

Teoria da Mudança: É o mecanismo central pelo qual a mudança acontece para os indivíduos, grupos e comunidades (que recebem os produtos/"outputs" do programa)

Teoria da Ação: Explica como os programas são construídos para ativar as suas teorias da mudança

Fonte: FUNNEL; ROGERS, 2011. pp. 30-33

2.1. ANÁLISE- TEORIA DO PROGRAMA

1) Qual a importância das teorias da mudança e da ação para o planejamento de políticas públicas?

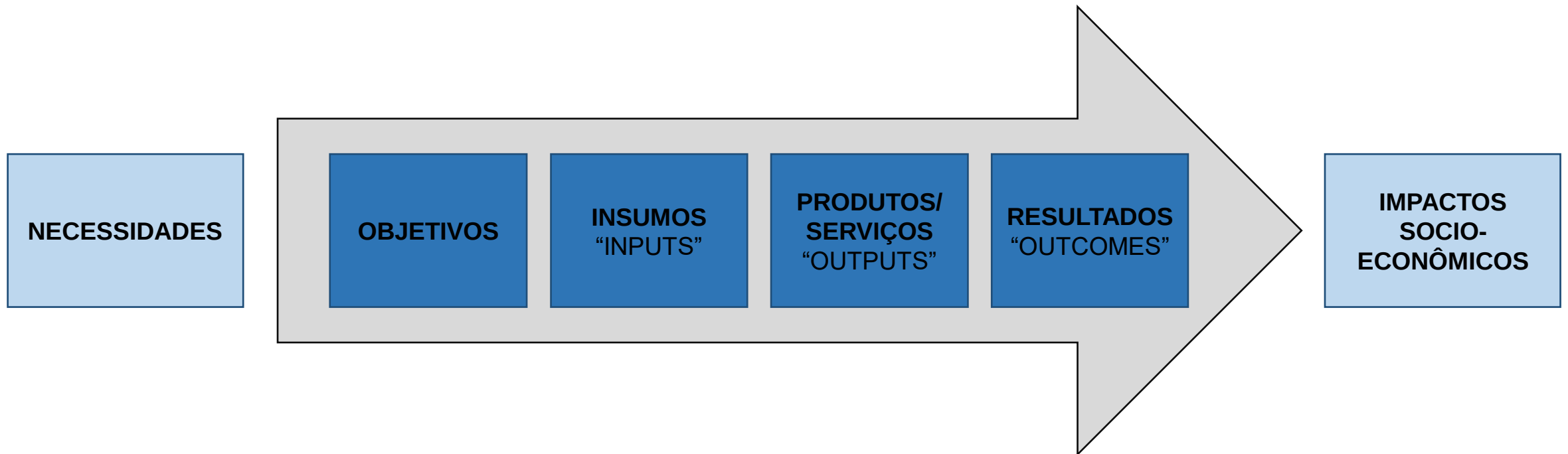
*Essas teorias deixam claros os pressupostos da intervenção governamental e os seus resultados esperados.

2) Uma política pública fundamentada em uma teoria do programa é garantia de seu sucesso?

*NÃO, mas a teoria do programa deixa explícito quais são os pressupostos que estão por trás de uma determinada intervenção e facilita a sua avaliação e identificação de suas deficiências.

2.1. ANÁLISE- TEORIA DO PROGRAMA

Modelo lógico: Uma teoria do programa geralmente é mostrada em um diagrama chamado “modelo lógico”



Fonte: FUNNEL; ROGERS, 2011. pp. 30-33; NBASP/GUID 9020

2.2. MODELO LÓGICO

Elementos do modelo lógico:

INSUMO – PROCESSO – PRODUTO – RESULTADO

INPUT – PROCESS – OUTPUT – OUTCOME

Daniel Stuffebean (1967) **Modelo CIPP**

- 1) Context- Contexto
- 2) Input- Insumo
- 3) Process- Processo
- 4) Product- Produto

ONU/GiZ (1979) **Estrutura Logica**

- 1) Atividades
- 2) Produtos
- 3) Propósito (resultado esperado)
- 4) Meta

United Way – EUA (1996) **Modelo Lógico**

- 1) Insumos
- 2) Atividades
- 3) Produtos
- 4) Resultado

Fonte: FUNNEL; ROGERS, 2011. pp. 27-30

2.2. MODELO LÓGICO

Elementos do modelo lógico:

INSUMO – PROCESSO – PRODUTO – RESULTADO

INPUT – PROCESS – OUTPUT – OUTCOME

AusAID – Austrália

*Agência Australiana para o
Desenvolvimento Internacional*

- 1) Produto (“output”)
- 2) Componentes objetivos ou resultados imediatos
- 3) Propósito ou resultado (“outcome”)
- 4) Meta ou impacto

Tesouro Nacional – Canadá

- 1) Atividades
- 2) Produtos
- 3) Resultados imediatos
- 4) Resultados intermediários
- 5) Resultados finais

Controladoria e Auditoria-Geral – Índia

- 1) Alvo, objetivo, meta
- 2) Insumo (“input”)
- 3) Processo
- 4) Produto (“output”)
- 5) Resultado (“outcome”)

Fonte: FUNNEL; ROGERS, 2011. pp. 27-30

2.2. MODELO LÓGICO

Elementos do modelo lógico:

INSUMO – PROCESSO – PRODUTO – RESULTADO

INPUT – PROCESS – OUTPUT – OUTCOME

Tesouro Nacional – África do Sul

- 1) Insumos
- 2) Atividades
- 3) Produtos
- 4) Resultados
- 5) Impactos

Universidade de Wisconsin – Estados Unidos

- 1) Insumos
- 2) Produtos – atividades
- 3) Produtos – participação
- 4) Resultados de curto prazo
- 5) Resultados de médio prazo
- 6) Impacto

InnoNET – EUA *Rede de inovação*

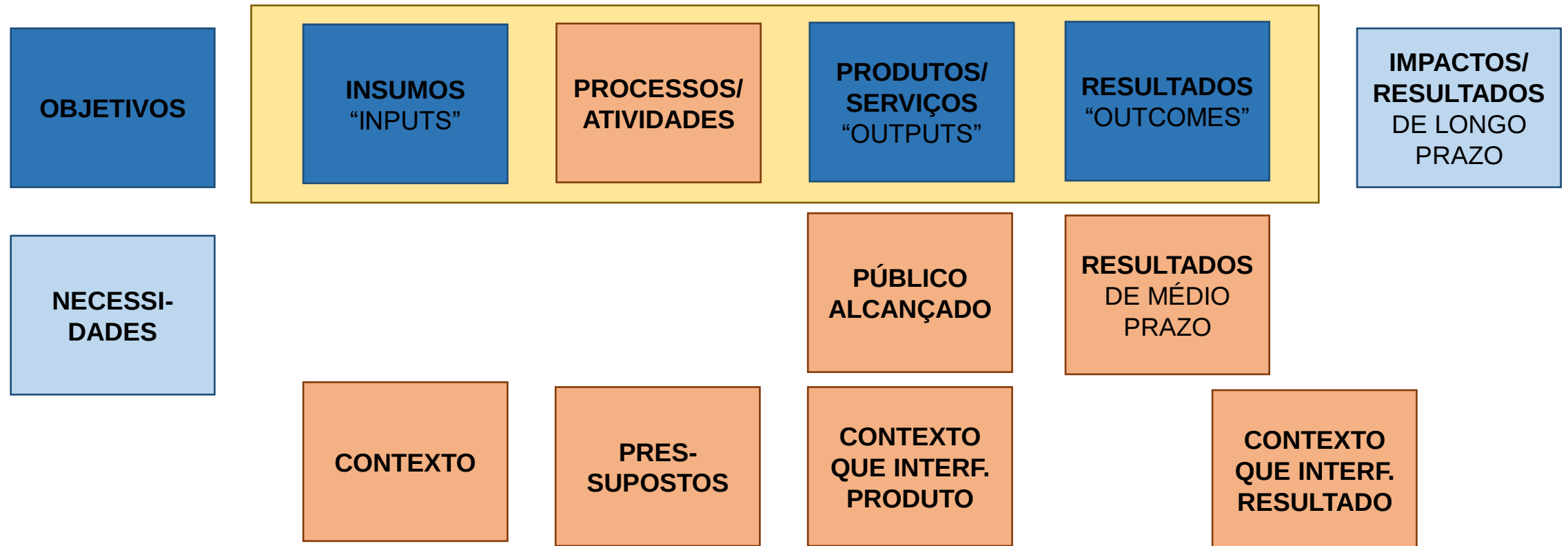
- 1) Recursos
- 2) Atividades
- 3) Produtos
- 4) Resultados
- 5) Meta

Fonte: FUNNEL; ROGERS, 2011. pp. 27-30

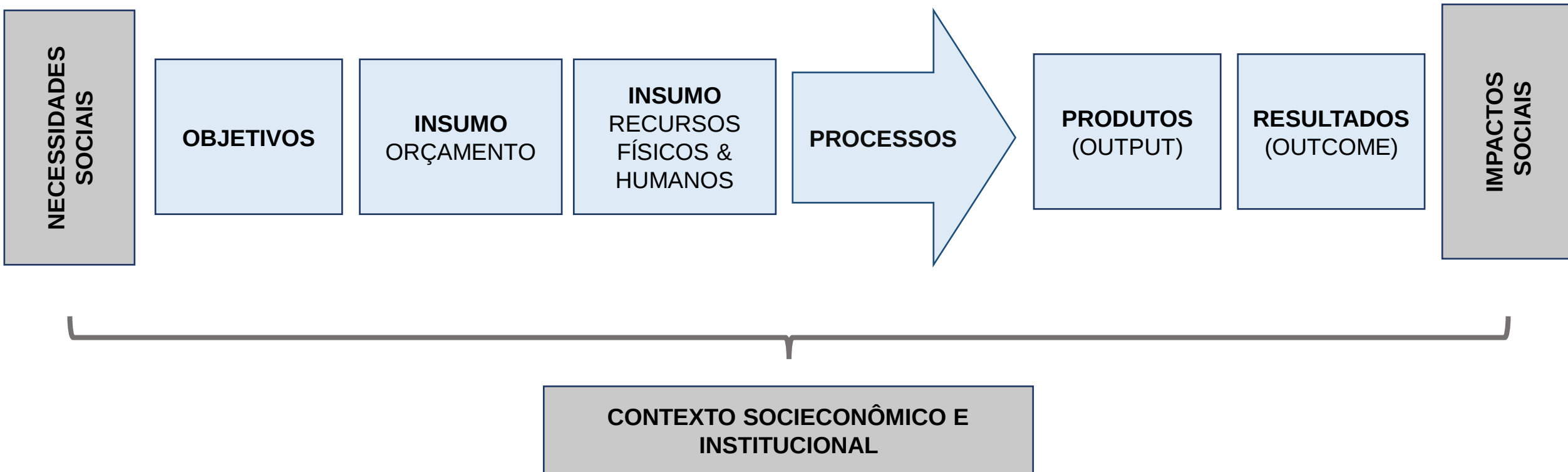
2.2. MODELO LÓGICO

Elementos do modelo lógico:

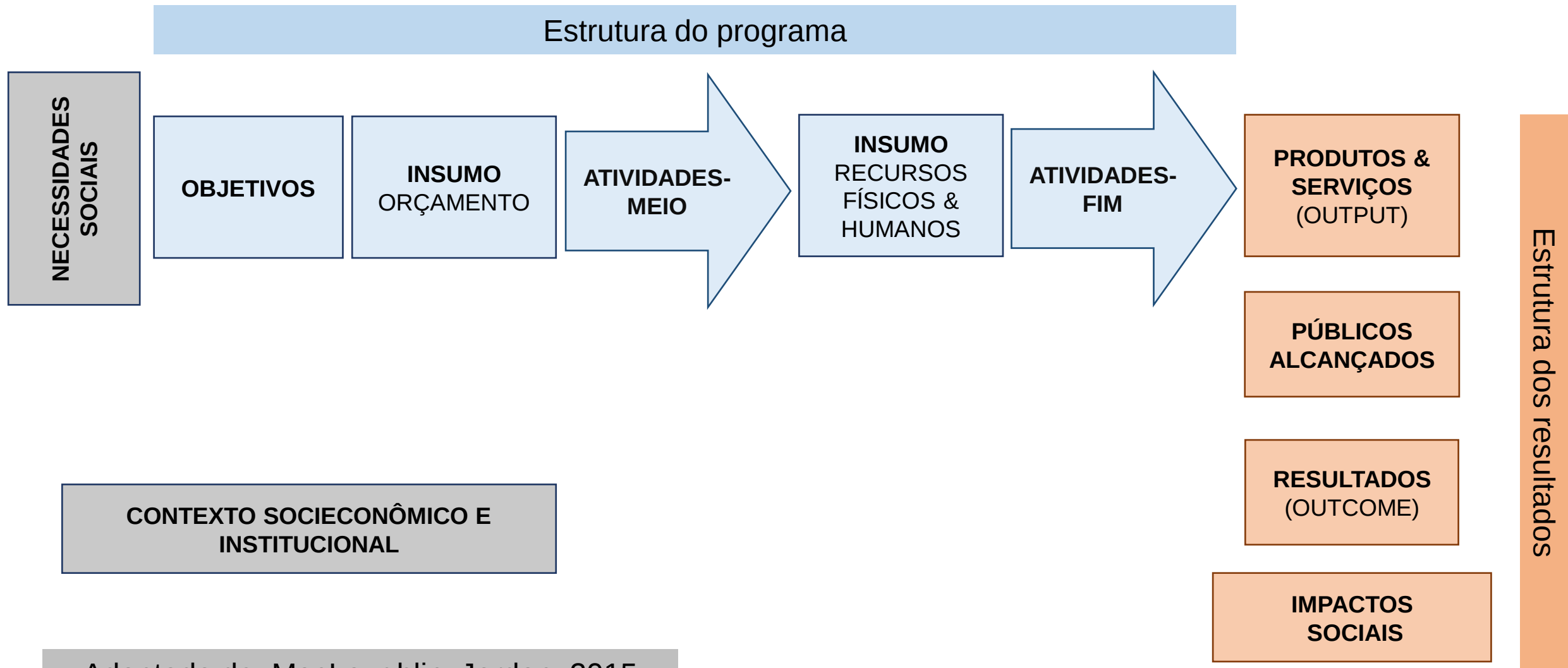
INSUMO – PROCESSO – PRODUTO – RESULTADO
INPUT – PROCESS – OUTPUT – OUTCOME



2.2. MODELO LÓGICO



2.2. MODELO LÓGICO



Adaptado de: MacLaughlin; Jordan, 2015

2.3. MODELO LÓGICO & PLANEJAMENTO

Planejamento de Políticas Públicas

1. Que **metas** precisam ser atingidas?

2. Que **ações** precisam ser implantadas/continuadas?

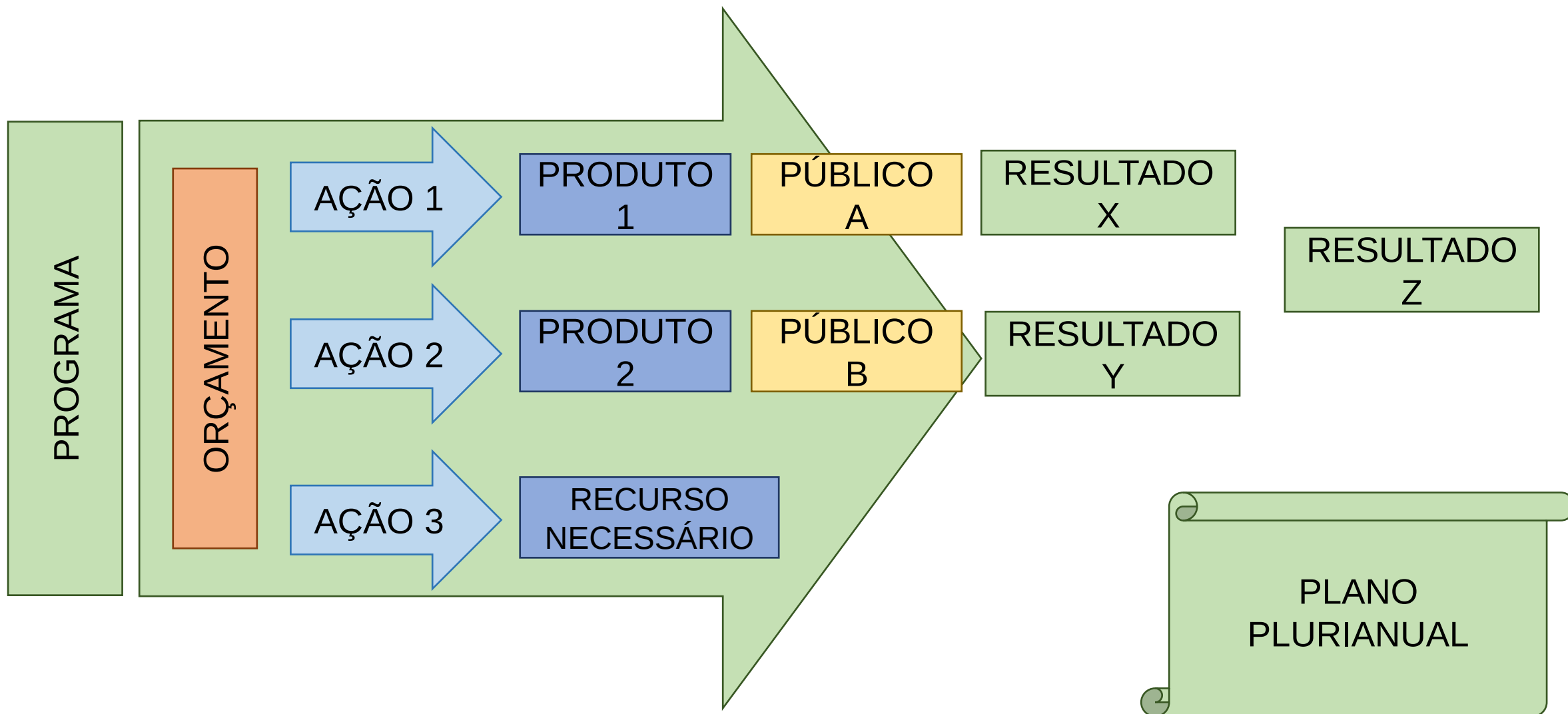
3. Quais são os **recursos demandados** para executar essas ações?

