

# REFERENCIAL PARA AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO SENADO FEDERAL

ELABORADO POR GRUPO DE TRABALHO FORMADO NO ÂMBITO DA  
CONSULTORIA LEGISLATIVA E CONSULTORIA DE ORÇAMENTOS

## **Grupo de Trabalho:**

Rita de Cassia Leal Fonseca dos Santos  
Tatiana Feitosa de Britto  
Fernando B. Meneguim  
João Henrique Pederiva  
Paulo Roberto Simão Bijos  
Rafael Silveira e Silva

## **Consultores-Gerais**

Luiz Fernando de Mello Perezino  
Paulo Fernando Mohn e Souza

Fevereiro/2015

## 1. Introdução

A realização de eleições periódicas, pressuposto básico do Estado Democrático de Direito, assegura aos eleitores a prerrogativa de decidir sobre seus representantes e os rumos da administração pública no país. Trata-se de uma forma de controle exercido pelos eleitores sobre os eleitos, do principal sobre o agente, da sociedade sobre o Estado – o chamado controle vertical.

A arquitetura institucional da democracia tem como premissa adicional a instituição de mecanismos de controle horizontal, exercido entre instituições estatais, em que não há relação de subordinação. Esse conceito aplica-se às relações entre os Poderes, independentes e harmônicos entre si, e se fundamenta no sistema de freios e contrapesos.

A complementaridade entre os dois tipos de controle é a base do pensamento democrático contemporâneo.

No contexto do Poder Legislativo, o controle horizontal foi marcado, por muito tempo, por uma perspectiva fiscalizatória, que privilegiava a dimensão da conformidade e da regularidade das prestações de contas do Poder Executivo. Não obstante, as exigências contemporâneas da cidadania, em que os resultados alcançados em termos de bem-estar da população passam a integrar o cerne das demandas sociais, exige a ampliação desse escopo. Com isso, a dimensão da avaliação das políticas públicas ganha espaço e vem somar-se aos instrumentos tradicionalmente empregados para o exercício da atribuição constitucional do Congresso Nacional de fiscalizar as ações do Poder Executivo.

É nesse contexto que o Senado Federal delineou um novo modelo de acompanhamento mais direto das políticas públicas, sob a responsabilidade de suas comissões permanentes.

As políticas públicas podem ser definidas como programas de ação governamental que visam coordenar os meios à disposição do Estado e as atividades privadas, para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados (Bucci, 2006). Constituem, assim, na resposta dos representantes eleitos às necessidades do país. Traduzem a maneira como os mandatários interpretam as demandas sociais e procuram dar resposta a questões estruturais da economia. Apresentam, portanto, nítida conexão com a efetivação dos direitos fundamentais sociais.

Considerando que as comissões permanentes são as instâncias em que se desenvolve o debate especializado e aprofundado sobre os vários setores e as diversas dimensões específicas nas quais, para efeito da organização do trabalho parlamentar, divide-se a realidade nacional, elas consistem no ambiente natural para a análise do Poder Legislativo sobre as políticas públicas. Trata-se, de fato, do exercício de um poder-dever que permite explorar seus avanços, limites, possibilidades e necessidades de ajustes e reformulações, no desenho de um diagnóstico que contribuirá para a efetividade, eficácia, eficiência e economicidade da ação estatal.

Para que essa atividade seja realizada de maneira sistemática, incorporando-se à rotina parlamentar e legislativa, a Mesa do Senado, por meio da Resolução nº 44, de 17 de setembro de 2013, estabeleceu que cada comissão permanente deve eleger anualmente política pública para ter seus impactos e atividades avaliados, prevendo para isso o assessoramento das Consultorias Legislativa e de Orçamentos, com a parceria do Tribunal de Contas de União e entidades da sociedade civil. Trata-se de um passo relevante para reforçar as funções institucionais do Congresso Nacional, estabelecendo uma estratégia proativa de atuação e de contribuição para a melhoria da realidade social e econômica.

O Referencial aqui apresentado pretende auxiliar a execução da atividade normatizada pela Resolução nº 44, de 2013, oferecendo insumos aos interessados sobre o sequenciamento de ações requerido para que se incorpore a atividade de avaliação ao fluxo ordinário de trabalho do Senado Federal, respeitadas as disposições constitucionais e regimentais correlatas, e sobre as dimensões de análise a serem abordadas pelas comissões nesse processo.

