



Utilização de Indicadores de Gestão nas Atividades de Controle Externo

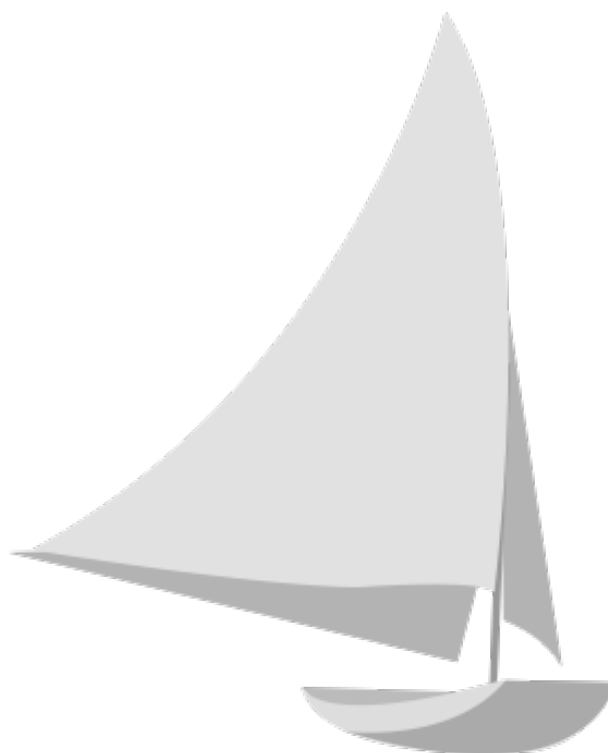
Autoria

MARILIA GONCALVES DE CARVALHO - mariliagc@hotmail.com

Túlio César Pereira Machado Martins - tuliommartins@gmail.com

Resumo

A Administração Pública vem sofrendo transformações significativas. Da Administração focada em procedimentos, transitou-se para uma voltada para obtenção de resultados. Em consequência, cresce o interesse por indicadores e sua aplicação nas atividades ligadas ao planejamento, formulação e avaliação de políticas públicas, destacando a importância do uso de evidências na formulação e condução das políticas públicas. Assim, os Tribunais de Contas, acompanhando as novas exigências e a complexidade em que se insere a Administração Pública, elaboraram dois indicadores: Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) e Índice de Efetividade da Gestão Estadual (IEGE). O uso de indicadores pelos Tribunais de Contas vai ao encontro da busca destes em melhorar seu desempenho, impacto e relevância por meio do uso de indicadores precisos, perenes e objetivos que proporcionam avaliações baseadas em evidências, visando um melhor uso dos recursos públicos e a garantia da entrega de resultados aos cidadãos.





Utilização de Indicadores de Gestão nas Atividades de Controle Externo

Resumo

A Administração Pública vem sofrendo transformações significativas. Da Administração focada em procedimentos, transitou-se para uma voltada para obtenção de resultados. Em consequência, cresce o interesse por indicadores e sua aplicação nas atividades ligadas ao planejamento, formulação e avaliação de políticas públicas, destacando a importância do uso de evidências na formulação e condução das políticas públicas. Assim, os Tribunais de Contas, acompanhando as novas exigências e a complexidade em que se insere a Administração Pública, elaboraram dois indicadores: Índice de Efetividade da Gestão Municipal – IEGM e Índice de Efetividade da Gestão Estadual – IEGE. O uso de indicadores pelos Tribunais de Contas vai ao encontro da busca destes em melhorar seu desempenho, impacto e relevância por meio do uso de indicadores precisos, perenes e objetivos que proporcionam avaliações baseadas em evidências, visando um melhor uso dos recursos públicos e a garantia da entrega de resultados aos cidadãos.

Palavras-Chave: Administração Pública. Indicadores. Efetividade. Controle Externo. Evidências.

1 Introdução

A Administração Pública vem sofrendo transformações significativas. Pensando em quais seriam as características centrais desta nova gestão pública, é possível dizer que existem três: (i) gestão voltada para resultados, orientando-se mais por critérios de desempenho do que por normas ou procedimentos; (ii) modelo organizacional mais flexível e (iii) novas formas de *accountability* dos governados com os governantes vinculados a indicadores de desempenho organizacional na provisão dos serviços públicos.