4. Quais são os **produtos e serviços** entregues pelas ações?

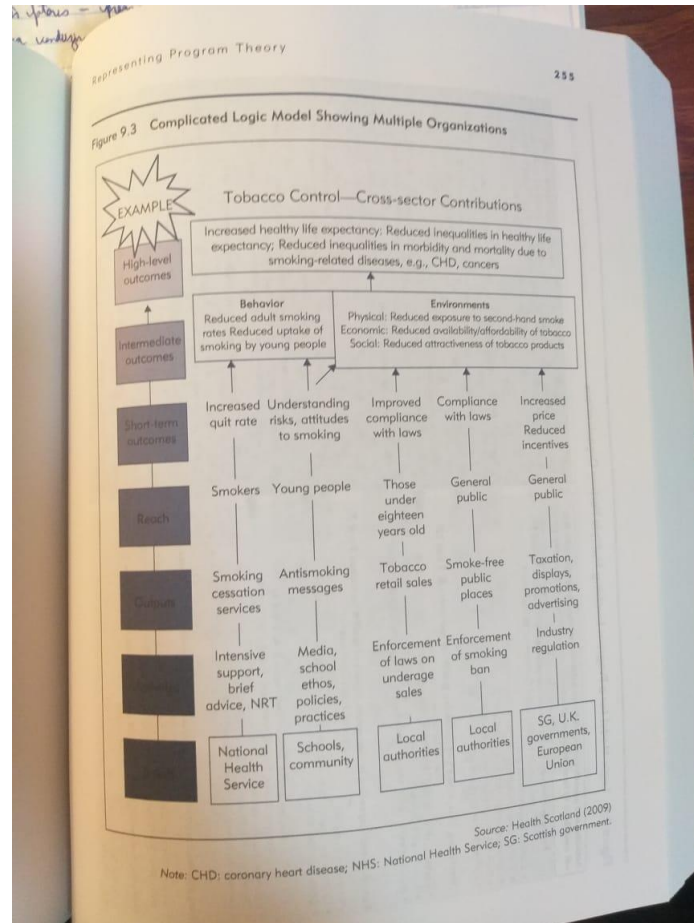
5. Quais os **públicos atendidos** pelas ações?

6. Há efeitos imediatos no público que recebeu os produtos e serviços (**resultados**) que podem ser mensurados? Quais?

2.3. MODELO LÓGICO & PLANEJAMENTO



2.3. MODELO LÓGICO & PLANEJAMENTO

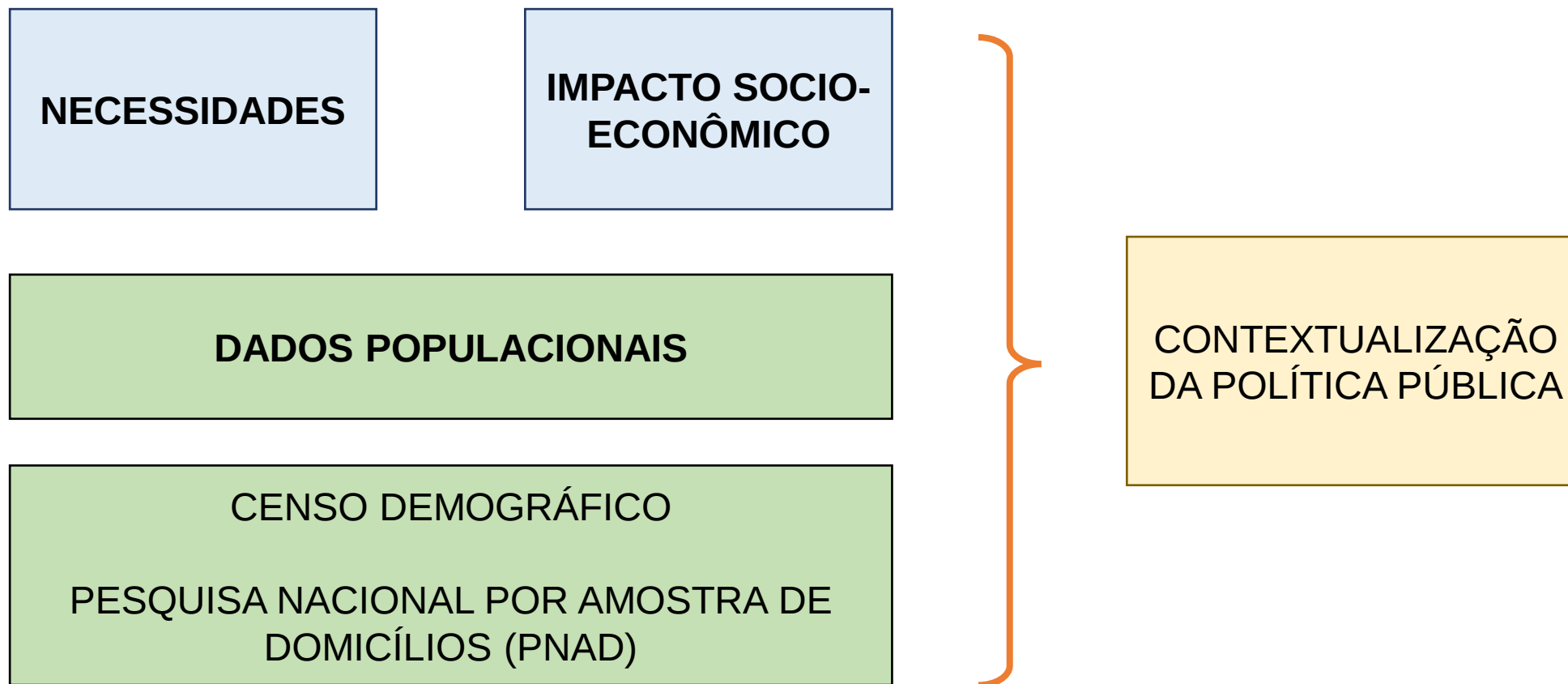


Modelo Lógico –
Sistema Nacional de Saúde (Reino Unido)

Controle do tabagismo – contribuições dos
setores

Arquivo em anexo

2.4. ELEMENTOS DO MODELO LÓGICO



2.4. ELEMENTOS DO MODELO LÓGICO

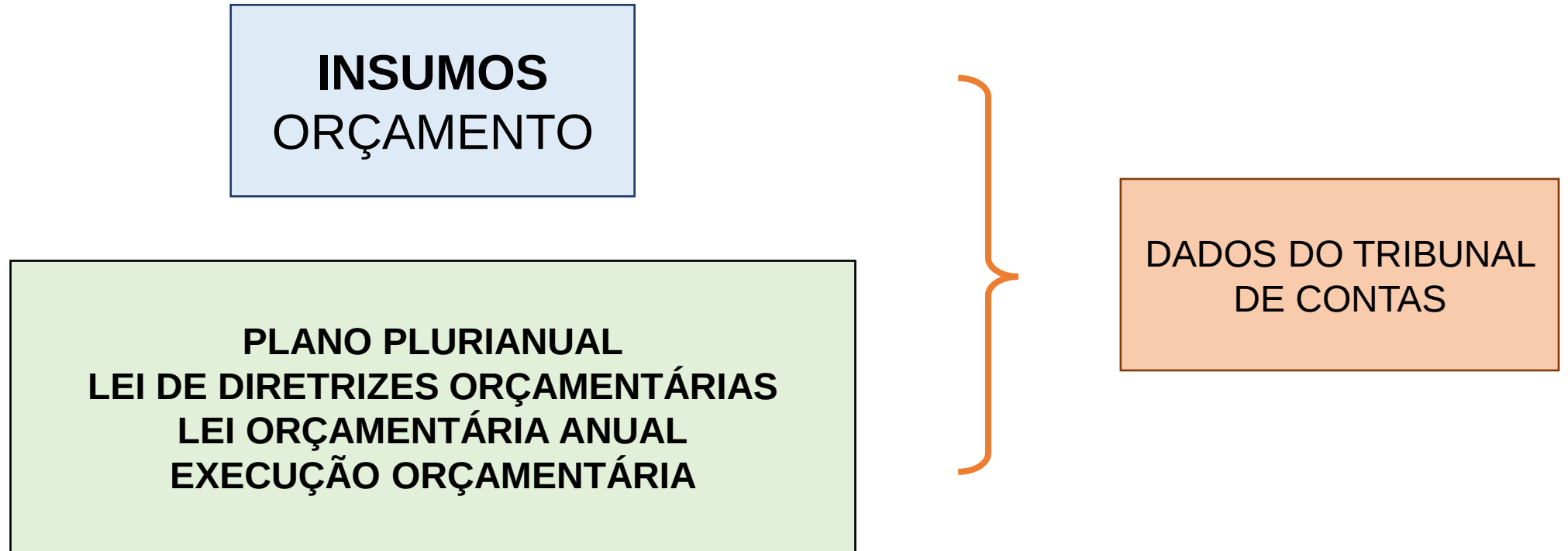
OBJETIVOS

**PLANO PLURIANUAL
LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS
PLANOS NACIONAIS, ESTADUAIS,
MUNICIPAIS**

**VIABILIDADE DAS
METAS
ESTABELECIDAS**

GUID 5290- Guidance on Audit of the Development and Use of Key National Indicators

2.4. ELEMENTOS DO MODELO LÓGICO



2.4. ELEMENTOS DO MODELO LÓGICO

INSUMOS
RECURSOS FÍSICOS
E HUMANOS

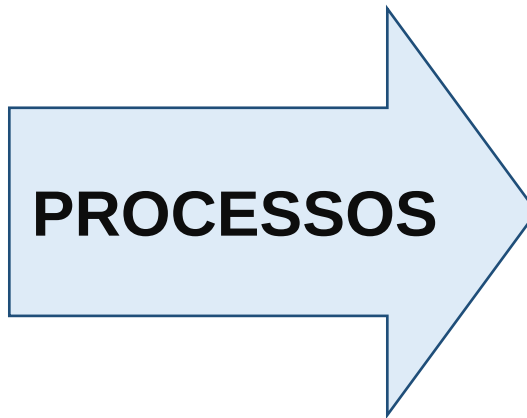
PRODUTO
SERVIÇO
“OUTPUT”

PÚBLICO
ATENDIDO

Política Pública	Fonte de Dados
Educação	Censo da Educação Básica (aluno, professor, turma, escola)
Saúde	Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (profissional, estabelecimento, leitos, equipamentos) Sistema de Informações Ambulatoriais (SIA) Sistema de Informações Hospitalares (SIH)

REGISTROS
ADMINISTRATIVOS

2.4. ELEMENTOS DO MODELO LÓGICO



**ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA GESTÃO
MUNICIPAL (IEG-M)**

**ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA GESTÃO
ESTADUAL (IEG-E)**

2.4. ELEMENTOS DO MODELO LÓGICO

RESULTADO

Política Pública	Fonte de Dados
Educação	Avaliação Nacional de Alfabetização Prova Brasil IDEB
Saúde	Sistema de Informações de Mortalidade (SIM) Sistema de Informações Ambulatoriais (SIA) Sistema de Informações Hospitalares (SIH)

2.5. CONCLUSÃO

1) Como “desenhar” o modelo lógico?

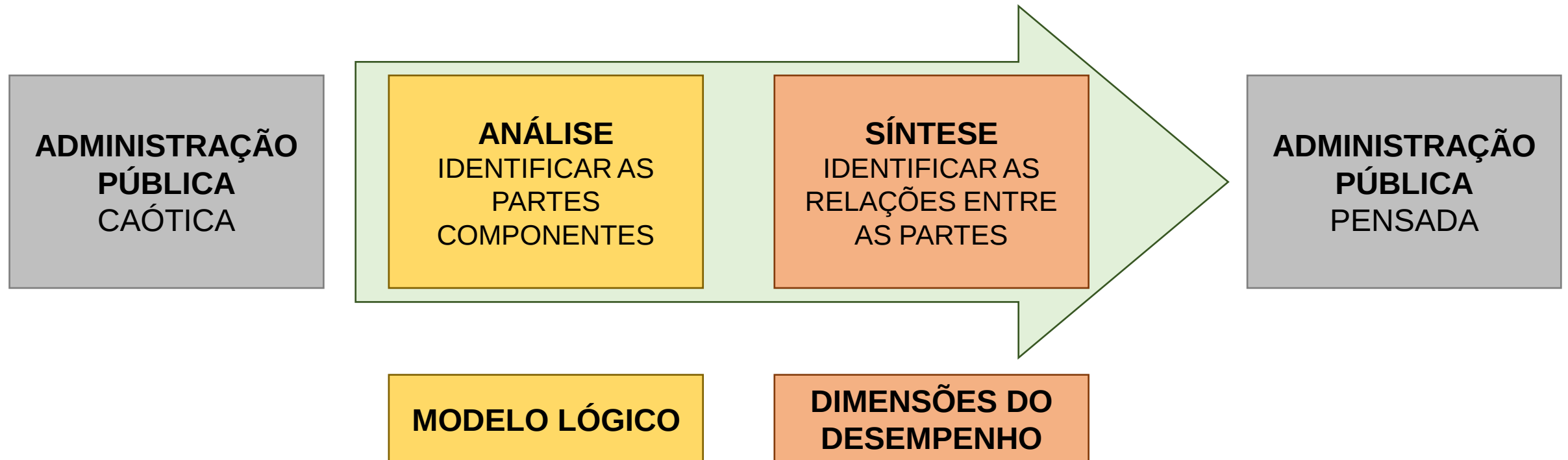
- *Discuta com as pessoas envolvidas;
- *Analise e estabeleça os elementos do programa em questão;
- *Elabore um esboço do diagrama;
- *Discuta o diagrama e o aperfeiçoe.

2) Por que fazer isso?