## 2. Abordagem da avaliação realizada pelo Senado Federal

As avaliações podem ser divididas em duas categorias (Hedler e Torres, 2009). A primeira é a avaliação do tipo *somativa*, realizada após a implementação da política, como avaliação *ex post*, que, na essência, aplica-se à verificação de sua efetividade e ao desenvolvimento de propostas de modificações. A segunda categoria é a das avaliações *formativas*. Essas são realizadas, durante a implantação de um programa, com o propósito de subsidiar a gestão e aperfeiçoar seus mecanismos de implementação.

Há ainda que se falar na avaliação *ex-ante*, que consiste na apreciação do desenho de uma política, sob o ponto de vista da consistência lógica das soluções propostas e da suficiência das ações a serem realizadas. Trata-se da estimativa de impacto da intervenção estatal que está sendo discutida.

Entende-se que o formato da avaliação a ser realizada pelo Senado Federal, ao abrigo da Resolução nº 44, de 2013, assume caráter híbrido. Isso se justifica pela diversidade de políticas públicas que serão objeto de avaliação, cada qual situada em uma etapa específica de execução e implementação. Como a maioria das políticas públicas demanda um ciclo temporal de médio e longo prazo, caberá ao Senado acompanhar o cumprimento das metas inicialmente propostas e a qualidade da governança, ou seja, da maneira pela qual a administração dos recursos sociais e econômicos destina-se à solução dos problemas e ao desenvolvimento do País, bem como da capacidade governativa de planejar, formular e implementar políticas para gerar valor público.

Para o Senado, portanto, a atividade de monitorar os resultados e os processos das políticas públicas deve ser realizado sob dois pontos de vista: (i) trazer ao conhecimento público e proporcionar o debate sobre a atuação governamental em benefício da sociedade e (ii) propor ajustes e aprimoramentos nas políticas públicas, quando necessários e oportunos.

Para o cumprimento dessa função, as equipes de assessoramento envolvidas na avaliação de políticas públicas no Senado poderão trabalhar em dois níveis. No primeiro, quando coletam dados e informações e os consolidam diretamente para produzir um relatório de avaliação. Sob esse prisma, a aproximação com as equipes do TCU é essencial para fortalecer a integração entre as instâncias responsáveis pelo controle externo. No segundo nível, complementar ao primeiro, as equipes de assessoramento analisam e consolidam informações constantes de estudos e avaliações

previamente realizados por outras instituições, tais como relatórios produzidos por universidades, centros de pesquisa e instituições privadas, pelos próprios órgãos responsáveis pela execução da política avaliada, por organizações internacionais e, especialmente, os relatórios de auditorias anteriormente realizadas pelo TCU.

A abordagem do segundo nível assume contornos muito próximos aos atribuídos pela técnica da meta-avaliação, a qual, resumidamente, é uma *avaliação da avaliação*. Segundo Hedler e Torres (2009), as meta-avaliações possuem três características principais:

- 1) são sínteses de achados sobre avaliação de programas e inferências sobre o desempenho do programa, a partir dos resultados encontrados;
- 2) informam sobre a *validade* e a *utilidade* dos métodos de avaliação e oferecem direção sobre sua utilidade de avaliar;
- 3) fornecem forte evidência do impacto do programa, subsidiando a tomada de decisão.

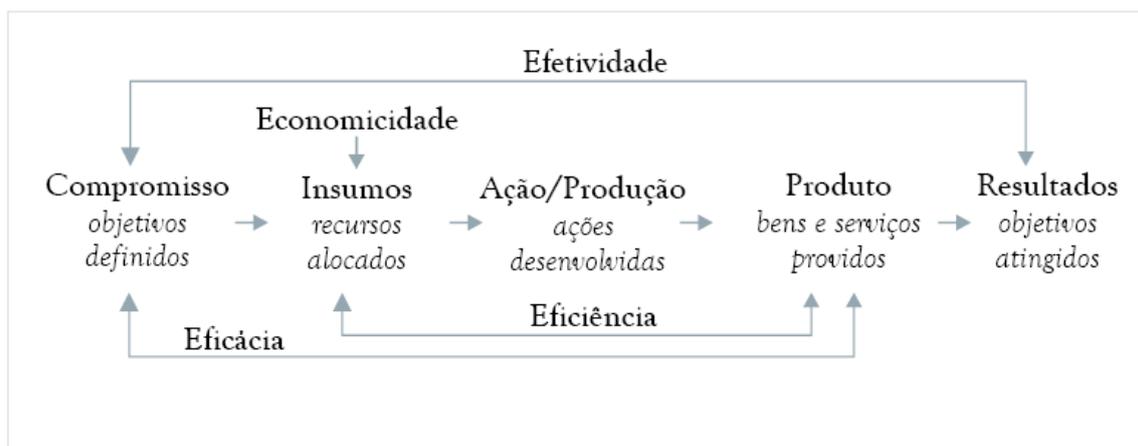
Utilizando-se desses princípios, a abordagem do segundo nível, quando adotada pelos órgãos de assessoramento à atividade de avaliação, propiciará condições de analisar os achados anteriores e observar a qualidade das avaliações realizadas, verificando a consistência das conclusões e das justificativas apresentadas (*validade*) e, igualmente, sua *utilidade*, para o Congresso Nacional e a sociedade. Para tanto, deve ser considerado o eventual *trade off* entre *relevância* e *confiabilidade* das informações incorporadas às avaliações.