As últimas décadas têm sido marcadas por intensas e constantes transformações no Estado e na sociedade. Assim como em outras áreas das ciências sociais, os estudos sobre administração e políticas públicas também vêm procurando compreender em que medida mudanças complexas de caráter social, econômico, político e tecnológico impactaram o modo de funcionamento e os resultados das ações governamentais.

A atuação do Estado se dá principalmente por meio da provisão de bens e serviços públicos com foco em dimensões consideradas preponderantes à qualidade de vida e, consequentemente, ao desenvolvimento de qualquer localidade, tais como educação, saúde, segurança pública, emprego e renda, dentre outras. Sendo assim, a organização política do Brasil, na forma de regime federativo, tem como pressuposto a eficiência da administração pública na oferta das políticas públicas, por meio da repartição e cooperação na execução das competências constitucionais entre a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, resultado da descentralização implementada no país.

Levando em conta a dimensão complexa que as relações sociais e intergovernamentais tomaram, teorias clássicas, de forma isolada, não se mostram mais aptas a compreender o inter-relacionamento na proporção reclamada. A teoria da governança multinível¹ – distribuição de

¹ A temática tem como marco pioneiro o estudo de Marks (1992) cujo conceito foi apresentado como uma alternativa viável para compreender a dinâmica de integração da União Europeia e, desde então, essa literatura despontou no campo internacional, sobretudo atrelada aos estudos relacionados ao federalismo.



poder, papéis, riscos, recompensas e responsabilidade entre os atores envolvidos (KNOPP, 2011) – enfrenta a complexidade dos processos de tomada de decisão em países federativos e apresenta uma nova perspectiva para buscar compreender as relações tecidas nos mais diversos níveis, sobretudo considerando o prisma endógeno, encorajando a ampliação de estruturas verticais e horizontais – governamentais e não governamentais – dotadas de um processo decisório cooperativo, coeso e transparente.

O início do século XXI é também marcado por uma crise financeira e econômica severa, que evidenciou deficiências graves no funcionamento de algumas estruturas do Estado, assinalando a urgência de uma nova e atual abordagem dos atores envolvidos – incluindo o controle externo – tornando-se capaz de responder eficazmente a nova realidade.

A partir dessa conjuntura e das premissas de que o controle é um dos pilares da democracia e de que a prestação de contas é um valor constitucional é que os Tribunais de Contas do Brasil, em rede federativa, e liderados pelo Instituto Rui Barbosa², visando a construção de indicadores que se relacionem com a atividade de gestão em ambiente descentralizado e federativo, criaram a Rede Nacional de Indicadores Públicos – Rede Indicon³, com o objetivo de compartilhar instrumentos de medição do desempenho da gestão pública brasileira, boas práticas e o conhecimento advindo desta avaliação, bem como auxiliar e subsidiar a ação fiscalizatória exercida pelo controle externo.

Vêm crescendo no Brasil o interesse pela temática dos indicadores e também a sua aplicação nas atividades ligadas ao planejamento governamental e ao ciclo de formulação e avaliação de políticas públicas em diferentes esferas de governo e em diversos fóruns de discussão. Tal fato deve-se, em primeiro lugar às mudanças institucionais por que a Administração Pública tem passado, em especial a consolidação da sistemática do planejamento plurianual; aprimoramento dos controles administrativos; mudança de ênfase dos Tribunais de Contas para a avaliação de desempenho, muito além da avaliação de conformidade legal; reforma gerencial da gestão pública em meados dos anos 1990, além do aprimoramento do controle social do Estado brasileiro nos últimos anos.

Nesta esteira, importante comentar a respeito da política baseada em evidências, abordagem que tem como objetivo assegurar que a tomada de decisões esteja fundamentada pela melhor evidência científica disponível. É caracterizada pelo acesso transparente e sistemático às evidências e pela avaliação destas como insumos do processo de formulação de políticas.