Para ter a “visão do todo” tão necessária para fiscalizar um programa público e/ou uma entidade e identificar suas possíveis deficiências e os riscos sistêmicos

2.5. CONCLUSÃO

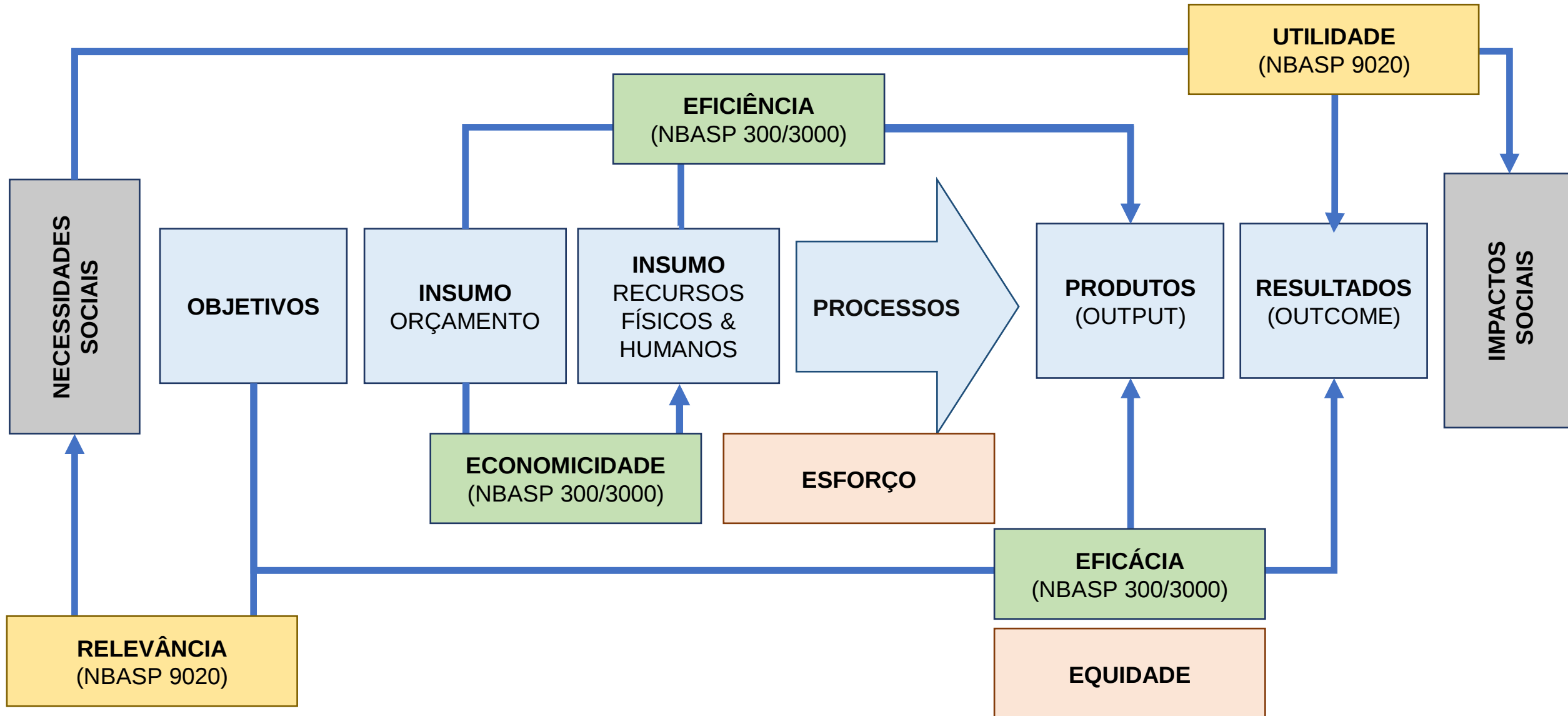
CONTROLE DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA





3. DIMENSÕES DE DESEMPENHO

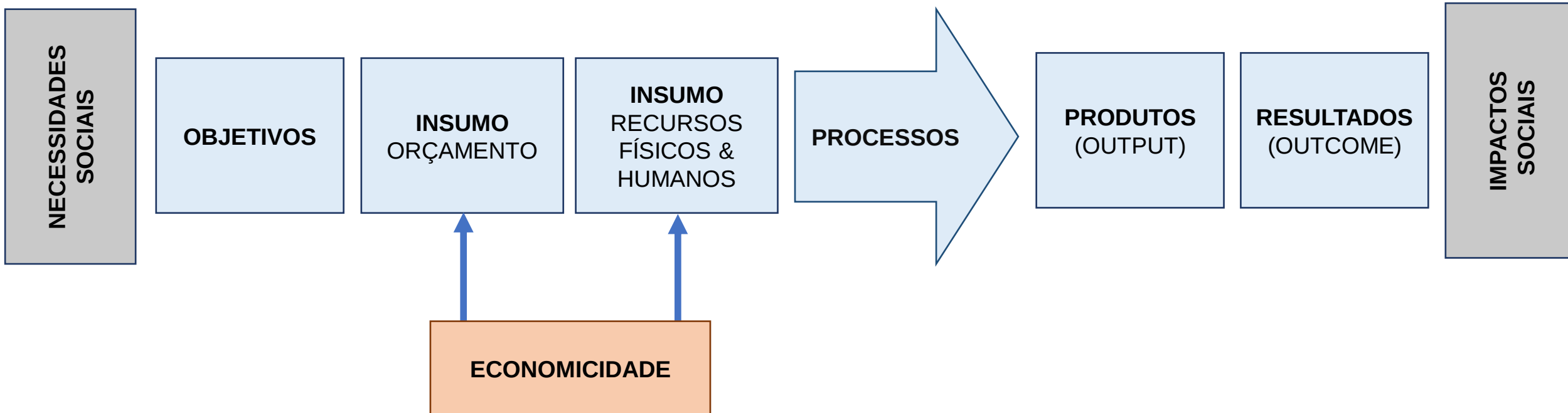
3.1. DIMENSÕES DE DESEMPENHO



3.2. ECONOMICIDADE

NBASP/ISSAI 300.11

Economy – Economicidade: Minimizar os custos dos recursos. Os recursos utilizados dever ser avaliados em tempo hábil, em quantidade e qualidade apropriados, e ao melhor preço



3.2. ECONOMICIDADE

Indicadores de economicidade

Definição	Custo dos insumos (NBASP 300.11)
Exemplos	*Custo-Aluno Qualidade Inicial (CAQi) *Despesa por aluno ***
Técnicas de construção	*Razão entre quantidade de insumo e custo/despesa
Limitações	*Deficiências na contabilidade de custos no setor público

3.2. ECONOMICIDADE

Indicadores de **economicidade**

Caso: Despesa por aluno (IDGM – TCE/PR, 2016)

*Na ausência de indicador confiável de custo por aluno da educação básica municipal, o TCE-PR utilizou a *despesa corrente liquidada* como proxy deste.

*Este indicador foi a base do Índice de Eficiência da Despesa Municipal com Educação, além de ter composto a matriz de risco para seleção de municípios na Auditoria Integrada da Educação em 2016.

3.2. ECONOMICIDADE

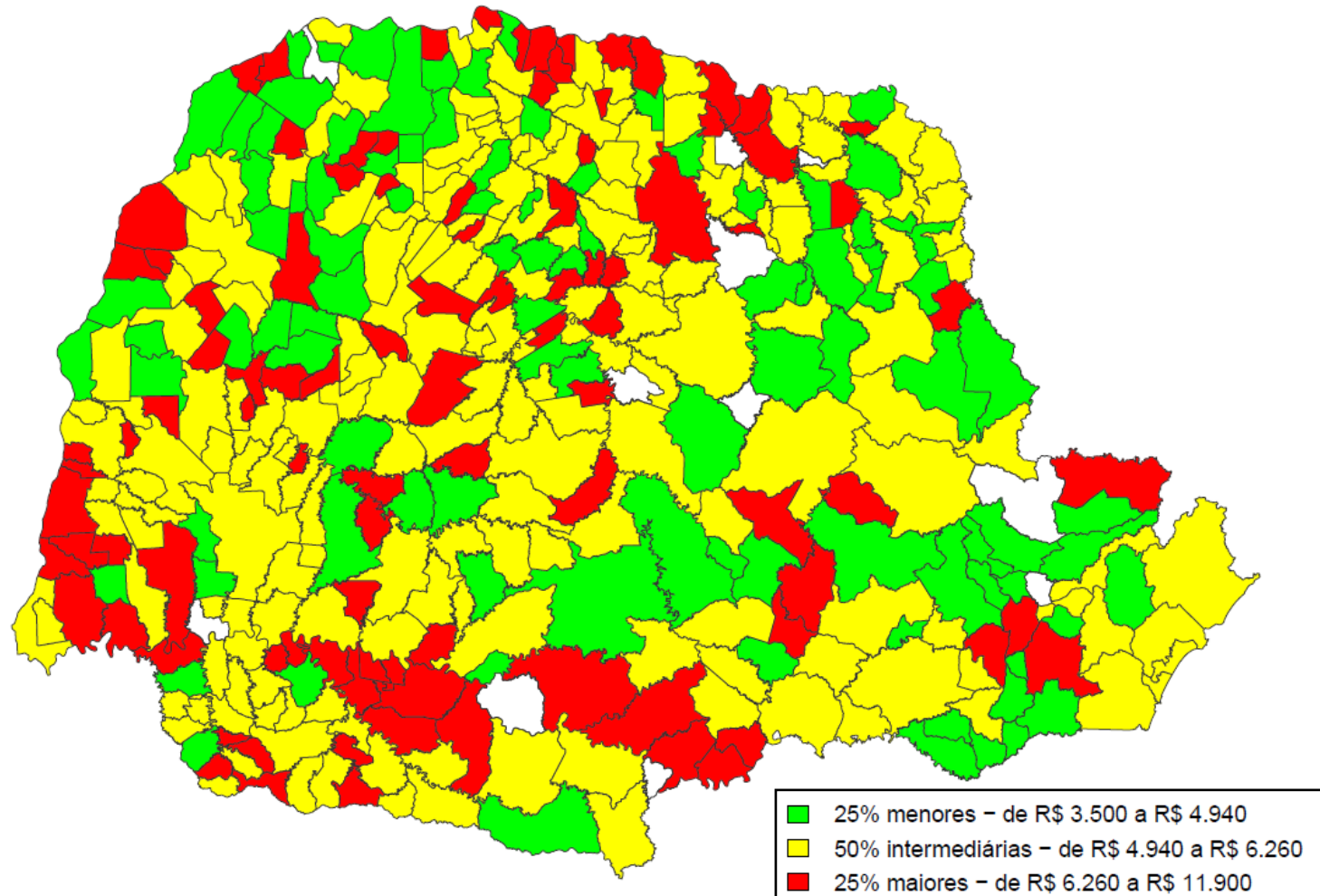
Despesa corrente liquidada por aluno (2014)

Observação: 11 municípios ainda não haviam informado os 12 meses de 2014 no SIM-AM/TCEPR até fevereiro de 2016 e por isso não estão na amostra.

Município	Despesa por aluno
Itaperuçu	R\$ 3.572,30
Sarandi	R\$ 3.696,76
Fazenda Rio Grande	R\$ 3.772,47
Jaguariaíva	R\$ 3.897,18
Guaíra	R\$ 3.956,43
Jaboti	R\$ 3.962,98
Santa Isabel do Ivaí	R\$ 3.994,08
Palmas	R\$ 3.996,36
Mariluz	R\$ 4.115,15
Tunas do Paraná	R\$ 4.176,91
Porto Barreiro	R\$ 9.093,91
Cruzmaltina	R\$ 9.263,52
Iracema do Oeste	R\$ 9.408,53
Santa Helena	R\$ 9.449,78
Guaporema	R\$ 9.787,19
Lupionópolis	R\$ 9.789,03
São Manoel do Paraná	R\$ 10.243,07
Santa Inês	R\$ 10.278,40
Jardim Olinda	R\$ 10.370,77
Itaipulândia	R\$ 11.834,93

3.2. ECONOMICIDADE

Despesa Corrente Liquidada Municipal por Aluno (2014)



3.2. ECONOMICIDADE

REFLEXÃO:

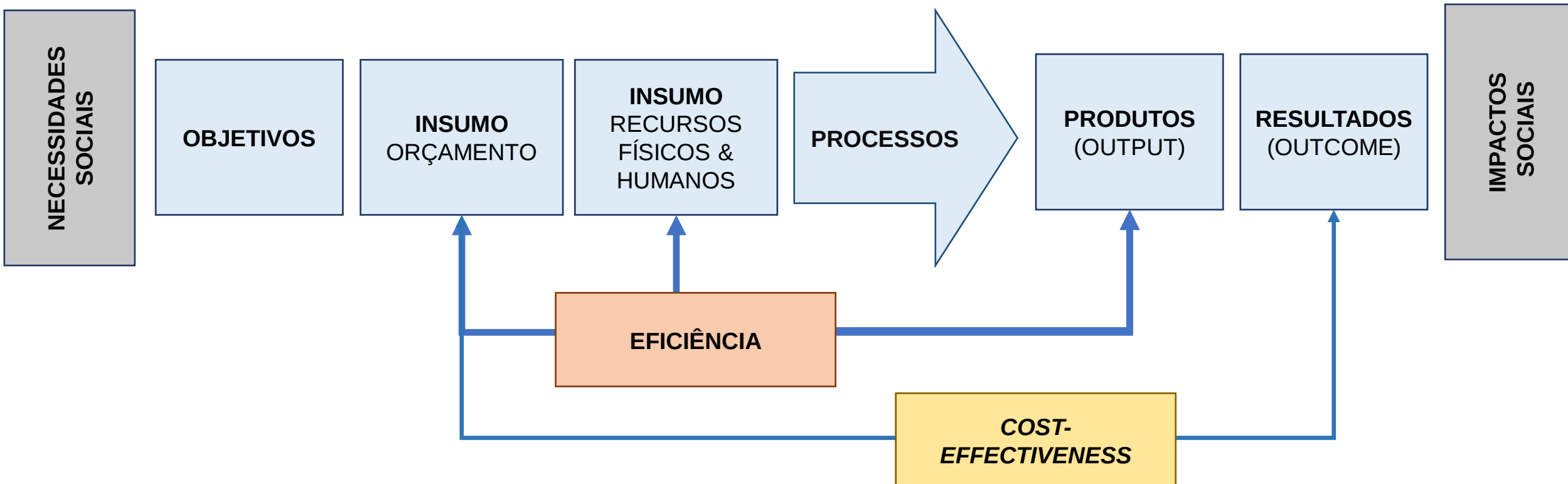
OS INDICADORES DE ECONOMICIDADE NÃO PODERIAM SER
INDICADORES DE RISCO EM AUDITORIAS DE CONFORMIDADE DE
DESPESA PÚBLICAS E COMPRAS PÚBLICAS?

HÁ EXEMPLOS DISSO NO TRIBUNAL DE CONTAS?

3.3. EFICIÊNCIA

NBASP/ISSAI 300.11

Efficiency- Eficiência: Produzir o máximo com os recursos disponíveis. Ele trabalha com a relação entre os recursos empregados e os produtos entregues em termos de quantidade, qualidade e tempestividade.

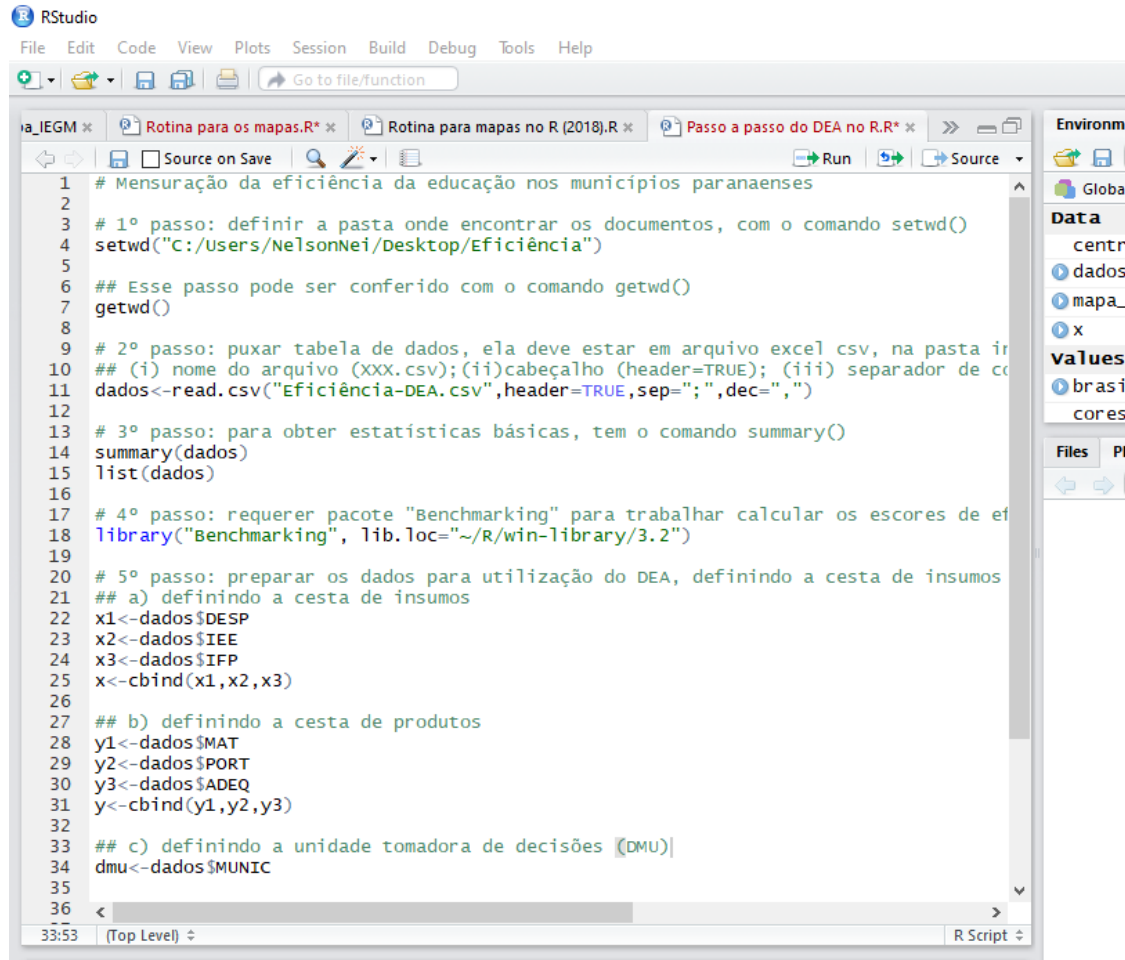


3.3. EFICIÊNCIA

Indicadores de eficiência

Definição	Minimização de insumos ou maximização de produtos e resultados (NBASP 300.11)
Exemplos	*Proporção entre insumo e produto *Índice de Eficiência
Técnicas de construção	*Razão Insumo-Produto *Análise Envoltória de Dados *Fronteira Estocástica
Limitações	*Relação não-linear entre insumos e produtos; *Grande variedade de insumos e produtos nas políticas públicas.