Tradicionalmente, o desempenho de uma política pública pode ser avaliado à luz de quatro dimensões: **economicidade, eficiência, eficácia e efetividade**. O Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União (TCU) apresenta, graficamente, de forma elucidativa, a diferença conceitual entre esses “4 E’s”, que revelam, na verdade, o escopo clássico da avaliação. A figura a seguir, extraída desse manual, apresenta o “Diagrama de Insumo-Produto” (DIP) da Auditoria Operacional<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Auditoria Operacional, segundo o TCU, é o exame independente e objetivo da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão pública.

**FIGURA 1 - Visão gráfica das dimensões de uma avaliação**



Fonte: adaptado de ISSAI 3000/1.4, 2004.

A economicidade tem por objetivo a minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade.

A efetividade diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Refere-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção.

A eficácia retrata o grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos.

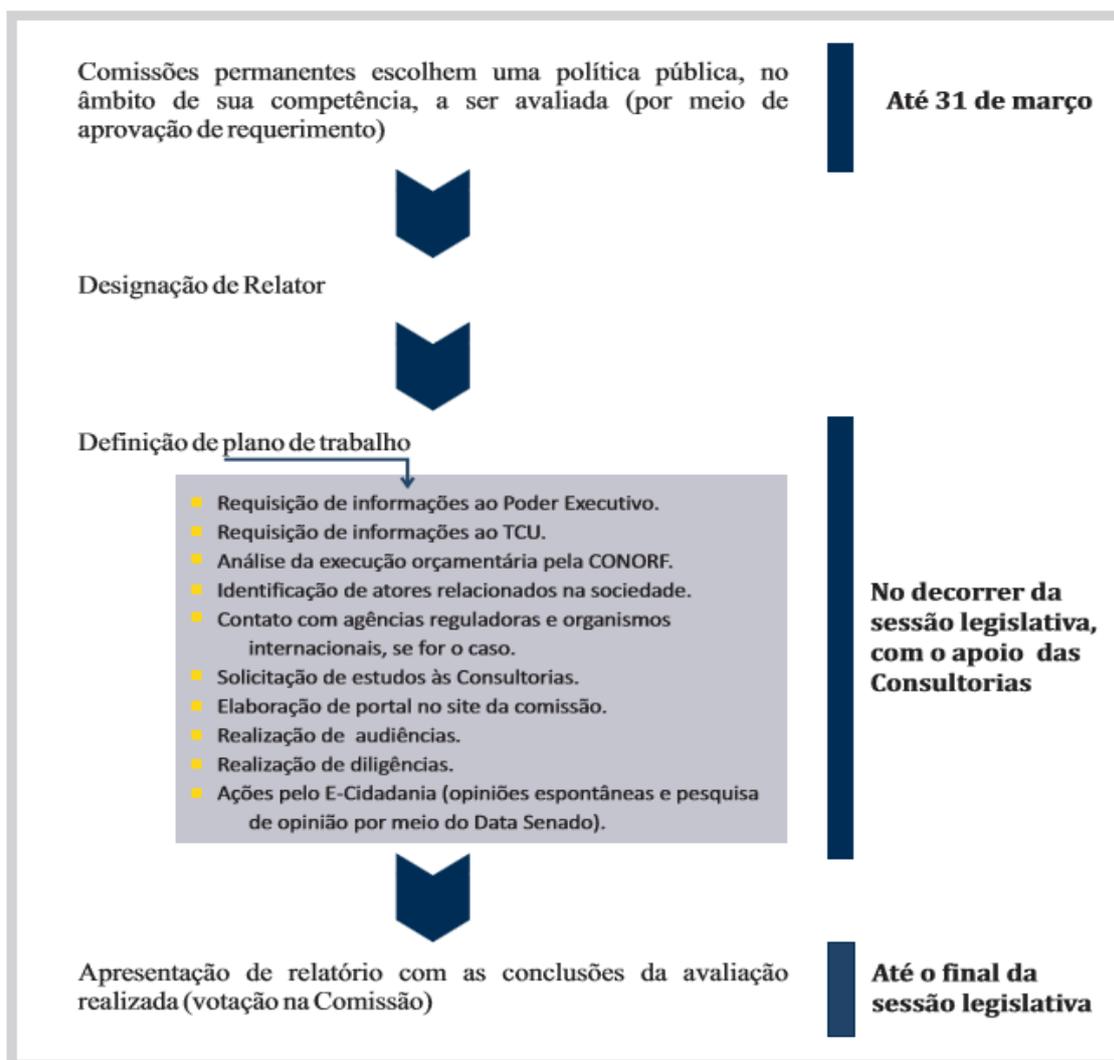
Por fim, a eficiência é definida como a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo.