Este trabalho analisa os indicadores criados pelos Tribunais de Contas e como estes estão sendo utilizados pelo controle externo brasileiro ampliando o escopo para além da fiscalização de conformidade – verificação dos aspectos da legitimidade e da legalidade – para a avaliação do aspecto qualitativo dos gastos, verificação do desempenho da gestão e da efetividade das ações governamentais. Este trabalho vai de encontro à busca dos órgãos de controle em melhorar seu próprio desempenho, impacto e relevância, visando um melhor uso dos recursos públicos e a garantia da entrega de resultados aos cidadãos.

²O Instituto Rui Barbosa, associação civil de estudos e pesquisas, que reúne os trinta e três Tribunais de Contas do Brasil, tem como foco o aprimoramento das atividades exercidas pelo controle externo. www.irbcontas.org.br

³ Acordo de Cooperação Técnica e Operacional 001/2016 celebrado entre o Instituto Rui Barbosa, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, objetivando a formação da rede nacional de indicadores públicos.; com a adesão de todos os Tribunais de Contas do Brasil.



2 Uso de Indicadores de Efetividade na Administração Pública

Por meio da Emenda Constitucional 19/1998 foi inserido o princípio da eficiência no serviço público brasileiro no texto constitucional, o que propiciou uma mudança de modelo na Administração Pública. Para compreender a real extensão do conceito de eficiência, é necessário analisar os conceitos de eficiência, eficácia e de outro mais novo, a efetividade, para entendermos a necessidade atual da constante busca de uma gestão não apenas eficiente, mas efetiva.

A eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, fazer mais com menos, diferente da eficácia, que só busca resultados, sem essa relação entre os esforços empregados e o resultado obtido. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as atividades devem ser executadas, a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível. (CHIAVENATO, 1994, p. 70)

Modernamente, a literatura especializada achou por bem incorporar um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, especialmente válida para a administração pública.

A efetividade na área pública afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefícios à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada.

Nesse contexto, uma boa gestão é aquela que alcança resultados, independentemente de meritórios esforços e intenções. E, alcançar resultados, no setor público, é atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou organizações, criando valor público.

Parece óbvio que o processo de tomada de decisão envolva a análise das evidências técnicas e não apenas em intuição. Porém, na realidade da gestão pública isso nem sempre ocorre, considerando: (I) ausência de dados confiáveis e oportunos ou pelo excesso de dados; (II) poucas avaliações de impacto que demonstrem o que funciona ou não; (III) tempo da política que muitas vezes requer decisões imediatas; (IV) desconhecimento do assunto por parte dos administradores públicos; (V) ausência de liderança de autoridade máxima para o uso dos dados existentes. (FREITAS, 2013).

Para solucionar a questão, a mensuração é parte essencial. Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

3 Gestão das Contas Públicas e o Controle Externo

A atividade de controle é intrínseca à de administração. Não há administração sem controle. E na Administração Pública não é diferente, sujeitando-se ela a uma multiplicidade de controles, que têm por objetivo impedir que se desvie dos seus objetivos. Deming sintetiza a indispensabilidade do controle para obtenção de resultados na célebre frase: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia” (DEMING, 1990, p. 125).



No início, o controle exercido pelos Tribunais de Contas era meramente formalístico, enfatizando apenas aspectos atinentes à legalidade dos atos públicos. O sistema de controladorias, por sua vez, enfatizava, a partir de sofisticadas técnicas de auditoria (*testaudit*), aspectos atinentes ao mérito dos atos administrativos: economicidade e resultado de gestão (PASCOAL, 2013).

Com a evolução da democracia e do Estado de Direito, tornou-se possível um controle maior da Administração Pública permitindo verificar não apenas a legalidade das escolhas públicas como os próprios objetos selecionados (GUERRA, 2012).

É indiscutível que a aferição quanto ao aspecto quantitativo das contas públicas é fundamental, mas esta análise apenas não basta. Esse tipo de verificação isolada se revela insuficiente uma vez que, em consonância com a noção de que tão ou mais importante quanto apurar montantes gastos é verificar a qualidade dos mesmos, ou seja, inferir de que forma são utilizadas as receitas arrecadadas pelo Poder Público.