3.3. EFICIÊNCIA



```
1 # Mensuração da eficiência da educação nos municípios paranaenses
2
3 # 1º passo: definir a pasta onde encontrar os documentos, com o comando setwd()
4 setwd("C:/Users/NelsonNei/Desktop/Eficiência")
5
6 ## Esse passo pode ser conferido com o comando getwd()
7 getwd()
8
9 # 2º passo: puxar tabela de dados, ela deve estar em arquivo excel csv, na pasta ir
10 ## (i) nome do arquivo (xxx.csv); (ii) cabeçalho (header=TRUE); (iii) separador de co
11 dados<-read.csv("Eficiência-DEA.csv",header=TRUE,sep=";",dec=",")
12
13 # 3º passo: para obter estatísticas básicas, tem o comando summary()
14 summary(dados)
15 list(dados)
16
17 # 4º passo: requerer pacote "Benchmarking" para trabalhar calcular os escores de ef
18 library("Benchmarking", lib.loc=~R/win-library/3.2")
19
20 # 5º passo: preparar os dados para utilização do DEA, definindo a cesta de insumos
21 ## a) definindo a cesta de insumos
22 x1<-dados$DESP
23 x2<-dados$IEE
24 x3<-dados$IFP
25 x<-cbind(x1,x2,x3)
26
27 ## b) definindo a cesta de produtos
28 y1<-dados$MAT
29 y2<-dados$PORT
30 y3<-dados$ADEQ
31 y<-cbind(y1,y2,y3)
32
33 ## c) definindo a unidade tomadora de decisões (DMU)
34 dmu<-dados$MUNIC
35
36
```

```
32
33 ## c) definindo a unidade tomadora de decisões (DMU)
34 dmu<-dados$MUNIC
35
36 # 6º passo: calcular os escores de eficiência ("in" - orientada para insumos); ("ou
37 dea(x,y,RTS="crs",ORIENTATION="out",SLACK=TRUE)
38
39
40 #7º passo: plotar gráficos (quando há apenas)
41 dea.plot(x,y,RTS="crs",ORIENTATION="out")
42
43
```

ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS

- *Existe uma **técnica** para construir indicadores de eficiência
- *O desafio é definir uma **cesta de insumos e produtos** que sejam adequados para analisar as políticas e programas públicos

3.3. EFICIÊNCIA

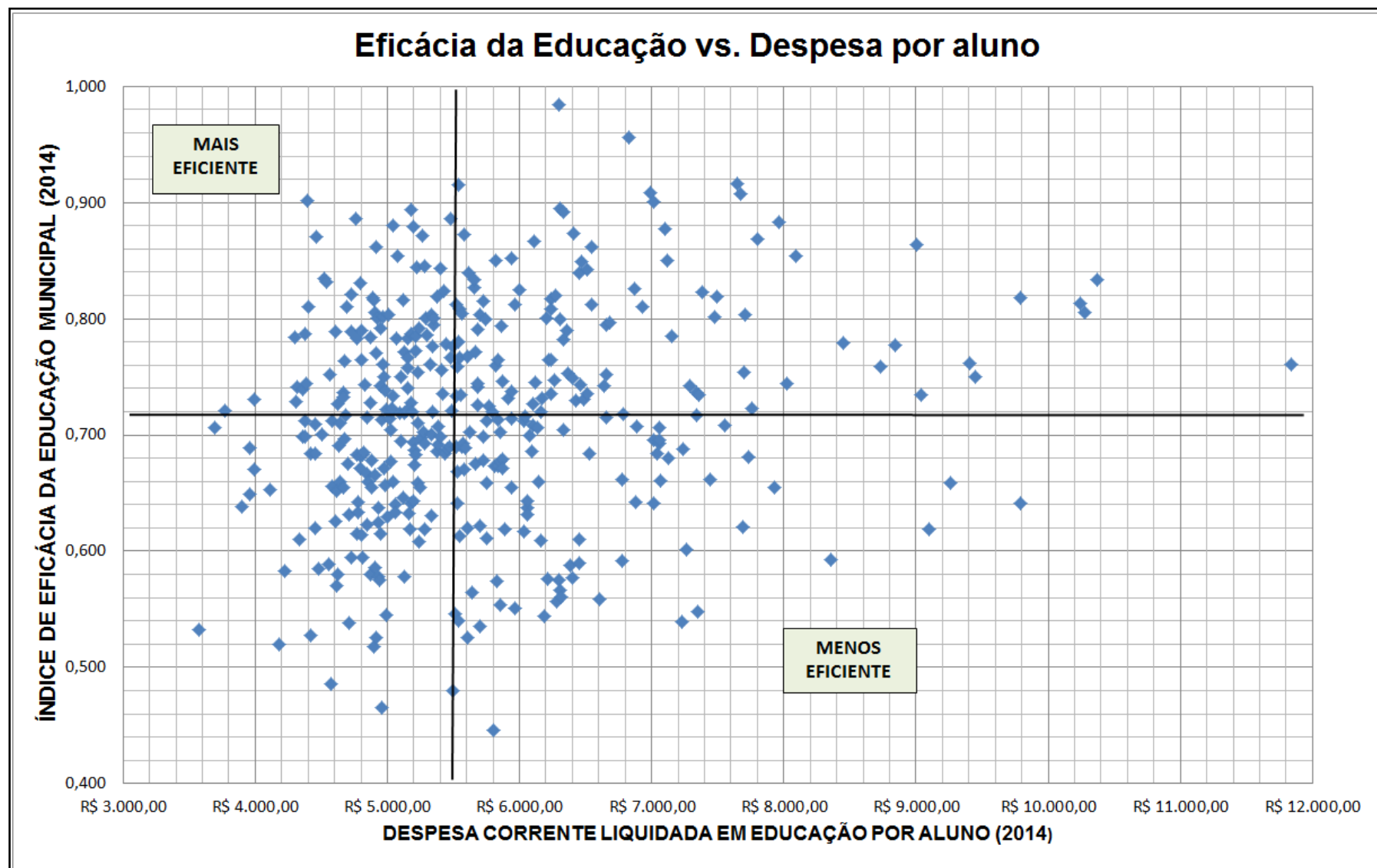
Indicadores de eficiência

Caso: Índice de Eficiência da Despesa Municipal com Educação (IDGM – TCE/PR, 2016)

*Para verificar a eficiência da despesa municipal com educação, criou-se o Índice de Eficiência, utilizando a técnica da Análise Envoltória de Dados, utilizando-se a Despesa Corrente Liquidada por Aluno, como variável de insumo, e o Índice de Eficácia da Educação Municipal, como variável de produto.

*Este indicador compôs a matriz de risco para seleção de municípios para Auditoria Integrada da Educação em 2016.

3.3. EFICIÊNCIA



3.3. EFICIÊNCIA

Índice de Eficiência da Despesa Municipal em Educação

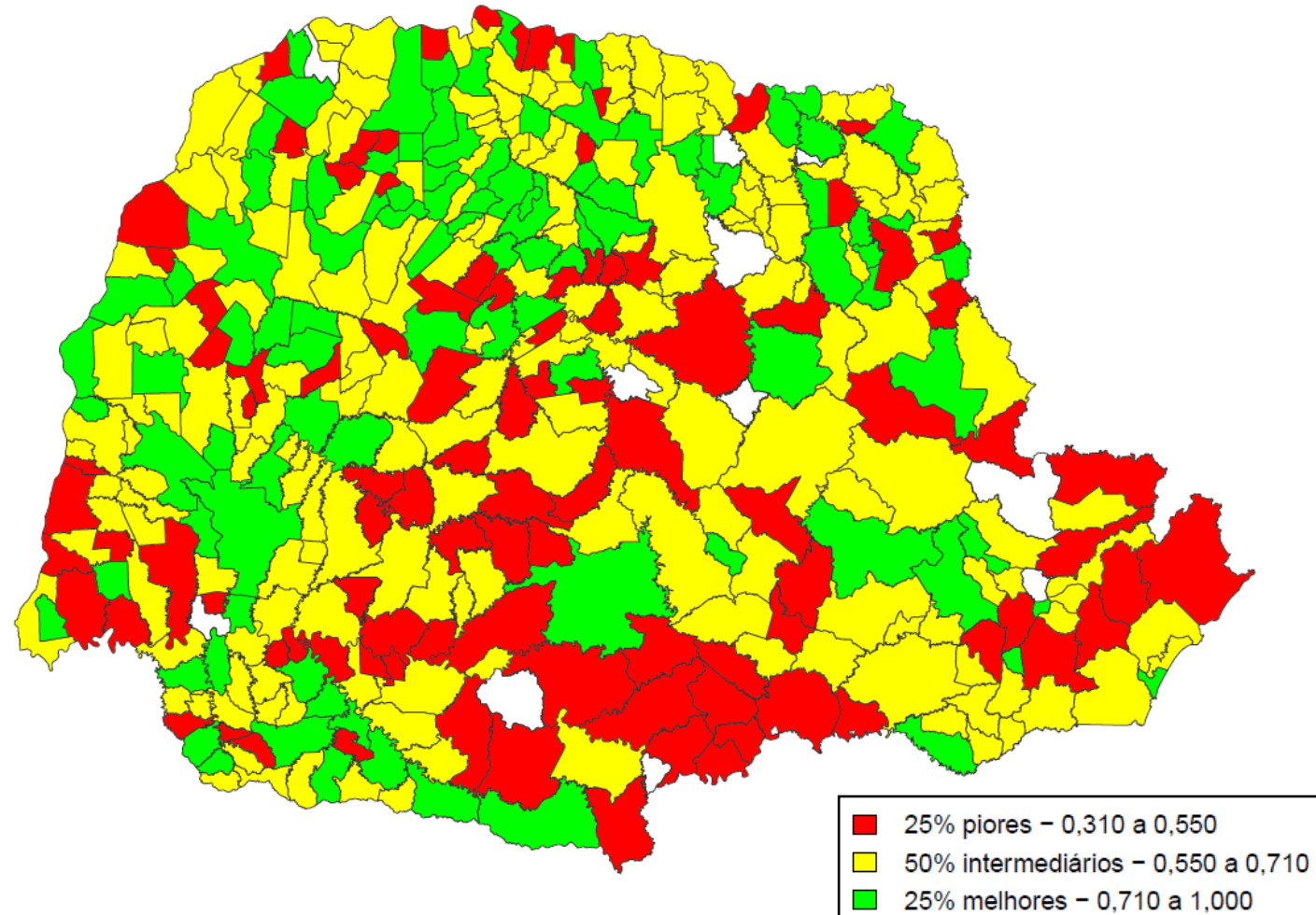
Número-índice obtido a partir do confronto entre o Índice de Eficácia em Educação e a Despesa por aluno, utilizando a técnica da “análise envoltória de dados”. O índice de eficiência estima o quanto nível de insumo (no caso, despesa por aluno) poderia diminuir, dado o nível de produto (no caso, o índice de eficácia).

Observação: 11 municípios ainda não haviam informado os 12 meses de 2014 no SIM-AM/TCEPR até fevereiro de 2016 e por isso não estão na amostra. Com a entrada desses municípios na análise envoltória de dados, os índices de eficiência estimados sofrerão variações.

Município	Índice de Eficácia	Despesa por aluno atual	Índice de Eficiência
Paraíso do Norte	0,902	R\$ 4.398,31	1,000
Ivaiporã	0,871	R\$ 4.460,86	0,952
Sarandi	0,707	R\$ 3.696,76	0,933
Fazenda Rio Grande	0,721	R\$ 3.772,47	0,932
Ibiporã	0,886	R\$ 4.757,32	0,908
Paranavaí	0,834	R\$ 4.518,92	0,900
Mandaguaçu	0,810	R\$ 4.400,22	0,898
Itambé	0,831	R\$ 4.539,71	0,893
Guaraqueçaba	0,446	R\$ 5.805,86	0,375
Espigão Alto do Iguaçu	0,539	R\$ 7.226,47	0,364
Adrianópolis	0,548	R\$ 7.350,05	0,364
Cruzmaltina	0,659	R\$ 9.263,52	0,347
Manfrinópolis	0,593	R\$ 8.357,03	0,346
Porto Barreiro	0,619	R\$ 9.093,91	0,332
Guaporema	0,641	R\$ 9.787,19	0,319
Itaipulândia	0,761	R\$ 11.834,93	0,314

3.3. EFICIÊNCIA

Índice de Eficiência da Despesa Municipal em Educação (2014)



3.3. EFICIÊNCIA

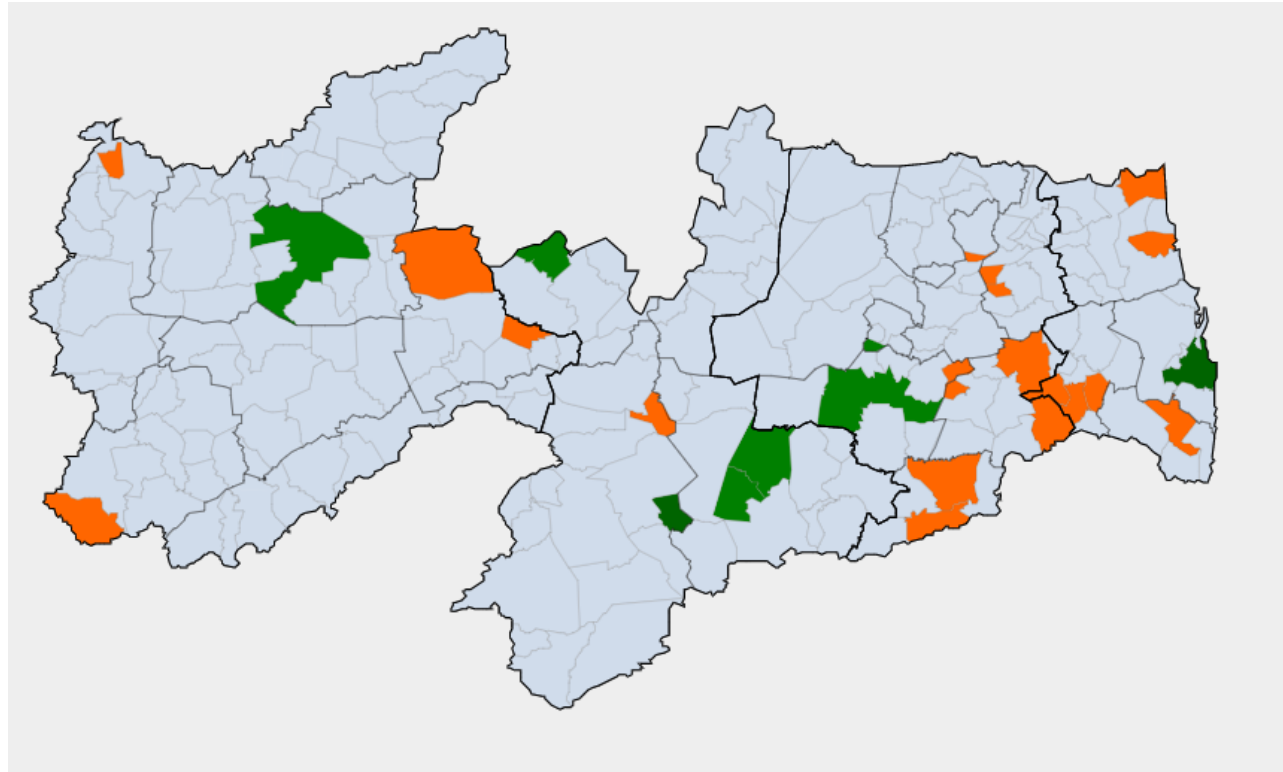
Indicadores de eficiência

Caso: Índice de Desempenho dos Gastos Públicos com Educação (IDGPB – TCE/PB, 2016)

*Para verificar a eficiência da despesa municipal com educação, criou-se o Índice de Eficiência da Educação Básica, utilizando a técnica da Análise Envoltória de Dados, utilizando-se a média da Despesa Corrente por Aluno nos últimos três anos, como variável de insumo, e as notas médias em Língua Portuguesa e Matemática na Prova Brasil e a quantidade de alunos na educação básica, como variáveis de produto.