Em acréscimo a essa abordagem tradicional de avaliação, o TCU desenvolveu recentemente o Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas, mais centrado na avaliação de “condições de desempenho”. Ainda que os “4 E’s” funcionem como norte de qualquer atividade avaliadora, a perspectiva da governança foi utilizada como base para a concepção do Modelo de Avaliação do Senado Federal, apresentado no item 4 deste documento. A ela, devem ser acrescentadas duas outras dimensões: *i*) resultados alcançados e *ii*) recomendações, que se relacionam diretamente com o escopo e a finalidade da tarefa de avaliação nesta Casa.

### 3. A Resolução nº 44, de 2013

A Resolução nº 44, de 2013, detalha os passos a serem seguidos para a avaliação anual de políticas públicas no âmbito das comissões permanentes do Senado Federal. O fluxograma a seguir detalha os procedimentos envolvidos para a consecução dessa atividade.

**FIGURA 2 – Fluxo de avaliação de políticas públicas pelas Comissões Permanentes do Senado Federal**



Fonte: elaboração própria.

Segundo a norma, até o último dia útil de março de cada ano, as comissões permanentes deverão escolher, na sua área de competência, por meio de aprovação de requerimento, políticas públicas desenvolvidas no âmbito do Poder Executivo para serem avaliadas. Idealmente, cada comissão deveria dedicar-se a apenas um tema

específico, sob o risco de sobrecarregar a pauta com múltiplas iniciativas. Após a escolha, o Presidente da Comissão designará relator para conduzir a execução do processo.

O Relator deve elaborar plano de trabalho, que pode conter a previsão de solicitação de informações, documentos e estudos, bem como a realização de audiências e diligências, com apoio dos órgãos de assessoramento da Casa.

No decorrer do processo de avaliação, conforme o plano de trabalho, devem ser buscadas informações sobre a política pública selecionada, junto ao órgão executor, bem como relatórios e estudos já produzidos sobre o tema. Além disso, outros órgãos governamentais e entidades da sociedade civil podem ser contatados para contribuir com a avaliação.

Ao final da sessão legislativa, decorridas as atividades previstas no plano de trabalho, o Relator designado deverá apresentar, para apreciação da respectiva comissão, relatório com as conclusões da avaliação.

## 4. Modelo de avaliação para o Senado Federal

Para orientar as abordagens de avaliação do Senado Federal é necessário que se adote um único padrão. Tomando por base o Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas, elaborado pelo Tribunal de Contas da União, construiu-se um modelo contendo os seguintes componentes que podem integrar e direcionar a avaliação de políticas públicas a ser desenvolvida junto às comissões do Senado.

- Planos e Objetivos
- Monitoramento e Avaliação
- Institucionalização
- Participação
- Capacidade Organizacional e Recursos
- Planejamento e Gestão Orçamentária
- Coordenação e Coerência
- Gestão de Riscos e Controle Interno
- *Accountability*

Nas seções seguintes, detalha-se cada um dos componentes do modelo, acompanhados de uma breve descrição, seguida de aspectos não exaustivos que devem ser considerados pelas equipes envolvidas na avaliação.

Além desses componentes, recomenda-se que seja incluída no relatório uma síntese dos resultados alcançados pela política pública avaliada, seja em termos de cobertura, seja em termos de impactos de curto, médio e longo prazo, bem como eventuais recomendações de aperfeiçoamento e reformulação.

## **Planos e Objetivos**

---

As políticas públicas devem ser fundamentadas por diagnósticos robustos, formuladas com base em evidências e mediante análise de alternativas, de tal forma que se sustentem em uma lógica de intervenção sólida, estruturada em planos que permitam a articulação, de modo adaptável, das ações necessárias ao cumprimento das metas e ao alcance dos objetivos definidos.

