

GUIA PRÁTICO

DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
DE POLÍTICAS PÚBLICAS



CONTROLADOR-GERAL DO ESTADO

Raul Clei Coccaro Siqueira

DIRETOR-GERAL

Luiz Fernando Neto de Castro

DIRETOR DE GESTÃO E INOVAÇÃO

Osmar Alves Baptista Junior

COORDENADORA DE CONTROLE INTERNO

Luci Machado de Andrade Netska

CONTEÚDO TÉCNICO

Erika Marcilio

Luci Machado de Andrade Netska

REVISÃO

Fábio Mauricio Schafer

Kallynca Carvalho dos Santos

PROJETO GRÁFICO

Alyne Luz

LISTA DE SIGLAS

- ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- AEPG** - Avaliação da Execução de Programas de Governo
- APPA** - Ações Previstas por Projeto/Atividade
- ARPA** - Ações Realizadas por Projeto/Atividade
- CCI** - Coordenadoria de Controle Interno
- CGE** - Controladoria-Geral do Estado do Paraná
- CGU** - Controladoria-Geral da União
- EFOA** - Eficiência do Orçamento Atualizado
- GAPS** - Termo em inglês que significa um distanciamento; afastamento, separação, lacuna ou vácuo.
- IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IEIA** - Índice de Eficácia Individual das Ações
- IEIM** - Índice de Eficácia das Metas
- IPARDES** - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
- IPEA** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- LDO** - Lei de Diretrizes Orçamentárias
- LOA** - Lei Orçamentária Anual
- MPPA** - Meta Prevista por Projeto/Atividade
- MRPA** - Meta Realizada Por Projeto/Atividade
- OA** - Orçamento Atualizado (Total Orçamentário)
- P/A** - Projeto/Atividade
- PPA** - Plano Plurianual
- PTE** - Portal da Transparência do Estado do Paraná
- RPP** - Restos a Pagar Processados
- SFC** - Secretaria Federal de Controle Interno
- VL** - Valor Liquidado

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	05
2. METODOLOGIA PARA MONITORAR E AVALIAR POLÍTICAS PÚBLICAS	06
3. CONCEITOS A SABER	07
4. POR QUE MONITORAR E AVALIAR	09
5. COMO MONITORAR E AVALIAR POLÍTICAS PÚBLICAS	10
6. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	13
6.1 EFICÁCIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	13
6.2 EFICIÊNCIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	14
6.3 EFETIVIDADE COM INTERVENÇÃO DO PODER PÚBLICO	16
7. INICIANDO A ANÁLISE DA POLÍTICA PÚBLICA	17
REFERÊNCIAS	19

1. APRESENTAÇÃO

Este guia objetiva auxiliar e orientar o Agente de Controle Interno dos órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual na condução das atividades de monitoramento e avaliação das políticas públicas promovidas pelo Governo do Estado do Paraná quanto à eficiência, eficácia e efetividade.

Tem-se, ainda, o propósito de assegurar que o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, exercido pela Controladoria-Geral do Estado do Paraná, cumpra suas competências constitucionais relativas à avaliação do cumprimento das metas, da execução dos programas de governo e dos orçamentos.

2. METODOLOGIA PARA MONITORAR E AVALIAR POLÍTICAS PÚBLICAS

A metodologia para aplicação das atividades de monitoramento e avaliação das políticas públicas, executadas pelos diversos órgãos/entidades do Governo do Estado do Paraná, consiste nos aspectos de simplicidade, clareza e objetividade.

Ao Agente de Controle Interno do órgão/entidade caberá a escolha das ações que serão monitoradas e avaliadas durante o exercício, sendo importante o estabelecimento do tamanho da amostra, conforme definido na norma ABNT NBR 5426/85. Devendo ser considerados a relevância da proposta de política pública, seu objetivo e impacto na sociedade.

Os indicadores utilizados para demonstrar os resultados obtidos com a política pública são: eficácia e eficiência da gestão orçamentária; e efetividade.