3.3. EFICIÊNCIA

Indicadores de eficiência

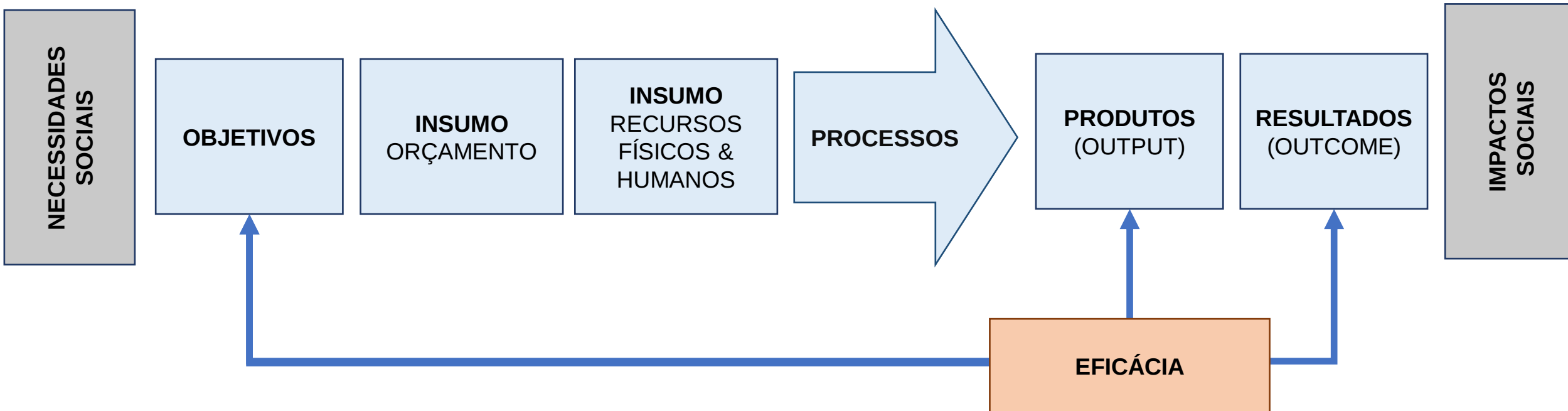


<https://idgpb.tce.pb.gov.br/nova-versao/idgpb/>

3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

NBASP/ISSAI 300.11

Effectiveness- Eficácia [Efetividade]: Atingimento dos objetivos previamente definidos e dos resultados pretendidos.



3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

Indicadores de eficácia

Definição	Alcance de metas estabelecidas para produção e resultado (NBASP 300.11)
Exemplos	*Grau de alcance das metas estabelecidas.
Técnicas de construção	*Razão entre o valor observado e o estabelecido pela meta.
Limitações	*Definição clara dos conceitos e das metas; *Confiabilidade de registros administrativos; *Viabilidade das metas estabelecidas.

3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

Indicadores de **eficácia**

Caso: Índice de Eficácia da Educação Municipal (IDGM – TCE/PR, 2016)

*Para verificar o grau de atingimento das metas do Plano Nacional da Educação (PNE) pelos municípios, criou-se o Índice de Eficácia da Educação Municipal, que é a média simples do grau de atingimento de cinco metas que estão sob controle da gestão municipal.

*Este indicador compôs a matriz de risco para seleção de municípios para Auditoria Integrada da Educação em 2016.

3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

ÍNDICE DE EFICÁCIA DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL			
Subíndices	Descrição	Resultado a ser atingido	Previsão Legal (*)
Educação Infantil	% de crianças com 0 a 5 anos matriculadas na escola.	65%	Meta 1
Adequação Idade-Série	% de alunos das séries iniciais do ensino fundamental com idade adequada à série.	95%	Meta 2
Ensino Integral	% de alunos que estudam em tempo integral.	25% - 60%	Meta 6
Qualidade do Ensino	Nota das séries iniciais do ensino fundamental no IDEB.	6,0 – 6,5	Meta 7
Estrutura das escolas	% de escolas com estrutura física adequada.	100%	Estratégias 7.16-20
Formação dos Professores	% de professores com formação em nível superior.	100%	Meta 16

* As metas são do Plano Nacional de Educação 2014-2024 (Lei Federal nº. 13.005/2014) e do Plano Estadual de Educação 2015-2025 (Lei Estadual nº. 18.492/2015).

Observação: Com exceção do subíndice de educação infantil, todos os demais se referem aos anos iniciais do ensino fundamental na modalidade regular da rede municipal de ensino.

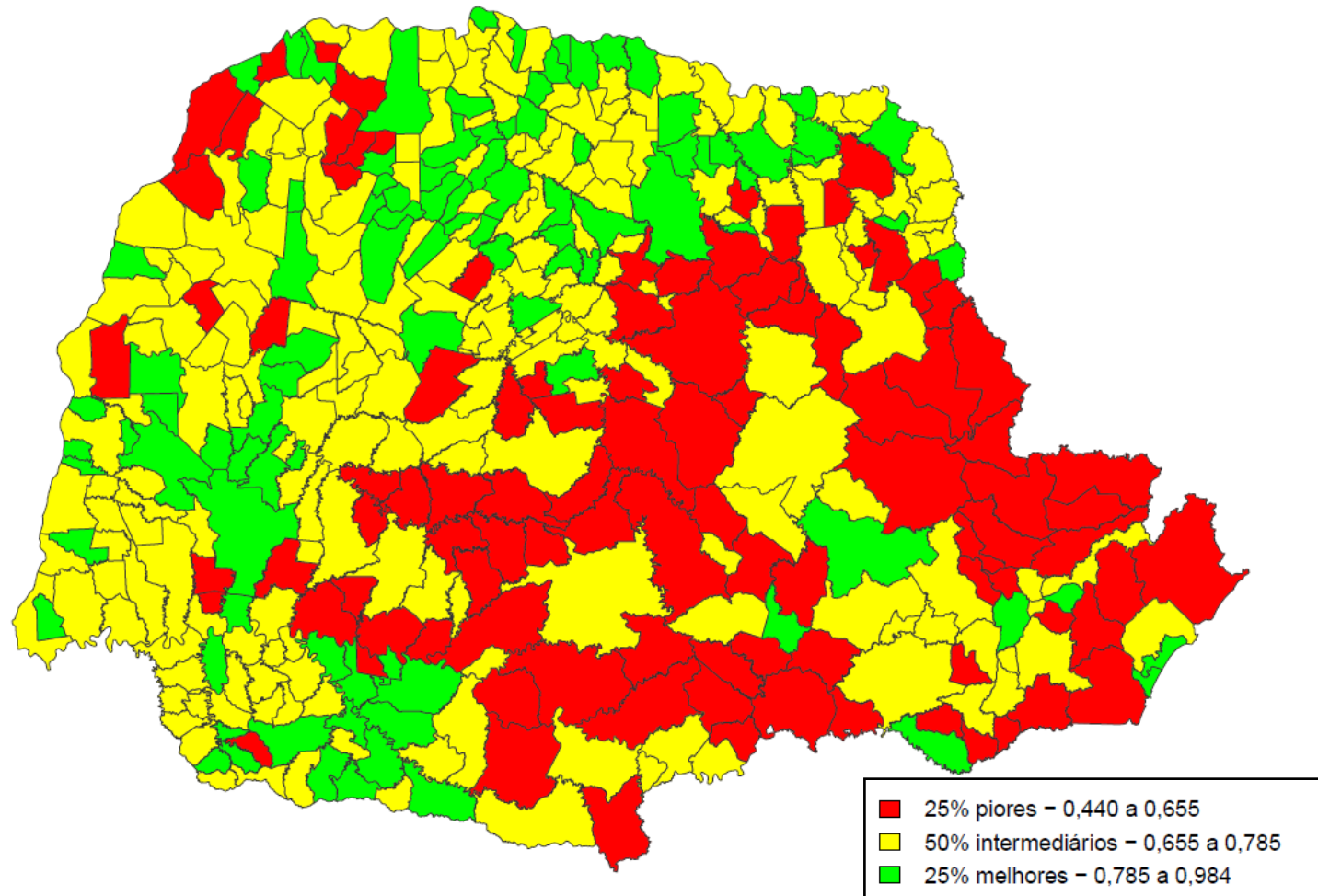
3.3. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

Índice de Eficácia da Educação Municipal (2014)

Posição	Município	i-Educação	i-Infantil	i-Adequação	i-Integral	i-Qualidade	i-Estrutura	i-Professor
1	Bom Jesus do Sul	0,984	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,905
2	Ourizona	0,956	1,000	0,949	1,000	0,785	1,000	1,000
3	Chopinzinho	0,917	0,997	1,000	0,946	0,938	0,795	0,824
4	Realeza	0,915	1,000	1,000	0,969	1,000	0,750	0,772
5	São Jorge do Patrocínio	0,909	1,000	0,995	0,628	0,892	1,000	0,938
6	Porecatu	0,907	0,965	1,000	1,000	0,892	0,667	0,920
7	Paraíso do Norte	0,902	1,000	0,941	0,623	0,846	1,000	1,000
8	Cafeara	0,900	1,000	0,914	1,000	0,846	1,000	0,643
9	Cruzeiro do Oeste	0,895	1,000	0,996	0,845	0,938	0,875	0,714
10	Maringá	0,894	1,000	0,984	0,436	1,000	0,958	0,985
390	Itaperuçu	0,533	0,617	0,848	0,310	0,723	0,250	0,447
391	Imbituva	0,528	0,566	0,924	0,000	0,785	0,125	0,766
392	Cândido de Abreu	0,526	0,425	0,938	0,014	0,969	0,063	0,746
393	Antonina	0,526	0,504	0,872	0,001	0,631	0,475	0,671
394	Tunas do Paraná	0,520	0,609	0,859	0,000	0,615	0,125	0,909
395	Laranjal	0,518	0,432	0,863	0,005	0,738	0,100	0,971
396	Bocaiúva do Sul	0,486	0,620	0,778	0,006	0,800	0,068	0,643
397	Doutor Ulysses	0,480	0,336	0,958	0,006	0,738	0,016	0,824
398	Inácio Martins	0,465	0,503	0,938	0,002	0,692	0,146	0,510
399	Guaraqueçaba	0,446	0,495	0,868	0,003	0,723	0,022	0,564

3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

Índice de Eficácia da Educação Municipal (2014)



3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

Indicadores de **eficácia**

Caso: Plataforma TC-Educa (CTE/IRB, 2017)

- *Desde 2017, o Comitê Técnico da Educação do IRB vem desenvolvendo uma plataforma para verificar o grau de atingimento das metas do Plano Nacional da Educação (PNE) pelos municípios.
- *Atualmente, conta com acesso às metas 1 e 3.
- *Os seus dados referente à meta 1 são utilizados na validação do IEGM, para reunir informações sobre a necessidade ou não do município realizar a busca ativa de crianças fora da escola.

3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

Indicadores de **eficácia**

Problema: Definição de conceitos

*O PNE não deixa claro quais são os indicadores apropriados para acompanhar o atingimento de suas metas.

*No caso da meta 1, os conceitos são diferentes no Índice de Eficácia do TE-PR (taxa de atendimento da população de 0 a 5 anos) e na Plataforma TC-Educa (taxa de matrícula na educação infantil da população de 0 a 5 anos).

*Ambas as estimativas são criticadas por se basearem em dados populacionais defasados.

3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

REFLEXÃO:

INDICADORES DE EFICÁCIA:

PROVAS OU INDÍCIOS DE MAU DESEMPENHO DA GESTÃO?

PONTO DE PARTIDA OU PONTO FINAL DAS AÇÕES DE CONTROLE
DOS TRIBUNAIS DE CONTAS?

O TRIBUNAL DE CONTAS PODE REPROVAR AS CONTAS DE UM
GESTOR UNICAMENTE COM BASE NESSES INDICADORES?

3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE



Mafalda: No jornal de hoje saiu uma notícia deprimente. No mundo inteiro, 43 milhões de crianças trabalham em condições deficientes.

Mafalda: Vê a gravidade? Eu sei que é um informe da Organização Internacional do Trabalho! 43 milhões de crianças precisam trabalhar para sobreviver!

3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

Susanita: E daí? Nós temos culpa disso? **Não!** Nós podemos solucionar tal problema? **Não!** A única coisa que podemos fazer é ficarmos indignadas e dizer “*Que barbaridade!*”.



3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE



Susanita: QUE BARBARIDADE!!!

Susanita: Pronto! Diga você também “*Que barbaridade*”. Assim nos despreocupamos desse assunto e podemos brincar em paz.

3.4. EFICÁCIA/EFETIVIDADE

REFLEXÃO:

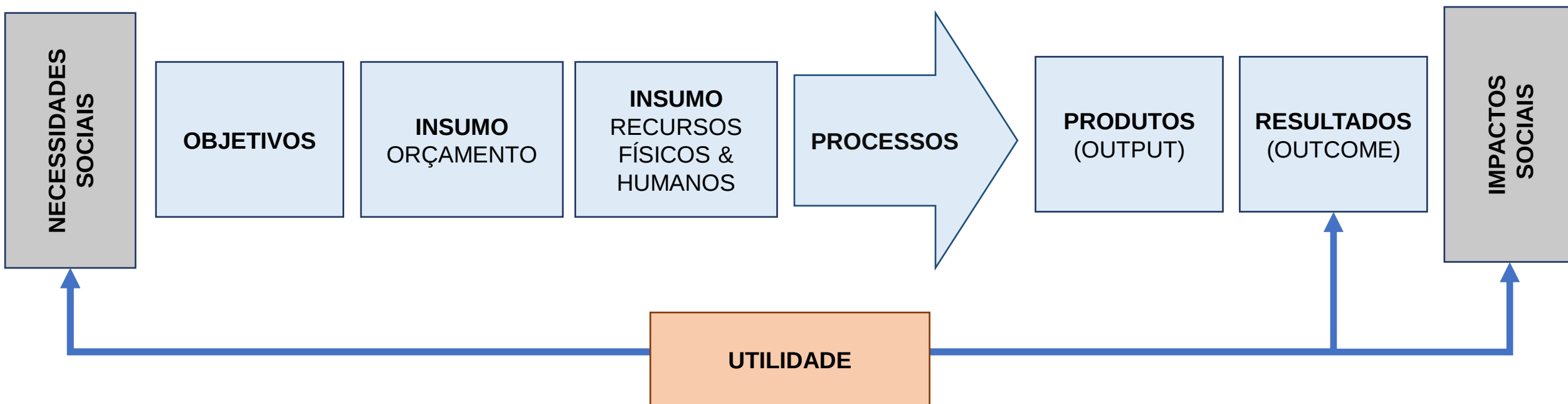
AS METAS DO PLANO PLURIANUAL DEVEM SER COMPATÍVEIS
COM A AGENDA 2030 E AS PRIORIDADES NACIONAIS

É PAPEL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS FISCALIZAR ISSO?
(DECLARAÇÃO DE MOSCOU, 2019)

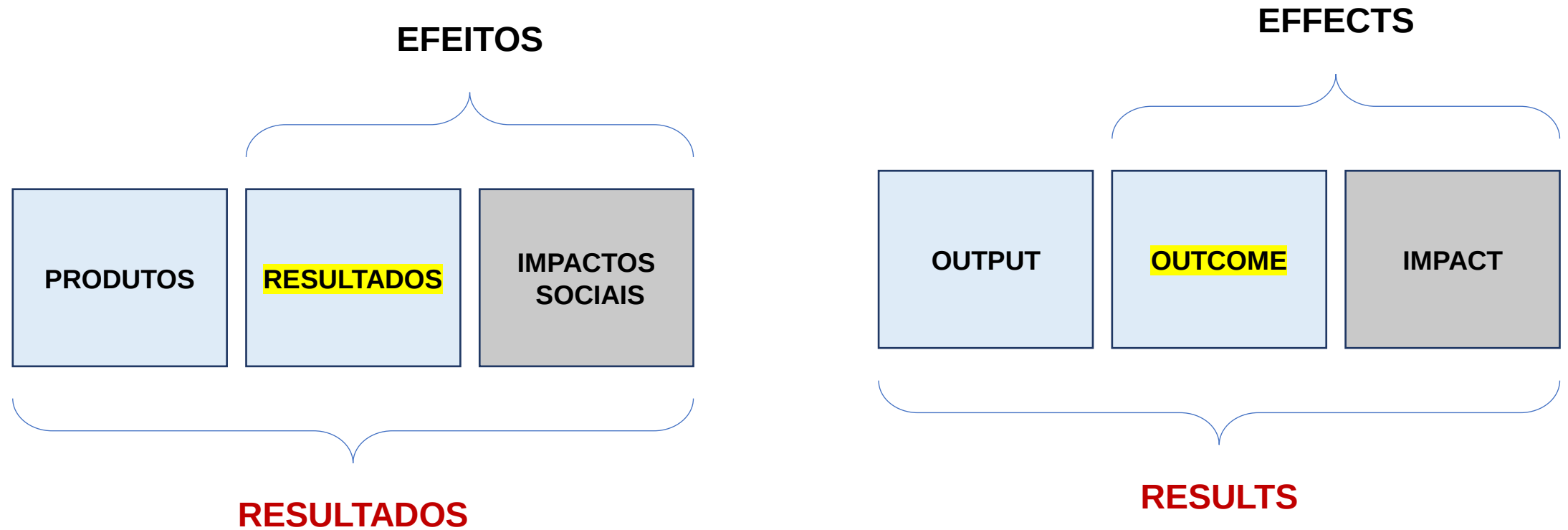
3.5. UTILIDADE/EFETIVIDADE

NBASP/GUID 9020

Utility- Utilidade [Efetividade]: Lida com a questão de conhecer se a política foi útil, levando em conta, por um lado, todos os seus efeitos diretos (resultados) e indiretos (impactos), inclusive os não-intencionais e os não-esperados; e, por outro, as necessidades que aquela política pretendia transformar.