Sob a perspectiva do Estado gerencial, que se caracteriza pelo foco direcionado ao cidadão e à busca pela boa administração e eficiência na gestão pública, esta ideia ganha corpo na medida em que a atividade do controle alcança aspectos que não se limitam ao exame do cumprimento da legalidade, avançando na verificação da legitimidade, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade. (FERREIRA JÚNIOR; CARDOSO, 2013).

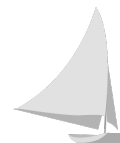
4 Índice de Efetividade da Gestão Municipal – IEGM E Índice de Efetividade da Gestão Estadual – IEGE

Conforme ressaltado em Estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2011) a mensuração de custos na administração pública é um grande desafio metodológico, em virtude da dificuldade não apenas de mensurar os benefícios gerados, mas também de identificar todos os elementos de custo e de atribuir-lhes valores monetários com alguma precisão.

A incidência espacial dos custos e benefícios de uma política pública coincidiria, em tese, com os limites geográficos da ação governamental e a operacionalização de programas. Nesse modelo simples, em que se aplica o princípio da correspondência, cada nível de governo seria responsável por sua área específica de atuação, realizando suas responsabilidades exclusivas e tendo seus próprios mecanismos de captação de recursos e de execução de despesas, bem como de instrumentos de construção, monitoramento e controle da ação pública.

O IEGM e o IEGE incorporam os seguintes atributos: específico, pois mede características da gestão municipal e estadual respectivamente de forma clara e objetiva; mensurável, ao permitir a quantificação do desempenho dos municípios e estados ao longo do tempo; acessível, já que é utilizado como insumo para o planejamento da fiscalização; relevante, como instrumento de controle; oportuno, pois é elaborado no tempo adequado para utilização pela fiscalização; e extensível a todos os Tribunais de Contas do Brasil.

A necessidade de avaliar e mensurar o desempenho obtido pela Administração Pública – responsável por executar as atividades de interesse da sociedade – vem atualmente sendo requerida tanto pela população, quanto pelos gestores. De acordo com SILVA E CAVALCANTI (2005) a aplicação de indicadores na administração pública atende ao propósito de contribuir com o melhor gerenciamento dos recursos disponíveis, além da prestação de contas ou informação a sociedade sobre a utilização desses recursos.



A grande lacuna na área do controle externo é que as iniciativas, quase sempre, se limitam ao controle dos insumos, ou dos meios numa perspectiva de avaliação da conformidade normativa. O desafio é o de adotar mecanismos de controle orientados a resultados, auditorias de gestão e controle social. (MARINI; MARTINS,2006).

4.1 Índice de Efetividade da Gestão Municipal – IEGM

O Índice de Efetividade da Gestão Municipal – IEGM é um indicador composto de sete dimensões (educação, saúde, planejamento, fiscal, ambiental, cidade e governança em tecnologia da informação), tendo como foco principal, avaliar a efetividade das políticas públicas desenvolvidas pelos gestores nas referidas dimensões, sendo aplicado anualmente para evidenciar a correspondência entre as ações dos governos e as exigências da sociedade.

O índice é composto pela combinação de questionários eletrônicos aplicados anualmente pelos Tribunais de Contas às prefeituras; sistemas informatizados de apoio a fiscalização; dados governamentais e outras fontes de informações oficiais. A grande inovação deste indicador é a credibilidade e a acurácia dos dados dado a confiabilidade dos mesmos alinhado com a verificação *in loco* das informações prestadas aos Tribunais de Contas pelos gestores municipais, em ações de fiscalização conforme critério definidos em matriz de risco.

Para que não haja exposição numérica de ranking na apresentação de resultado, sua classificação se dá por conceitos, A, B+, B, C+, C. O enquadramento é dividido em faixas de qualificação, como descrito na figura 01.