Destaca-se que, na formulação de políticas públicas, o indicador é peça essencial para estabelecer os parâmetros básicos da agenda política, além da sua utilidade para avaliar o impacto da intervenção do Governo do Estado.

Para ser efetivo, o indicador precisa refletir a realidade que se deseja mensurar, considerando os estágios da elaboração e implementação das políticas públicas, planos e programas. Caso contrário, representará desperdício de tempo e de recursos públicos.

3. CONCEITOS A SABER

ATIVIDADE

instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações realizadas, de modo contínuo e permanente, do qual resulta um produto necessário à manutenção da ação de governo.

CICLO DA POLÍTICA PÚBLICA

conjunto de etapas que devem ser cumpridas a partir de um problema ou demanda social. É iniciado com a inclusão na agenda política, elaboração, formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação.

a. Primeira etapa: agenda

inclusão de determinado pleito ou necessidade social na lista de prioridades do poder público.

b. Segunda etapa: elaboração

estudo, delimitação e identificação de alternativas para solucionar as questões apontadas na agenda política. Também estão incluídos nessa etapa a avaliação dos custos e efeitos que produzirão a política pública, bem como o estabelecimento das prioridades, discutido por vários atores no fito de identificar as necessidades prioritárias da comunidade.

c. Terceira etapa: formulação

escolha e detalhamento da alternativa definida prioritária, estabelecendo os objetivos, a constituição da norma jurídica e as regras administrativa e financeira.

d. Quarta etapa: implementação

contemplando o planejamento, a organização da estrutura administrativa e os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos para a execução da política pública.

e. Quinta etapa: execução

conjunto de ações destinadas ao atingimento dos objetivos estabelecidos na política pública.

f. Sexta etapa: acompanhamento/monitoramento

processo sistemático de inspeção da execução das atividades, com o propósito de guarnecer informações que viabilizem ajustes que assegurarão a consecução dos objetivos.

g. Sétima etapa: avaliação

processo de mensuração e análise a posteriori dos impactos que a implementação da política pública produziu na sociedade, especialmente, quanto às realizações e consequências previstas e não previstas.

INDICADORES

instrumentos que têm por finalidade identificar e mensurar a situação atual das políticas resultantes da ação ou da omissão do Estado.

LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIA (LDO)

lei que compreende as metas e prioridades da Administração Pública Federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, bem como orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual, dispõe sobre as alterações na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA)

lei especial que contém a discriminação da receita e da despesa pública, de forma a evidenciar a política econômica-financeira e o programa de trabalho do governo, consoante com os princípios de unidade, universalidade e anualidade.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

procedimentos técnicos formais de acompanhamento de programas, com foco na eficiência, eficácia e efetividade, com a finalidade de aprimorar a ação pública.

OPERAÇÕES ESPECIAIS

conjunto de despesas que não contribuem para a manutenção das ações de Governo, do qual não resulta um produto e não gera contra prestação direta sob a forma de bens ou serviços, representando, basicamente, o detalhamento da função “Encargos Especiais”.

PLANO PLURIANUAL (PPA)

instrumento de planejamento de médio prazo da Administração Pública, obrigatória a todos os entes da Federação, inclusive Distrito Federal. Compreende o período de quatro anos, a contar do segundo ano de mandato do Chefe do Poder Executivo e término no final do primeiro ano do seu sucessor.

POLÍTICAS PÚBLICAS

escolhas que o governo faz em um conjunto de iniciativas, decisões e ações, conforme o regime político, para fazer frente a problemas sociais na busca de solução ou, pelo menos, levá-los a níveis aceitáveis.

PROGRAMA

instrumento que vinculam um conjunto de iniciativas (orçamentárias e não orçamentárias) para alcançar os resultados desejados, em conformidade com a agenda de governo.

PROJETO

instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitado no tempo, do qual resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação de governo.

TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS

recursos financeiros repassados pelo Estado aos Municípios e órgãos/ entidades, em decorrência da celebração de convênios ou outros instrumentos similares, cuja finalidade é a realização de obras e/ou serviços de interesse comum.