3.5.1. POR QUE É CONFUSO?



Eficaz: aquilo que atinge os resultados (“results”) pretendidos.
Efetivo: aquilo que produz efeitos/que existe.

3.5. UTILIDADE/EFETIVIDADE

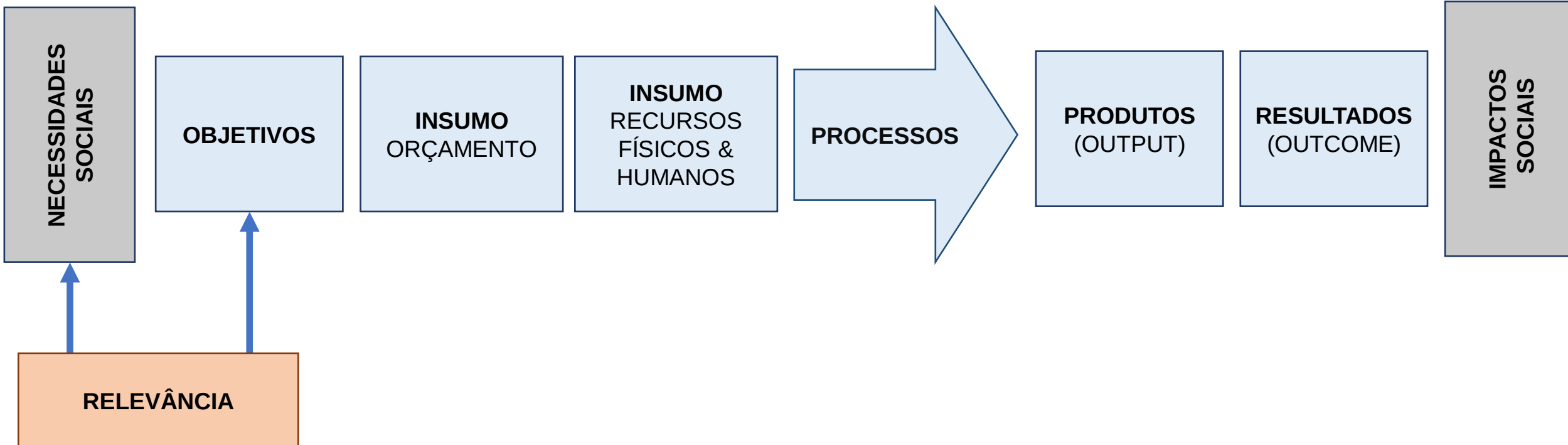
REFLEXÃO:

É CORRETO AVALIAR UM GESTOR COM BASE EM INDICADORES DE IMPACTO SOCIAL (RESULTADO DE LONGO PRAZO)?

3.6. RELEVÂNCIA

NBASP/GUID 9020

Relevance- Relevância: Adequação dos seus objetivos [da política pública] em relação às necessidades sociais, econômicas ou ambientais que a política quer transformar



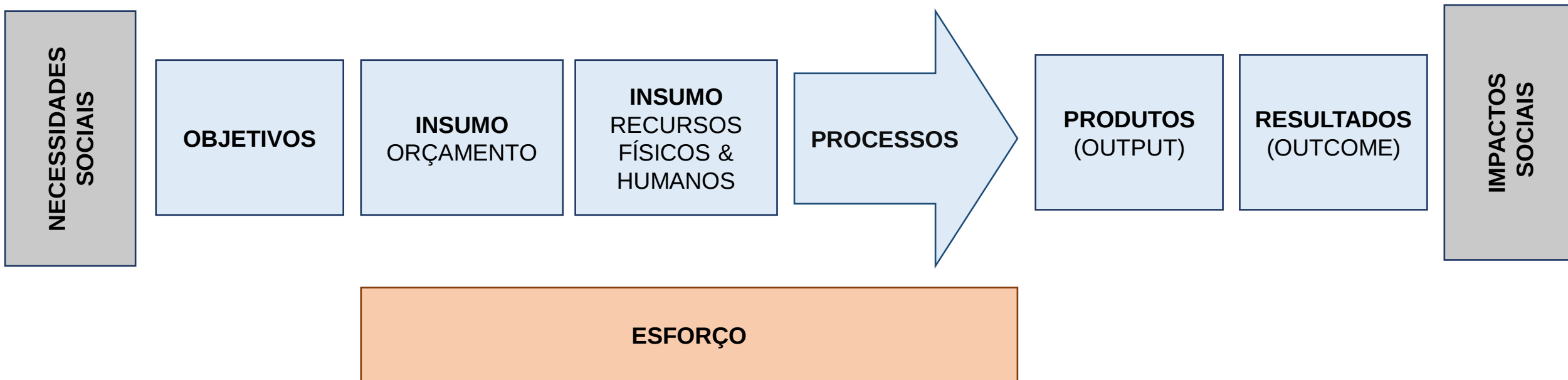
3.6. RELEVÂNCIA

REFLEXÃO:

A ANÁLISE DA RELEVÂNCIA NÃO PODERIA SER O PONTAPÉ DA
AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS E INDICADORES DO
PLANO PLURIANUAL?

3.7. ESFORÇO

Esforço: avaliação da quantidade de **insumos** alocados e do grau de implantação dos **processos** que são necessários para entregar uma política pública de qualidade. O seu objeto é encontrar lacunas na ação do gestor que possam estar prejudicando a quantidade ofertada e a qualidade dos serviços públicos prestados.



3.7. ESFORÇO

Indicadores de **esforço**

Caso: Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M, IRB, 2016)

*Para verificar o grau de implantação de processos em sete áreas da gestão municipal, criou-se o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), calculado a partir de atribuição de pontuação às respostas de um questionário encaminhado aos municípios anualmente.

*Em 2017, essa análise foi estendida para a gestão estadual, com a criação do IEG-E.

3.7. ESFORÇO

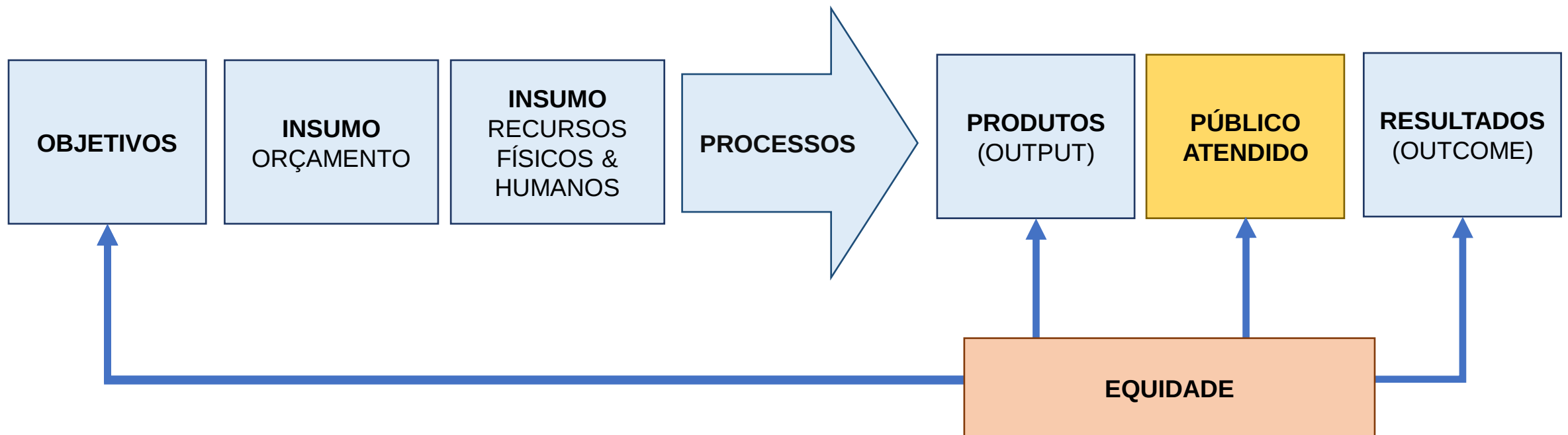
Indicadores de **esforço**

Caso: Índice Geral de Governança (IGG, TCU, 2016)

*Para verificar o grau de implantação de processos referentes à governança do setor público, criou-se o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), calculado a partir da aplicação da análise dos componentes principais às respostas de um questionário encaminhado aos jurisdicionados.

3.8. EQUIDADE

Equidade: analisa se os **produtos** estão sendo ofertados ao público-alvo da política pública (e alcançando os **resultados** esperados) de modo que se diminua (ou não se aumente) a **desigualdade social**, ou entre palavras, para verificar se a política pública está conseguindo diminuir a desigualdade



3.8. EQUIDADE

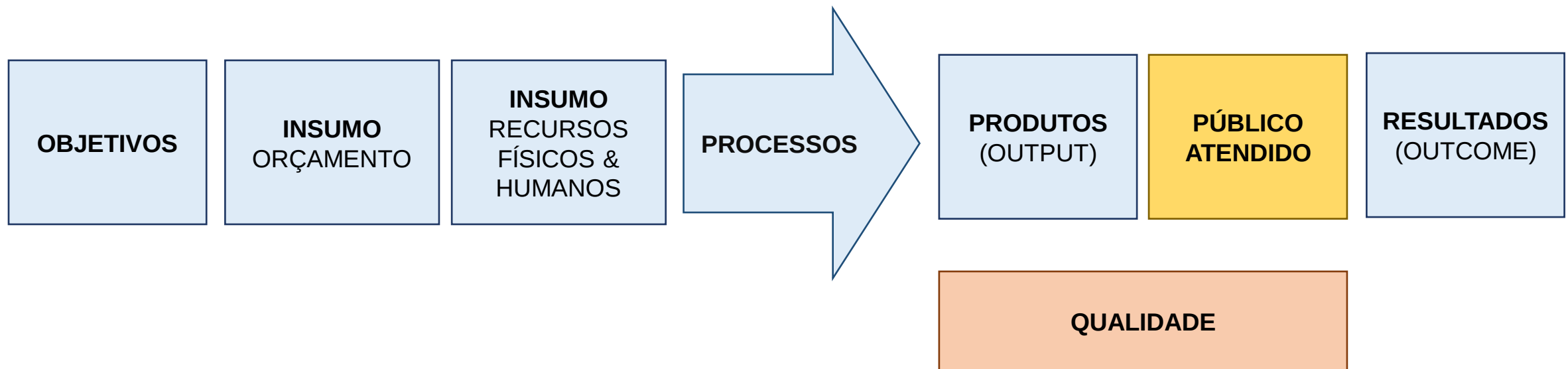
BRASIL,
1500-2020



EQUIDADE
IMPORTA?

3.9. QUALIDADE

Qualidade: avaliação da qualidade dos produtos e serviços entregues às pessoas atendidas por um programa ou política pública.



REFLEXÃO:

AS DIMENSÕES DE DESEMPENHO ESFORÇO, EQUIDADE E QUALIDADE NÃO ESTÃO NO IFPP/NBASP.

ISSO SIGNIFICA QUE OS TRIBUNAIS DE CONTAS NÃO DEVEM ANALISAR ESSAS DIMENSÕES?

NORMA DE AUDITORIA: DOGMA OU MÉTODO?

3.10. PAINÉIS DE INDICADORES

PAINEL DE INDICADORES (SCOREBOARD):

CONJUNTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AUXILIAR UMA AVALIAÇÃO DE RISCO E/OU SELECIONAR AMOSTRA DE UMA AÇÃO DE CONTROLE.

INDICADORES DE EDUCAÇÃO
TCE-PR
2016

PROJETO INTEGRAR
OCDE/TCU/IRB
2018-2020

3.10. PAINÉIS DE INDICADORES

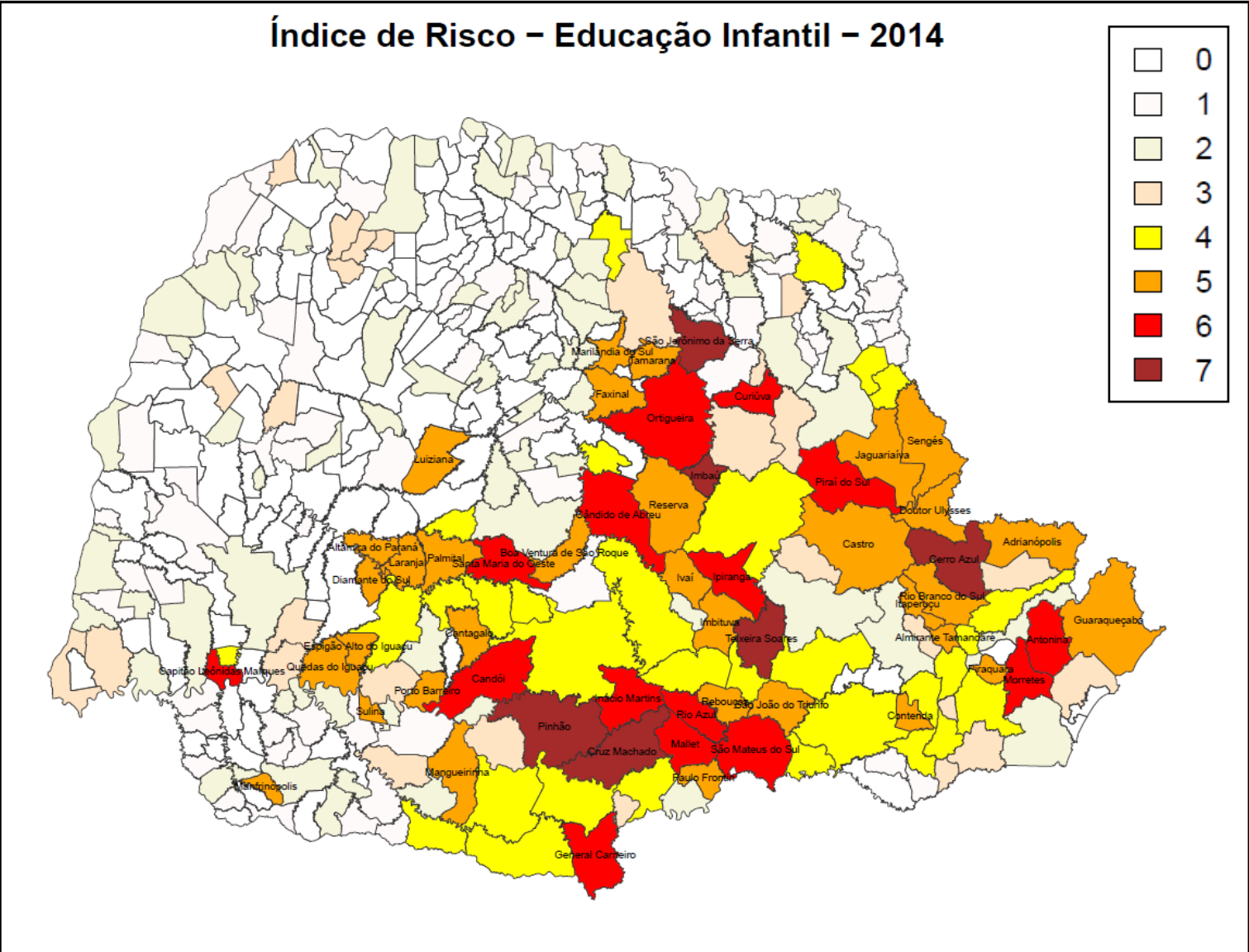
INDICADORES DE EDUCAÇÃO TCE-PR (2016)

Indicador de risco	Justificativa
Índice de Eficácia inferior a 0,655	Nessa situação, o município encontra-se entre os 25% menores índices de eficácia do estado.
Índice de Eficiência inferior a 0,550	Nessa situação, o município encontra-se entre os 25% menores índices de eficiência do estado, ou não encaminhou os 12 meses do SIM-AM de 2014.
Despesa corrente liquidada por aluno superior a R\$ 6.263 por aluno	Nessa situação, o município encontra-se entre as 25% maiores despesas por aluno do estado, ou não encaminhou os 12 meses do SIM-AM de 2014.
Taxa de atendimento (0 a 5 anos) ^a inferior a 46%	Nessa situação o município encontra-se entre as 25% menores taxas de atendimento do estado.
Déficit estimado para a faixa etária de 0 a 5 anos ^a superior a 250	Nessa situação o município encontra-se entre os 25% maiores déficits estimados do estado.
Taxa bruta de matrícula da educação infantil ^b inferior a 37%	Nessa situação o município encontra-se entre as 25% menores taxas brutas de matrícula do estado.
Déficit estimado de acesso à educação infantil para a faixa etária de 0 a 5 anos ^b superior a 370	Nessa situação o município encontra-se entre os 25% maiores déficits estimados do estado.
a. Indicador de acesso à escola, independente da fase de ensino frequentada pelo aluno dessa faixa etária. b. Indicador de adequação da estrutura da rede de ensino (de educação infantil) às demandas da faixa.	