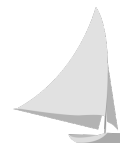
Figura 01: Notas apresentadas por métrica de ponderação

Nota	Crítérios- IEGM	Faixa
A	IEGM com pelo menos 90% da nota máxima e ao menos 5 (cinco) índices componentes com nota A	Altamente Efetiva
B+	IEGM entre 75% e 89,99% da nota máxima	Muito Efetiva
B	IEGM entre 60% e 74,99% da nota máxima	Efetiva
C+	IEGM entre 50% e 59,99% da nota máxima	Em fase de adequação
C	IEGM menor ou igual a 49,99%	Baixo nível de adequação

Fonte: Anuário IEGM Brasil 2015.

Valiosa ferramenta reconhecida nacional e internacionalmente⁴, apresentando-se como uma solução inovadora que (i) aos Tribunais de Contas do Brasil possibilita o aperfeiçoamento da ação fiscalizatória, pois acrescenta qualidade ao acompanhamento preventivo e concomitante, favorecendo a melhora da administração pública em benefício da sociedade; (ii) aos gestores públicos possibilita a aferição de resultados, correção de rumos, reavaliação de prioridades e consolidação do planejamento, evidenciando a correspondência entre as ações dos governos

⁴ O IEGM Brasil obteve reconhecimento da academia e de instituições internacionais, sendo convidado a ser apresentado na Brazil Conference at Havard and MIT 2017, recebendo prêmio de melhor artigo na Conferência Ibero Americana de Complejidad Informática y cibernética 2017 e 2018, e reconhecido como solução inovadora pelo PNU/ONU, OCDE, EURORAI e European Court of Auditors.



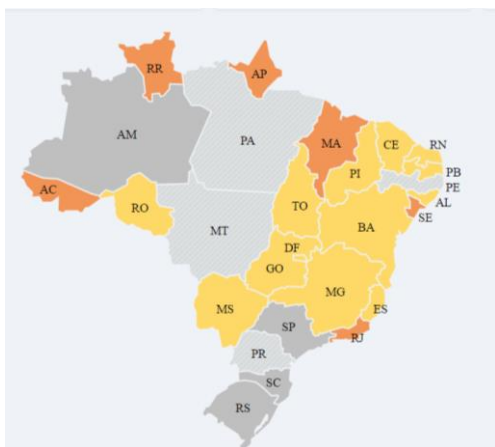
municipais e as exigências da sociedade; (iii) e para os cidadãos brasileiros representa fonte de informação confiável, clara e objetiva amplificando a transparência e o controle social.

4.1.1 Resultados do IEGM Brasil 2016 / 2017:

O maior estudo de gestão pública do Brasil alcançou, em 2016, (exercício 2015) 72,48% dos municípios brasileiros num total de 4.037 em 22 Estados e o Distrito Federal. Em 2017 (exercício de 2016) alcançou-se 4.466 municípios – 80,18% - em 25 Estados e o Distrito Federal; sendo os resultados consolidados demonstrados nas figuras 02 e 03.

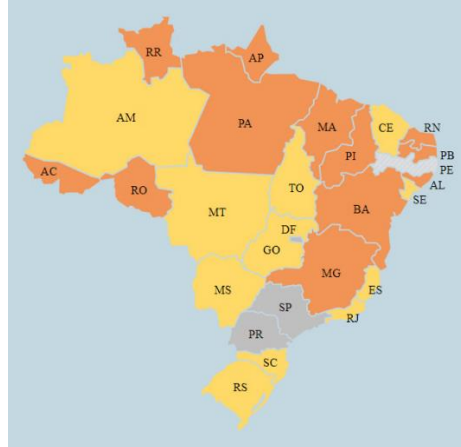
Faixa A Faixa B+ Faixa B Faixa C+ Faixa C

Figura 02: IEGM 2016 (exercício de 2015)



Fonte: Anuário IEGM Brasil 2015.