4. POR QUE MONITORAR E AVALIAR

Monitorar e avaliar estão na necessidade de defender a gestão de políticas públicas, estabelecendo prioridades a fim de minimizar o efeito dos cortes em áreas essenciais.

A realização do monitoramento deve estar acompanhada da avaliação, para que os fatos inerentes ao processo sejam continuamente verificados, propiciando maior grau de confiabilidade das informações colhidas e, conseqüentemente, a continuidade ou não da política pública.

Ademais, são ferramentas indispensáveis para gestão de resultados. Juntas, essas ações possibilitam gerar informações fidedignas sobre os resultados alcançados e identificar restrições ou dificuldades enfrentadas na implantação da política, bem como sugerir ou exarar recomendações para auxiliar no desenvolvimento da política, proporcionando melhorias no processo.

Destaca-se a importância da avaliação dos resultados da gestão no fortalecimento da área de controle interno, estimulando uma gestão mais responsável, transparente e eficiente no uso dos recursos, com servidores motivados em solucionar as angústias do cidadão. Assim, é possível melhorar a qualidade e produtividade dos serviços prestados pelo setor público, dentre outras situações que contribuam com a democratização da gestão, corroborando com a capacidade de governança do Estado.

5. COMO MONITORAR E AVALIAR POLÍTICAS PÚBLICAS

Considerando o Manual da Metodologia para a Avaliação da Execução de Programas de Governo - AEPG da Controladoria-Geral da União - CGU, construído em conjunto com a Secretaria Federal de Controle Interno - SFC, (2015, p.30), destacam-se cinco processos que o avaliador deverá saber e responder:

Tomada de Decisão

● **QUAIS AS AÇÕES SERÃO MONITORADAS E AVALIADAS?**

Planejamento

● **O QUE SE PRETENDE AVALIAR E COMO?**

Execução

● **COMO SE PRETENDE OPERACIONALIZAR A AVALIAÇÃO?**

Monitoramento

● **COMO SE PRETENDE MITIGAR OS GAPS IDENTIFICADOS?**

Avaliação

● **QUAL O RESULTADO OBTIDO PELA AÇÃO DO PROJETO/ATIVIDADE?**

TOMADA DE DECISÃO

tem a finalidade de selecionar os programas e ações do órgão/entidade e definir quais políticas públicas serão avaliadas durante o exercício, seguindo as seguintes etapas:

- a. Relacionar os Programas Finalísticos do órgão/entidade constante no PPA;
- b. Classificar os Programas e suas ações a partir dos critérios de materialidade, criticidade e relevância;
- c. Eleger, dentro dos programas, as ações de Governo que serão avaliadas, levando em consideração os critérios acima.

PLANEJAMENTO

tem a finalidade de delimitar o escopo da avaliação e de estabelecer a forma de sua operacionalização. É um instrumento imprescindível para organizar e orientar o profissional na definição dos objetivos a serem alcançados.

Para tornar o planejamento efetivo, segundo a AEPG, deverão ser elaborados alguns itens essenciais para obter o resultado desejado dentro do diagnóstico:

Diagnóstico de Situação: levantamento detalhado do programa que será objeto de avaliação e monitoramento, assim como dos atores envolvidos, das responsabilidades, dos controles existentes, dos produtos, das normas, do site institucional e demais informações que visem materializar o conhecimento sobre a ação de Governo, considerando que cada programa tem suas peculiaridades, alguns mais complexos na sua forma de execução e na obtenção dos objetivos.

A elaboração do Diagnóstico de Situação vai proporcionar ao avaliador identificar com mais clareza a forma mais adequada para realizar a avaliação, como, por exemplo, questionários aplicados ao público interno ou externo, na construção de um fluxograma, com o objetivo de conhecer os procedimentos e controles, identificando as suas fragilidades.