3.10. PAINÉIS DE INDICADORES

INDICADORES DE EDUCAÇÃO

TCE-PR (2016)



3.10. PAINÉIS DE INDICADORES

Selecionar **objetos de fiscalização** de educação básica, construindo estratégias que **ataquem as supostas causas dos baixos resultados** indicados nos dados do painel.

1º passo	Identificar as etapas de ensino com baixos resultados
----------	---

1. Creche com baixo acesso	2. Pré-Escola com baixo acesso	3. EF-Anos Iniciais com baixo acesso	4. EF-Anos Iniciais Municipal com baixa qualidade	5. EF- Anos Iniciais Estadual com baixa qualidade
6. EF- Anos Finais com baixo acesso	7. EF-Anos Iniciais Municipal com baixa qualidade	8. EF- Anos Iniciais Estadual com baixa qualidade	9. EM- Baixo acesso	10. EM- Baixa Qualidade

3.10. PAINÉIS DE INDICADORES

Selecionar **objetos de fiscalização** de educação básica, construindo estratégias que **ataquem as supostas causas dos baixos resultados** indicados nos dados do painel.

8. EF- Anos Finais Estadual com baixa qualidade

2º passo Identificar os municípios com redes de ensino com baixos resultados

EF- Anos Finais Rede Estadual	% de alunos com proficiência adequada	
Município	Português	Matemática
Município A	75	70
Município B	60	50
Município C	55	40
Município D	50	35
Município E	45	30
Município F	40	23

3.10. PAINÉIS DE INDICADORES

Selecionar **objetos de fiscalização** de educação básica, construindo estratégias que **ataquem as supostas causas dos baixos resultados** indicados nos dados do painel.

8. EF- Anos
Finais Estadual
com baixa
qualidade

3º passo

Identificar os indicadores de insumo e processos deficientes nos municípios com redes de ensino com baixos resultados

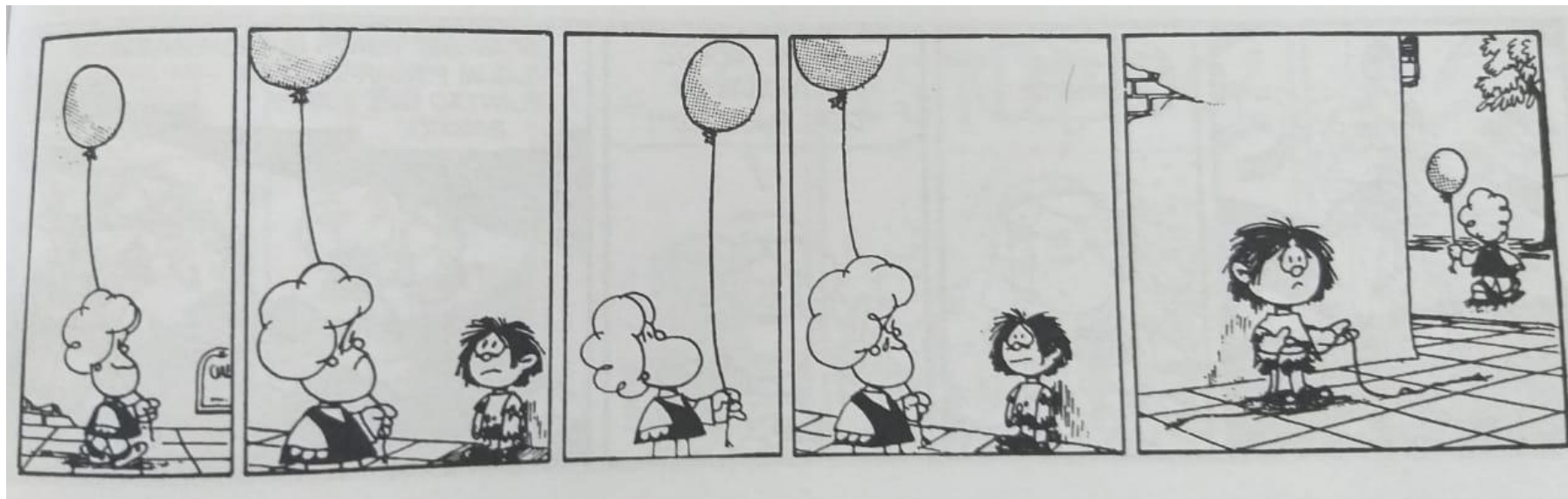
Município E
Município F

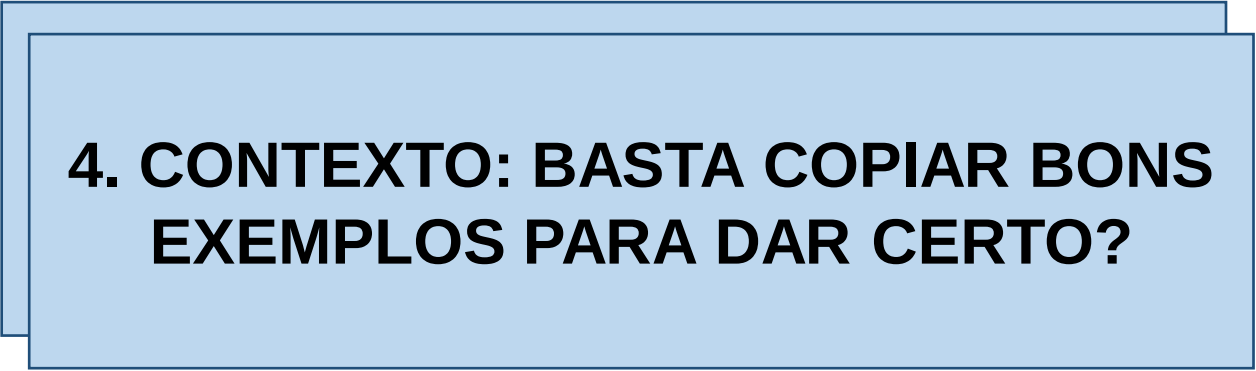
Insumo	Processo	Resultado
Indicador de infraestrutura	Índice de esforço docente	% de alunos com proficiência adequada - Prova Brasil - Língua Portuguesa
Percentual de docentes com a formação adequada	% de alunos que estudam em tempo integral (> 7h/dia)	% de alunos com proficiência adequada - Prova Brasil - Matemática
	Distorção Idade-Série	
	Média de Alunos por Turma	
	Taxa de reprovação	

3.10. PAINÉIS DE INDICADORES

Selecionar **objetos de fiscalização** de educação básica, construindo estratégias que **ataquem as supostas causas dos baixos resultados** indicados nos dados do painel.

4º passo	Formular questões de fiscalização que abordem esses problemas
----------	---





4. CONTEXTO: BASTA COPIAR BONS EXEMPLOS PARA DAR CERTO?

4.1. TIPOS DE PROBLEMA



Problema simples:
Seguir uma receita de
bolo



Problema complicado:
Construir um foguete



Problema complexo:
Criar um filho

Fonte: FUNNEL; ROGERS, 2011. pp. 71

4.1. TIPOS DE PROBLEMA

Tipo de problema	Ter uma “fórmula” para copiar
Problema simples: Seguir uma receita de bolo	Ter uma receita é essencial.
Problema complicado: Lança um foguete	Ter uma fórmula é crítico e necessário.
Problema complexo: Criar um filho	Um fórmula tem uma aplicação limitada

4.1. TIPOS DE PROBLEMA

Tipo de problema	Repetir a “fórmula” várias vezes
Problema simples: Seguir uma receita de bolo	As receitas são testadas várias vezes para garantir que a replicação será fácil.
Problema complicado: Lança um foguete	Mandar um foguete ao espaço aumenta a confiança de que a próxima vez dará certo.
Problema complexo: Criar um filho	Criar um filho dá experiência, mas não garante sucesso com o próximo.

4.1. TIPOS DE PROBLEMA

Tipo de problema	A importância do conhecimento e da experiência
Problema simples: Seguir uma receita de bolo	Não é necessário conhecimento prévio, mas a experiência em cozinhar ajuda.
Problema complicado: Lança um foguete	São necessários altos níveis de conhecimento em muitas áreas.
Problema complexo: Criar um filho	A experiência pode contribuir, mas não é necessária, nem suficiente para garantir o sucesso.

4.1. TIPOS DE PROBLEMA

Tipo de problema	Produto
Problema simples: Seguir uma receita de bolo	As receitas produzem produtos padronizados.
Problema complicado: Lança um foguete	Os foguetes são similares na sua essência.
Problema complexo: Criar um filho	Cada filho é único e deve ser entendido como um indivíduo.

4.1. TIPOS DE PROBLEMA

Tipo de problema	Resultado
Problema simples: Seguir uma receita de bolo	As melhores receitas dão bons resultados sempre.
Problema complicado: Lança um foguete	Há um alto grau de certeza do resultado.
Problema complexo: Criar um filho	A incerteza do resultado é permanente.

4.1. TIPOS DE PROBLEMA

REFLEXÃO:

OS PROBLEMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TENDEM A SER
SIMPLES, COMPLICADOS OU COMPLEXOS?

E AS “RECEITAS” PARA FISCALIZAR ESSES PROBLEMAS PODEM
SER PADRONIZADAS?

4.1. TIPOS DE PROBLEMA



Problemas complicados:
As fórmulas são importantes, mas é crucial ter conhecimento para utilizá-las.



Problema complexo:
As fórmulas são referências, mas é crucial levar o **contexto** em consideração.

Problemas simples: Não existem na Administração Pública!

4.2. CONTEXTO

NECESSIDADES
SOCIAIS

OBJETIVOS

INSUMO
ORÇAMENTO

INSUMO
RECURSOS
FÍSICOS &
HUMANOS

PROCESSOS

PRODUTOS
(OUTPUT)

RESULTADOS
(OUTCOME)

IMPACTOS
SOCIAIS

CONTEXTO

1- HISTÓRICO
2- SOCIOECONÔMICO
3- INSTITUCIONAL
[...]

4.2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

REFLEXÃO:
A HISTÓRIA IMPORTA?

4.2.1. CONTEXTO HISTÓRICO



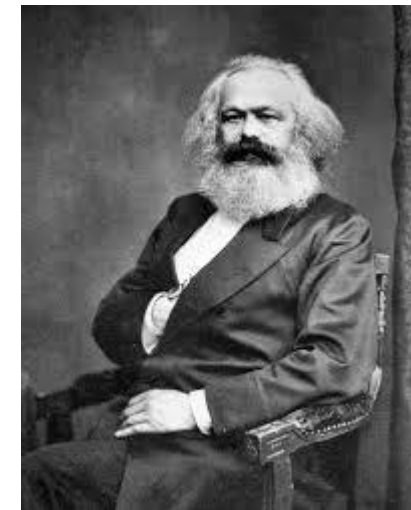
“Pensar o passado para compreender o presente e idealizar o futuro”.

“São as circunstâncias que governam os homens, não os homens que governam as circunstâncias”.

Heródoto. História.

“Hegel observou em uma de suas obras que todos os fatos e personagens de grande importância na história do mundo ocorrem, por assim dizer, duas vezes. E esqueceu-se de acrescentar: a primeira vez como tragédia, a segunda como farsa”.

Karl Marx. O 18 Brumário de Luís Bonaparte.



4.2.2. CONTEXTO SOCIOECONÔMICO



- 1- Desigualdade
- 2- Pobreza
- 3- Exclusão social
- 4- Emprego e renda
- 5- Crescimento econômico
- 6- Renda per capita
- [...]

4.2.3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

ESTRUTURA LEGAL E NORMATIVA:

BRASIL – POLÍTICAS PÚBLICAS
DESENCENTRALIZADAS COM MAIOR
OU MENOR GRAU DE COOPERAÇÃO
INTERFEDERATIVA

**GOVERNABILIDADE
&
GOVERNANÇA**

4.2.2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

REFLEXÃO:

IMPORTA SABER O QUE ESTÁ E O QUE NÃO ESTÁ
AO ALCANCE E/OU SOB RESPONSABILIDADE
DO GESTOR?

4.2.3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

OCDE- Fazendo a descentralização funcionar

Diretrizes:

- 1) Tornar claras as **responsabilidades atribuídas** para os diferentes níveis de governo;
- 2) Garantir que todas as responsabilidades atribuídas estão **financiadas suficientemente**;
- 3) Fortalecer a **autonomia fiscal subnacional** para promover “*accountability*”;
- 4) Dar apoio à construção de **capacidades** subnacionais;
- 5) Construir **mecanismos de coordenação** adequados ao longo dos níveis de governo;

4.2.3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

OCDE- Fazendo a descentralização funcionar

Diretrizes:

- 6) Dar apoio à **cooperação** trans-jurisdicional;
- 7) Fortalecer a **governança inovadora e experimental** e promover o engajamento dos cidadãos;
- 8) Permitir e tirar o melhor proveito dos **arranjos assimétricos** de descentralização;
- 9) Promover a **transparência** consistentemente, aprimorar a coleta de dados e fortalecer o **acompanhamento do desempenho**;
- 10) Fortalecer os sistemas de **equalização fiscal** e as políticas nacionais de desenvolvimento regional para reduzir as **desigualdades territoriais**.

4.2.3.1. CASO

Desigualdade regional = Problema socioeconômico e institucional.