Figura 03: IEGM 2017 (exercício de 2016)

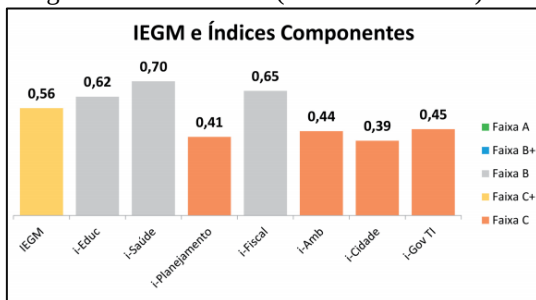


Fonte: Anuário IEGM Brasil 2015.

Os mapas das figuras 02 e 03 apresentam em escala de cores as médias das faixas de resultados correspondentes à nota geral do IEGM Brasil, obtida em cada um dos Estados da Federação. A cor amarela, predominante no mapa em 2016 (exercício 2015) demonstra que, na consolidação dos 07 índices setoriais, a maioria dos estados participantes possui em média uma gestão pública em fase de adequação (C+) em seus municípios. Já em 2017 (exercício 2016), os dados demonstram uma divisão entre em fase de adequação (C+) e em baixo nível de adequação (C).

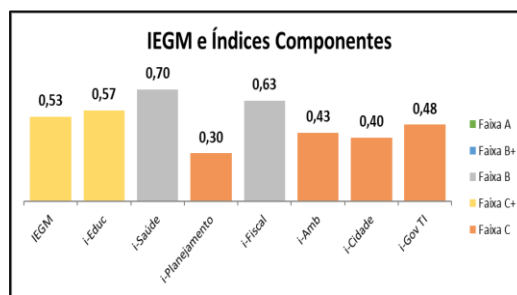
Nas figuras 04 e 05 apresenta-se a visualização gráfica das faixas de resultados definidas para o IEGM correspondentes a nota média geral (entre 0 a 1) de cada índice temático.

Figura 04: IEGM 2016 (exercício de 2015)



Fonte: Anuário IEGM Brasil 2015.

Figura 05: IEGM 2017 (exercício de 2016)



Fonte: IEGM 2017 (exercício de 2016)



4.2 Índice de Efetividade da Gestão Estadual – IEGE

O IEGE surge com o objetivo de avaliar a qualidade dos meios empregados para se alcançar, de forma abrangente, a efetividade da gestão estadual, considerando sobretudo, os aspectos do bem-estar social.

Nesse sentido, a construção do IEGE se baseou no conceito *SMART* (CARACAS, 2015) que define objetivos desde o planejamento até a aplicação. *SMART* é acrônimo das palavras: *specific*: quesitos demarcados pela objetividade a fim de não possibilitar dúvidas na interpretação da pergunta e da pontuação correspondente; *measurable*: critérios para pontuação das respostas conforme a relevância de cada quesito para o controle externo e o aprimoramento da gestão pública; *attainable*: questões propostas com razoabilidade mínima, considerando a ampla realidade dos Estados brasileiros, de modo que os resultados a serem alcançados não sejam irrealizáveis e distantes; *relevant*: na avaliação dos quesitos de cada uma das dimensões, verificou-se a relevância das questões em relação aos ideais e valores defendidos pelos Tribunal de Contas e pelos Governo do Estado; e *time sensitive*: na definição dos quesitos considerou-se sua evolução anual, tendo em vista a necessidade de adequação e implementação de ações para atingir os objetivos em tempo hábil.

O IEGE reflete as principais responsabilidades do Estado na repartição de competências dentro da Federação, sendo que na escolha das dimensões não se considerou, exclusivamente, a materialidade dos gastos públicos, tendo sido selecionadas, sobretudo, pela importância no contexto de uma gestão efetiva que busca a materialização dos direitos fundamentais.

Apesar de inspirado no IEGM, o IEGE se difere em duas das suas dimensões exatamente pela especificidade da atuação do Estado. As sete dimensões avaliadas pelo IEGE são: Planejamento, Gestão Fiscal, Educação, Saúde, Segurança Pública, Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico, sendo sua classificação, assim como o IEGM, se dá por faixas de resultado apresentadas por notas (A, B+, B, C+ e C), conforme já apresentado na figura 02.

O Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG) utilizou, em caráter pioneiro, na emissão do Parecer do Balanço Geral do Estado⁵, ano 2017, o Índice da Efetividade da Gestão Estadual (IEGE).

O IEGE foi apurado a partir das respostas da Administração Pública Estadual aos quesitos e sub quesitos de cada dimensão que o compõe e dos resultados das apurações. O Estado de Minas Gerais enquadrou-se na faixa de resultado B: efetivo, conforme demonstrado abaixo:

Figura 06: IEGE 2018 (exercício de 2017)

Dimensão	Peso da Dimensão	IEGE Pontuação	Resultado para Cálculo IEGE	Faixas de Resultado
i-Planej -> 40 Quesitos	10%	86	8,6	B+: Muito efetiva
i-Fiscal -> 40 Quesitos	10%	68	6,8	B: Efetiva
i-Educ -> 38 Quesitos	20%	79	15,8	B+: Muito efetiva
i-Saúde -> 50 Quesitos	20%	66	13,2	B: Efetiva
i-Segp -> 37 Quesitos	20%	66	13,2	B: Efetiva
i-Amb -> 43 quesitos	10%	74	7,4	B: Efetiva
i-Des -> 46 quesitos	10%	93	9,3	A: Altamente efetiva
MÉTRICA DE CÁLCULO DO IEGE----->			0,743	

Fonte: Guia do Índice de Efetividade da Gestão Estadual- IEGE Minas Gerais

⁵ Proposta de Parecer Prévio; processo n. 1040601. Disponível no site: www.tce.mg.gov.br



Além de subsidiarem a emissão do Parecer do Balanço Geral do Estado, ano 2017, de relatoria do Conselheiro Sebastião Helvecio, as informações prestadas por meio IEGE alimentarão banco de dados, com vista a subsidiar tanto as ações de controle externo quanto as do gestor na busca pela melhoria da Administração Estadual. As informações prestadas e os dados colhidos sobre cada dimensão que compõe o IEGE e os resultados da apuração do Índice, a partir do exercício de 2017, irão compor o Guia do IEGE Minas Gerais/2017 (Apêndice II do referido parecer) conforme previsto no art. 8º da Resolução 09/18, c/c o art. 3º da Instrução Normativa 13/11 – ambos do TCEMG – o que permitirá também a construção de série histórica para acompanhamento da efetividade da gestão estadual, ao longo do tempo.

Cabe ressaltar que o projeto piloto do IEGE foi desenvolvido pelo TCEMG em parceria com a Fundação João Pinheiro e o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, contemplando 294 quesitos e seus desdobramentos, e avalia as ações e esforços do gestor na implementação de processos e recursos para provisão de políticas públicas, considerando também o contexto socioeconômico no qual a gestão está inserida.

5 Considerações Finais

Uma das grandes dificuldades atuais no acompanhamento de políticas públicas é o desafio de dispor de informações periódicas e específicas acerca do processo de implementação das mesmas, do alcance dos resultados e do impacto social que tais programas.

A importância de se medir sistematicamente o desempenho da Administração Pública tem sido frequentemente negligenciada. Contudo, a temática de como fazê-lo e como usar os resultados obtidos precisa ser enfrentado.

A visão ampliada da gestão possibilita aos gestores públicos avaliar a efetividade das ações realizadas e refletir sobre os bons e maus desempenhos. Além disso, representa uma ferramenta de comparação com o desempenho de outros entes, o que permitirá inclusive um intercâmbio de boas práticas.

O uso de indicadores da Administração Pública, sendo estes construídos por métricas precisas, fomentam o uso de evidências na formulação e condução das políticas públicas, possibilitando atingir o maior número de pessoas com menor utilização de recursos públicos.

Neste sentido, a formulação e o uso do IEGM e IEGE pelos Tribunais de Contas apresentam-se como importantes instrumentos para o controle da Gestão Pública por aumentar a transparência, facilitar o diálogo entre os envolvidos e subsidiar o processo de tomada de decisão embasada no uso de evidências.

Referências

ARANTES, R. B. et al. Controles democráticos sobre a administração pública no Brasil. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Ed.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 109-147.