EXECUÇÃO

consiste na verificação in loco dos procedimentos e controles do programa. Nesta etapa, ainda, pode-se realizar entrevista com coordenadores do programa e utilizar fotos das situações anterior e atual, com o intuito de obter subsídios suficientes para comprovar a conformidade dos procedimentos.

MONITORAMENTO

segundo a AEPG, é a validação da execução das ações de controle, da análise dos dados obtidos com a pesquisa das Leis e dos Regulamentos, dentre outras normas e fontes de informações utilizadas para conhecer os procedimentos dentro do processo de execução do programa, bem como a identificação e mapeamento dos controles existentes na política e seu grau de maturidade. Esta etapa permite observar a execução do programa e sua conformidade com as normas que a instituíram. É, também, nesta etapa que o avaliador poderá recomendar procedimentos de controle preventivo ou a posteriori para melhoria do fluxo e mitigação dos gaps.

AVALIAÇÃO

consiste no reconhecimento quanto à eficiência, eficácia e efetividade da implementação da política pública. É um instrumento que permite agir de forma preventiva, concomitante, propiciando a melhoria do processo.

De acordo com Souza (2002, p.23), a avaliação da política pública pode compreender duas formas de avaliação: de processos que visa verificar a sua eficácia, quanto à conformidade das diretrizes, normas, leis e metas desejadas na implementação do programa, tal avaliação é essencial ao processo pois não é possível prever todos os gaps que poderão surgir durante a execução da política; e de avaliação de impacto que se destina a obtenção dos efeitos causados sobre o público alvo, estabelecendo uma integração entre a política e as alterações ocorridas nas condições econômicas e sociais.

Nesse contexto, a metodologia pretende demonstrar os itens abaixo relacionados:

- a. Definições claras dos objetivos da política, que deverão estar contidas na legislação que as criou;
- b. Estabelecimento das metas desejadas;
- c. Avaliação do cumprimento a que se propõe a política;
- d. Avaliação a que se pretende a intervenção do Governo do Estado.

Cabe salientar que, para a obtenção dos resultados quanto aos itens acima (objetivos, metas e impactos gerados na intervenção do Estado), são necessárias ambas as formas de avaliação: de processo e de impacto, bem como o estabelecimento de indicadores para facilitar e aprimorar os resultados da política.

6. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Consiste no cumprimento dos objetivos e metas definidas no momento da elaboração do PPA, estando a execução dos Projetos/Atividades fracionadas por exercício. Nesse caso, sem correlação com os custos envolvidos. Sua mensuração se fundamenta na relação entre os resultados obtidos e os previstos para as ações dentro de cada Projeto/Atividade constante na Lei Orçamentária Anual - LOA.

6.1 EFICÁCIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Eficácia consiste no alcance dos objetivos e metas atribuídas no Plano Plurianual para cada Projeto/Atividade, sua mensuração ocorre entre as ações realizadas em relação às ações previstas atribuídas na LOA, como também entre as metas realizadas em relação as metas previstas constantes no PPA.

Para as ações atribuídas na LOA, temos a seguinte fórmula:

$$\text{ÍNDICE DE EFICÁCIA INDIVIDUAL DAS AÇÕES} = \frac{\text{AÇÕES REALIZADAS POR PROJETO/ATIVIDADE}}{\text{AÇÕES PREVISTAS POR PROJETO/ATIVIDADE}}$$

IEIA = ARPA / APPA

Obs: considerando para mensuração das ações apenas as que possuem meta física, inclusive obras.

Para as metas atribuídas no PPA, temos a seguinte fórmula:

$$\begin{array}{l}
 \text{ÍNDICE DE EFICÁCIA} \\
 \text{INDIVIDUAL DAS} \\
 \text{METAS} \\
 \text{IEIM} = \frac{\text{META REALIZADA POR} \\
 \text{PROJETO/ATIVIDADE} \\
 \text{MRPA}}{\text{META PREVISTA POR} \\
 \text{PROJETO/ATIVIDADE} \\
 \text{MPPA}}
 \end{array}$$

Para efeitos de avaliação quanto ao resultado de eficácia no cumprimento das ações previstas na LOA e das metas previstas no PPA, tem-se os seguintes índices:

- a. **Gestão de Eficácia da Ação:** índice igual ou maior a 0,9 (nove décimos).
- b. **Gestão de Parcialmente Eficaz da Ação:** índice igual ou maior a 0,5 (cinco décimos) e menor que 0,9 (nove décimos).
- c. **Gestão de Ineficaz da Ação:** índice menor que 0,5 (cinco décimos).