ALEMANHA

Região	PIB <i>per capita</i> (2018)
Ex- Alemanha Ocidental	€ 43.000
Ex- Alemanha Oriental	€ 29.700

Diferença: + 40%

Estado mais pobre:
Meckelmburgo-Pomerânia
€ 27.900

BRASIL

Região	PIB <i>per capita</i> (2018)
Centro-Sul	€ 8.500
Nordeste	€ 3.500

Diferença: + 150%

Estado mais rico:
São Paulo
€ 10.100

4.3.1. CASO

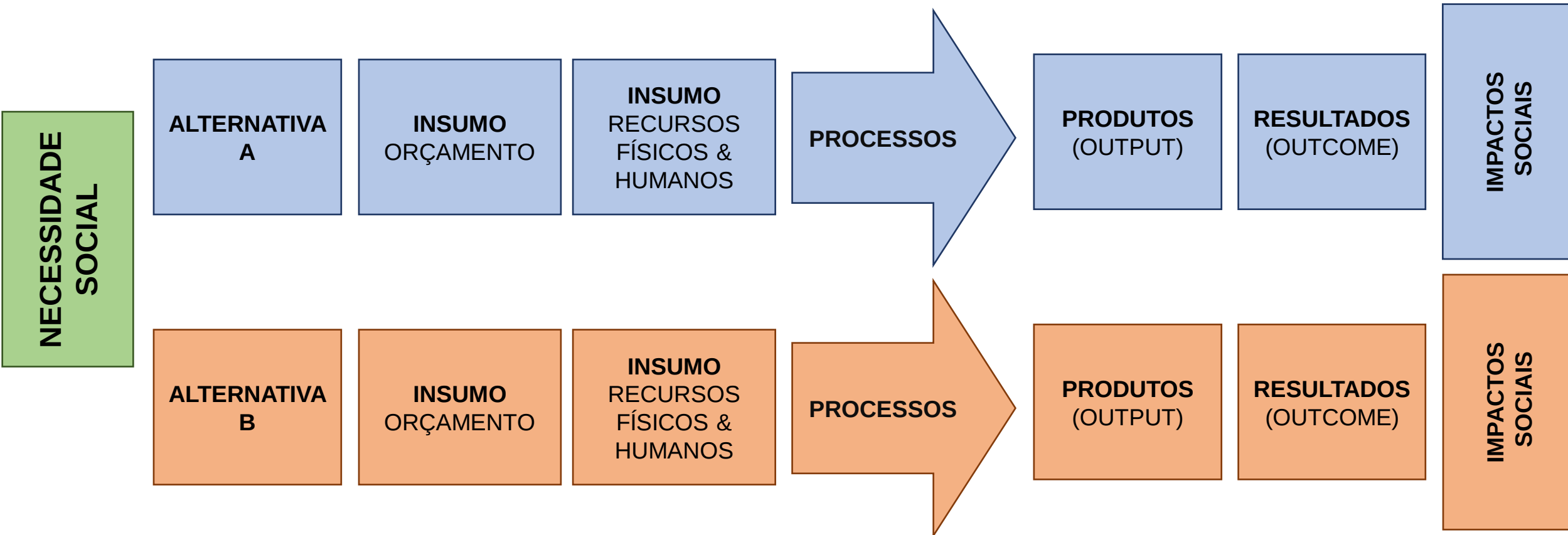
REFLEXÃO:

**E AS DESIGUALDADES REGIONAIS DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL?**

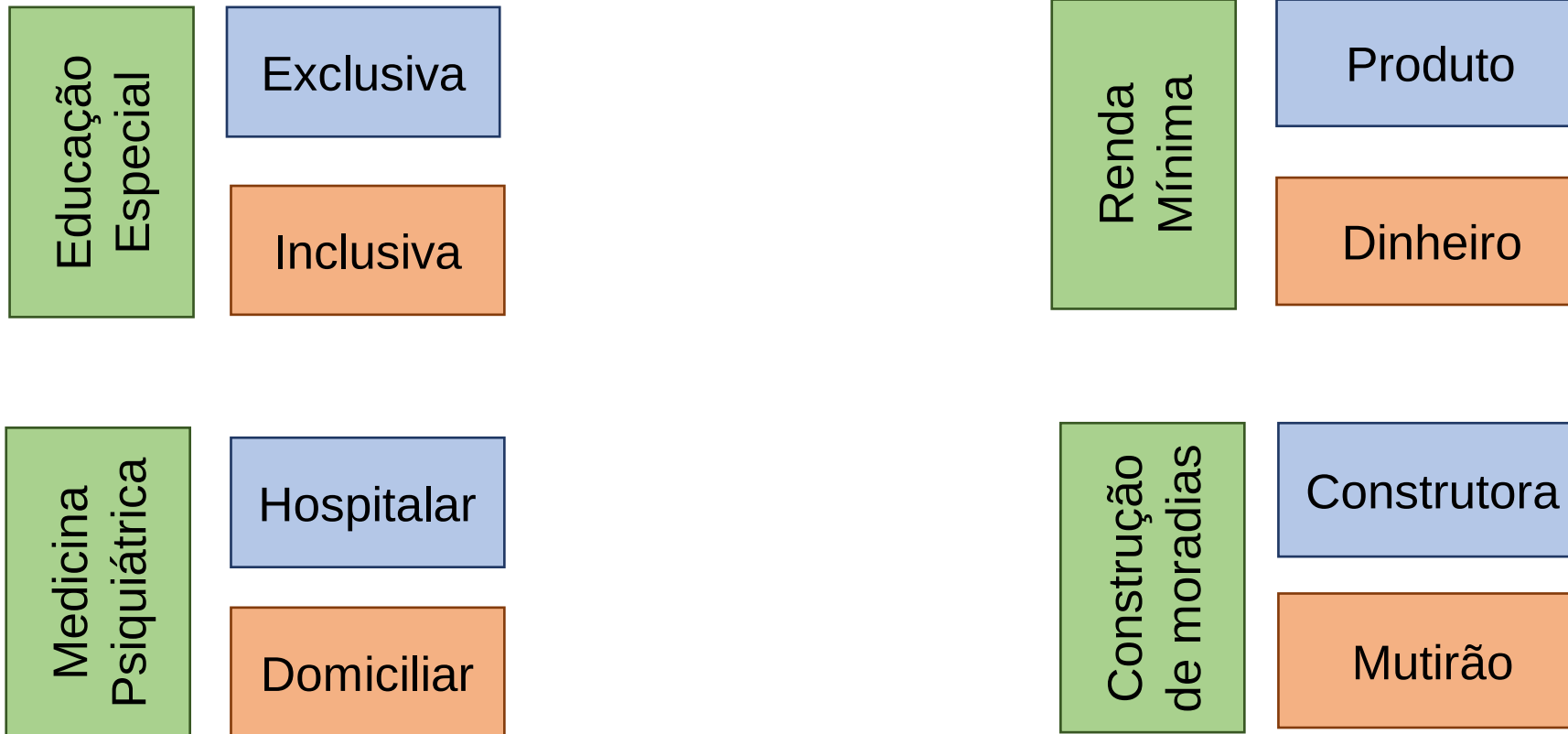
**SUL- LATIFUNDIÁRIO
NORTE- MINIFUNDIÁRIO**

5. O PAPEL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS

5.1. DISCRICIONARIDADE VS. CONTROLE



5.1. DISCRICIONARIDADE VS. CONTROLE



5.1. DISCRICIONARIDADE VS. CONTROLE

Educação
Especial

Exclusiva

Inclusiva

Renda
Mínima

Produto

Dinheiro

Medicina
Psiquiátrica

Hospitalar

Domiciliar

Construção
de moradias

Construtora

Mutirão

Várias opções viáveis, todas com
seus **prós e contras**

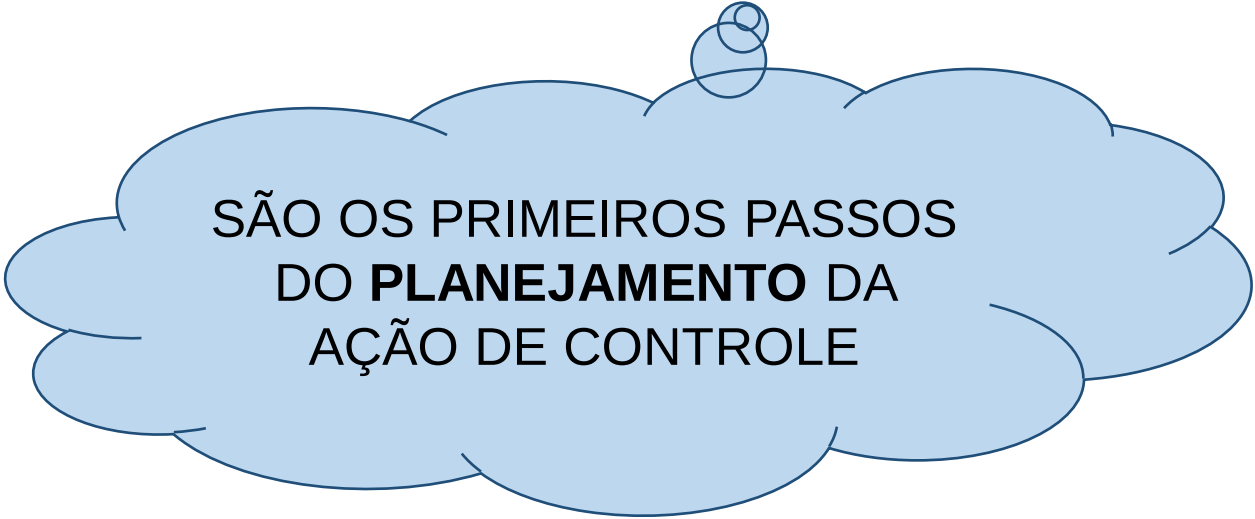
A sociedade **elege**
democraticamente **a sua opção**
política

O fiscalizador **não pode**
questionar a opção
democraticamente eleita...

... Mas tem o **dever de mostrar** à
sociedade os **prós e contras**
dessas políticas.

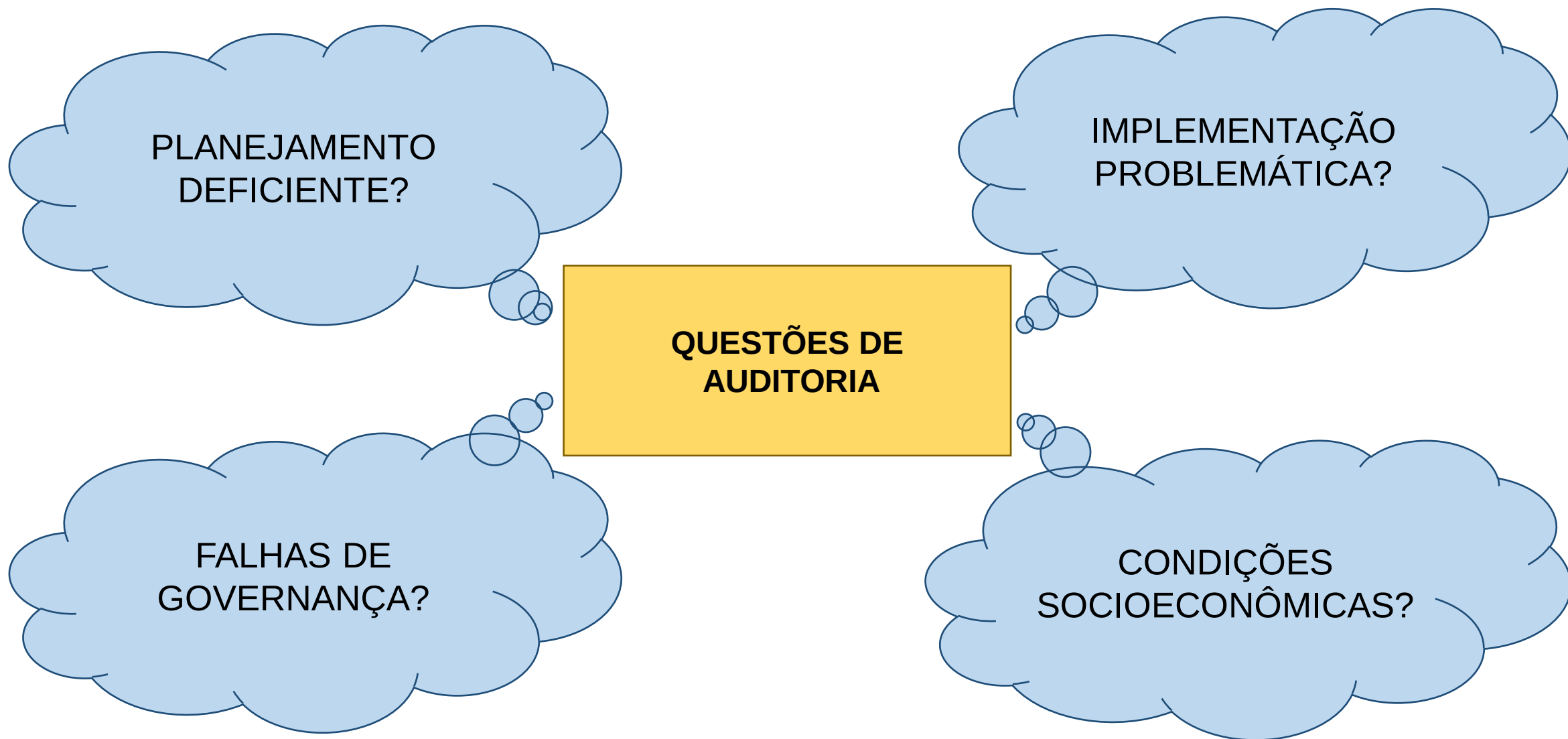
5.2. AS CAUSAS DO BOM E DO MAU DESEMPENHO

**INDICADORES DE DESEMPENHO E CONTEXTUALIZAÇÃO
=
IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS & AVALIAÇÃO DE RISCO
(NBASP 100.45-46)**



**SÃO OS PRIMEIROS PASSOS
DO PLANEJAMENTO DA
AÇÃO DE CONTROLE**

5.2. AS CAUSAS DO BOM E DO MAU DESEMPENHO



5.3. POR ONDE COMEÇAR?

1) **Relevância das políticas públicas:** identificar as (grandes) demandas sociais ainda não atendidas, tendo como parâmetro a Agenda 2030, a Constituição Federal e os planos nacionais. Na medida do possível, mostrar as desigualdades de acesso e qualidade.

2) **Esforço orçamentário:** mensurar o grau do cumprimento do orçamento em políticas, programas e ações identificadas como essenciais

3) **Relevância e eficácia do PPA:** avaliar se as metas de produto e resultado são condizentes com a demanda social e se o grau de cumprimento das metas é satisfatório

5.3. POR ONDE COMEÇAR?

4) **Repensar o modelo de Contas do Governador/Prefeito:** para além do cumprimento de indicadores fiscais, elas devem trazer informações úteis ao gestor ao Legislativo que poderá rever políticas do governo que estão trazendo maus resultados, se for o caso. É preciso encontrar os meios adequados de fazer chegar essa mensagem.

5) **Fiscalizações orientadas para identificar as causas do bom ou mau resultado** nas políticas públicas

6) **Repensar comunicação com usuários previstos:** é preciso que as informações contidas nos relatórios de auditoria cheguem aos usuários previstos e apenas o encaminhamento do relatório não é suficiente.
Refletir sobre a possibilidade de utilizar outros meios também (audiências, apresentações, ...).

BIBLIOGRAFIA

Estrutura de Pronunciamentos Profissionais da INTOSAI (IFPP):

<http://www.issai.org/>

Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP):

<https://irbcontas.org.br/nbasp/>

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 962-969, set./out. 2003.

FUNNELL, Sue; ROGERS, Patricia. **Purposeful Program Theory. Effective use of theories of change and logic models**. San Francisco: John Willey & Sons, 2011.

GRANATO NETO, Nelson Nei. **Fiscalização de Políticas Públicas**. IRB Território. Curitiba: IRB, 2020.

Disponível em: <<https://irbcontas.org.br/irb-territorio-analise-da-fiscalizacao-de-politicas-publicas/>>

_____. Políticas públicas descentralizadas, governança multinível, desigualdade e pobreza. IRB Território. Curitiba: IRB, 2020.

Disponível em: <<https://irbcontas.org.br/irb-territorio-politicas-publicas-descentralizadas-governanca-multinivel-desigualdade-e-pobreza/>>

_____. **Políticas públicas e equidade: O papel das fiscalizações dos Tribunais de Contas**. IRB Território. Curitiba: IRB, 2020.

Disponível em: <<https://irbcontas.org.br/irb-territorio-equidade/>>

MCLAUGHLIN, J. Jordan, G. **Using Logic Models**. In: Newcomer, K. E. Hatry, H. P. Wholey, J. S. Handbook of Practical Program Evaluation. 4th Edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

OECD. **Making Decentralization Work: A Handbook for Policy Makers**. Paris: OECD, 2019.

Disponível em: <<https://www.oecd.org/regional/making-decentralisation-work-g2g9faa7-en.htm>>

TREVISAN, Andrei Pittol; VAN BELLEN, Hans Michael. **Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 529-550, jun. 2008.

UNICEF. **Guide for monitoring and evaluation**. New York: Unicef, 1990.

SULBRANDT, José. **La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales**. In: KLIKSBURG, Bernardo (Org.). *Pobreza: un tema impostergable*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

MUITO OBRIGADO!

NELSON NEI GRANATO NETO

Mestre em Desenvolvimento Econômico (UFPR)

Analista de Controle- Economista (TCE-PR)

Assessor da Presidência (IRB)

nelson.granato@tce.pr.gov.br

(41) 99572-5382