BRASIL. Ministério da Transparência **Guia Prático para Implementação de Programas de Integridade na administração pública e Controladoria-Geral da União**. Brasília, 2018.



Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

CAMELO, Bradson; FRANCA FILHO, Marcílio Toscano. **A eficiência dos Tribunais de Contas no Brasil** - uma abordagem teórica. RIL Brasília a. 54 n. 214 abr./jun. 2017, p. 175-188.

CARACAS, C. **O método SMART**: simples e eficiente para traçar metas. 2015. Disponível em < <http://carolinecaracas.com.br/metodo-smart-eficiente-para-metas/>>.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. **30 ° Encontro da ANPAD**. Salvador, BA, setembro de 2006.

CASTRO, Sebastião Helvecio R. C et al. Controle de Resultados: a experiência do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais para a melhoria da gestão pública e da accountability democrática, publicado no **VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Asunción, Paraguay, 8 - 11 novembro 2011.

CASTRO, Sebastião Helvecio Ramo; Carvalho, Marília Gonçalves. Indicador de Efetividade da Gestão Municipal: Contribuição dos Tribunais de Contas para a melhoria da Gestão Pública. **Revista Técnica dos Tribunais de Contas – RTTC**. Ano 3.N. 1. Editora Fórum. Dezembro de 2016.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. Texto para discussão** / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. - Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: A revolução da administração. Ed. Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.

FERREIRA JÚNIOR, Adircélio de Moraes; CARDOSO, Juliana Francisconi. A aferição qualitativa das contas de governo pelos Tribunais de Contas: necessidade de mudança do patamar de análise. Interesse Público – IP, ano 15, n. 82, nov. /dez. 2013, p. 253-272. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

FREITAS, Henrique M R de et al. Processo de tomada de decisão instantânea e o papel da intuição. **Escritos Contables y de Administración**, vol. 4, nº1, p. 13 - 41, 2013.

GUERRA, Evandro Martins. **Direito financeiro e controle da atividade financeira estatal**. 3.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

INSTITUTO RUI BARBOSA. **Anuário IEGM Brasil 2015**. Disponível em: <www.irbcontas.org.br>. Acesso em: 07 jun. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao Pós-NPM**. Texto para Discussão 2319. Brasília, 2017.



INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Custo unitário do processo de execução fiscal na justiça federal**: relatório de pesquisa. Brasília: IPEA, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KNOPP, G. (2011). **Governança social, território e desenvolvimento**. Perspectivas em Políticas Públicas, 4(8), 53-74.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto F. (2006). Uma metodologia de avaliação de políticas de gestão pública. In: XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 novembro. 2006.

MARTINS, Túlio César Pereira Machado. **Papel Pedagógico dos Tribunais de Contas: análise das possibilidades e limites dos processos de consulta na legislação dos Tribunais de Contas brasileiros**. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Direito (stricto sensu) da Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2017. Disponível em <<http://www.fumec.br/revistas/pdmd/article/view/5426>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

MOWAT, D. e Hockin, J. Building Capacity in Evidence-based. Public Health Practice. **Canadian Journal of Public Health**. 93, 19-20, 2002.

MOWAT David. Evidence-Based. Decision-Making in Public Health. **Ethos Gubernamental**. 231- 248. 2006/2007

OCDE. **Integridade Pública**. Disponível em <<https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

MARKS, Gary. Structural policy in the European Community. In Sbragia. Alberta M. Euro-Politics: Institutions and Policymaking in the “New” European Community. **The Brookings Institution Press**, 2010. Cap. 6, p. 191-224.

PASCOAL, Valdecir. **Direito financeiro e controle externo**: teoria, jurisprudência e 200 questões comentadas. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

SILVA, O. G.; CAVALCANTI, A. L. C. **Uma análise dos indicadores de gestão utilizados no setor público federal no Brasil**. Trabalho desenvolvido no curso de Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Católica de Brasília (UCB), 2005. Disponível em: <<http://www.contabeis.ucb.br/sites/000/96/00000098.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2018.