6.2 EFICIÊNCIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A eficiência de um Projeto/Atividade das **metas** de governo é a otimização da relação entre o resultado produzido com os recursos empregados. A forma de mensuração da eficiência se faz a partir da **despesa liquidadas** (incluindo Restos a Pagar Processados no exercício - RPP) versus a **orçamento atualizado** (total orçamentário).

Para o cálculo da Eficiência Orçamentária em relação às metas contidas no PPA, tem-se a seguinte fórmula:

$$\begin{array}{l}
 \text{EFICIÊNCIA DA} \\
 \text{DISPONIBILIDADE} \\
 \text{ORÇAMENTÁRIA} \\
 \text{EFDO} = \left(\frac{\text{DO}}{\text{MPPA}} \right) \left(\frac{\text{VL}}{\text{MRPA}} \right)
 \end{array}$$

↳ DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA
 ↳ META PREVISTA POR PROJETO/ATIVIDADE
 ↳ VALOR LIQUIDADADO (INCLUINDO RESTOS A PAGAR PROCESSADOS NO EXERCÍCIO - RPP)
 ↳ META REALIZADA POR PROJETO/ATIVIDADE

Considerando a disponibilidade orçamentária, tem-se a seguinte fórmula:

$$\text{EFOA} = \frac{\left(\frac{\text{OA}}{\text{MPPA}} \right)}{\left(\frac{\text{VL}}{\text{MRPA}} \right)}$$

EFICIÊNCIA DO ORÇAMENTO ATUALIZADO

ORÇAMENTO ATUALIZADO (TOTAL ORÇAMENTÁRIO)

META PREVISTA POR PROJETO/ATIVIDADE

VALOR LIQUIDADADO (INCLUINDO RESTOS A PAGAR PROCESSADOS NO EXERCÍCIO - RPP)

META REALIZADA POR PROJETO/ATIVIDADE

Nessa análise, deve-se considerar a responsabilidade dos gestores da Pasta e da Secretaria de Estado da Fazenda no tocante à disponibilidade do recurso, tendo em vista, as normas previstas quanto ao contingenciamento que poderá ocorrer a qualquer tempo, impossibilitando a execução de alguns P/A.

Ao Agente de Controle caberá a análise e acompanhamento da execução do P/A do órgão/entidade com o propósito de subsidiar o gestor com dados fidedignos para a melhoria da gestão, identificando o momento em que há a necessidade de ajustes e/ou interrupção da ação.

Obs: considerando que a cada unidade orçamentária é atribuída cotas orçamentárias trimestrais para a realização de empenhos. A soma das cotas corresponde ao valor da disponibilidade orçamentário apresentada no Quadro de Detalhamento de Despesa - QDD.

Para efeitos de avaliação quanto aos aspectos de eficiência dos gastos no Projeto/Atividade, tem-se os seguintes índices:

- a. **Gestão de Gastos/Despesas Eficientes:** índice igual ou maior a 0,9 (nove décimos).
- b. **Gestão Gastos/Despesas Parcialmente Eficientes:** índice igual ou maior a 0,5 (cinco décimos) e menor que 0,9 (nove décimos).
- c. **Gestão Gastos/Despesas Ineficientes:** índice menor que 0,5 (cinco décimos).

6.3 EFETIVIDADE COM INTERVENÇÃO DO PODER PÚBLICO

Efetividade, conforme descreve o Ministério do Planejamento, mede os efeitos positivos ou negativos da intervenção do Estado, ou seja, demonstra as mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais obtidas pela política.

Sua forma de mensuração se baseia nos dados estatísticos de institutos conceituados, como IBGE, IPEA, IPARDES, dentre outras entidades, com o objetivo de traçar comparativos da **realidade anterior** à política com a **realidade pós** intervenção do Estado.

7. INICIANDO A ANÁLISE DA POLÍTICA PÚBLICA

1º PASSO – TOMADA DE DECISÃO

- Mapear as políticas públicas do órgão/entidade (Projeto/Atividade contido no PPA);
- Definir a amostra, considerando os critérios de materialidade, criticidade e relevância;
- Delimitar os pontos que serão instrumentos da análise, de acordo com os critérios supracitados, estabelecendo, assim, o escopo do trabalho.

2º PASSO – PLANEJAMENTO

- Diagnosticar as políticas que constituem a amostra;
- Relacionar e analisar as normas relativas às políticas;
- Verificar a existência das políticas no site institucional e no Portal da Transparência do Governo do Estado do Paraná – PTE;
- Identificar os atores envolvidos e suas atribuições dentro da política;
- Identificar os controles existentes dentro dos processos, observando suas fragilidades;
- Elaborar cronograma de execução da avaliação e do monitoramento das políticas.

3º PASSO – EXECUÇÃO

- Verificar a execução da política in loco;
- Analisar e confirmar a execução, conforme levantamento das normas existentes nas políticas;
- Entrevistar colaboradores e/ou coordenador(es) das políticas, a fim de levantar informações adicionais;
- Obter fotos da situação anterior à intervenção da política;
- Arguir com os coordenadores sobre o conhecimento assimilado da legislação e da execução;
- Analisar os dados coletados da execução das políticas, das entrevistas e de fotos obtidas;
- Verificar se os controles são suficientes ou se apresentam fragilidades no processo.

4º PASSO - MONITORAMENTO

- Elaborar papéis de trabalho com base no levantamento da legislação, mapeamento realizado e dados obtidos por meio de entrevistas com colaboradores e/ou coordenadores das políticas;
- Validar os apontamentos levantados nos papéis de trabalho;
- Recomendar adição e/ou exclusão de procedimentos de controle para a melhoria do processo.

5º PASSO - AVALIAÇÃO

- Avaliar a política quanto a sua eficiência, eficácia e efetividade, aplicando as fórmulas contidas neste Guia;
- Avaliar os processos e procedimentos quanto à legalidade;
- Analisar a aplicação dos recursos alocados na política;
- Analisar a maturidade dos controles da política;
- Analisar os impactos gerados após a intervenção do Estado, com base na situação anterior e atual.

6º PASSO - RELATÓRIO

- Elaborar Relatório Preliminar, contendo:
 - Breve histórico da política;
 - Resultados obtidos;
 - Sugestões ou Recomendações.

7. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores:** orientações básicas aplicadas à gestão pública Brasília: MP, 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf>. Acesso em: 20 ago 2018.

BRASIL. Controladoria-Geral da União, Secretaria Federal de Controle Interno. Manual da Metodologia para Avaliação da Execução de Programas de Governo. Disponível em: <https://docplayer.com.br/4410108-Manual-da-metodologia-para-avaliacao-da-execucao-de-programas-de-governo-escola.html>. Acesso em: 29/06/2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. Indicadores de programas: Guia Metodológico/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010. Acesso em, 29/06/2020.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Avaliação de programas sociais no Brasil:** repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativa. Brasília: Caderno EIAPP/ENAP, 2009.

RAMOS, Marília Patta; SCHABBACH, Letícia Maria. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, set./out. 2012.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas:** conceitos, tipologia e sub-áreas. Trabalho elaborado para a Fundação Luís Eduardo Magalhães. São Paulo, dez. 2002.



RUA MATEUS LEME, Nº 2018 CENTRO CÍVICO | CURITIBA/PR

CEP 80530-010 | 41 3883-4000

WWW.CGE.PR.GOV.BR