### **Avaliar:**

- Se há diagnóstico<sup>2</sup> que fundamente a existência da política pública, com delimitação nítida do seu campo de atuação e definição precisa do problema a ser superado;
- Se a formulação da política pública foi baseada em evidências, preferencialmente com o aproveitamento de experiências externas e mapeamento das condições de sucesso sensíveis a diferenças de contexto;
- Se há documentação, sobre análise de alternativas e justificativa da lógica de intervenção adotada, com clara demonstração da relação entre as ações governamentais e as causas de problemas a serem superados;
- Se há objetivos gerais e específicos bem definidos, bem como metas de longo prazo para a política pública, capazes de direcionar as ações governamentais e assegurar a transparência sobre resultados esperados;
- Se há planos consistentes com a lógica de intervenção da política, com alinhamento de insumos, atividades, produtos, objetivos e impactos.

---

<sup>2</sup> O diagnóstico deve incluir a linha de base (ou marco zero) do problema, que condiciona o planejamento inicial e serve de subsídio para posterior avaliação do resultado da intervenção pública.

## **Monitoramento e Avaliação**

---

A implementação de uma política pública deve ser constantemente monitorada e seus resultados periodicamente avaliados, com vistas à concretização dos objetivos definidos e ao aperfeiçoamento do desempenho governamental.

O monitoramento, realizado ao longo da implementação da política pública, analisa e verifica, num processo contínuo, se as atividades são executadas segundo o programado, indicando, ao mesmo tempo, as eventuais razões de insucesso.

Já a avaliação é conduzida antes, durante ou depois da implementação da política pública. Representa um juízo de valor ou de mérito, considerando: a relevância dos objetivos e das estratégias, a eficiência no uso de recursos, a eficácia ou a efetividade no cumprimento de metas e no alcance dos objetivos, bem como os impactos e a sustentabilidade da intervenção governamental.

### **Avaliar:**

- Se o escopo, o propósito e os demandantes do sistema de monitoramento e avaliação foram definidos desde o momento de formulação da política pública;
- Se há disponibilidade suficiente de dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho da política pública;
- Se há definição dos principais agentes responsáveis pelo fornecimento e utilização de dados e informações;
- Se os indicadores-chave de progresso para os principais produtos e objetivos da política pública são mensurados de forma programada.

## **Institucionalização**

---

As políticas públicas devem ser institucionalizadas em normas, padrões e procedimentos, que explicitem competências, responsabilidades e funções dos atores envolvidos, de modo a assegurar governança e legitimidade, sem excesso de formalidades que dificultem sua coordenação.

### **Avaliar:**

- Se o arcabouço jurídico-normativo existente é juridicamente adequado e sistemático e se foi expedido pelo órgão competente;
- Se existe matriz de responsabilidades formal da política pública, analisando em que medida ela delimita funções, recursos envolvidos, processos decisórios, e mecanismos de resolução de conflitos e de avaliação e monitoramento para os diferentes atores envolvidos;
- Se as normas legais e infralegais que regulamentam a política pública estão amplamente acessíveis, em meio eletrônico, de modo sistemático e irrestrito;
- Se a participação do Poder Legislativo, na formulação do marco regulatório principal da política pública, avalia aspectos importantes de sua formulação, que não tenham caráter meramente administrativo ou operacional, e estejam inscritas em normas legais ou infralegais.

## **Participação**

---

As políticas públicas devem contemplar a participação social, com o fito de agregar legitimidade aos processos decisórios envolvidos em suas diferentes fases, ampliar a quantidade e a qualidade de informações disponíveis, direcionar as prioridades para necessidades reais do público-alvo, facilitar o senso de pertencimento e a responsabilidade compartilhada pela implementação, propiciar a coordenação e a interlocução qualificada entre os atores e, ainda, favorecer o monitoramento e o controle social.

### **Avaliar:**

- A aderência da política pública a deliberações de conferências nacionais setoriais ou outros mecanismos de participação social;
- Os arranjos existentes para a promoção da participação da sociedade civil, dos usuários e das esferas de governo nos processos decisórios envolvidos na formulação, na implementação e na avaliação e monitoramento da política pública;
- A existência e o funcionamento de instâncias formais e informais de interlocução e de controle social na política pública;
- A disponibilidade de informações técnicas e bases de dados abertos que propiciem a participação qualificada e informada da sociedade civil e atores interessados na política pública.

## **Capacidade Organizacional e Recursos**

---

Espera-se que as políticas públicas contem com organizações que possuam estruturas e processos apropriados para empreender as atividades planejadas, supervisionar as ações descentralizadas, monitorar os resultados e realimentar o processo decisório, assegurando em todas as etapas a eficiência do uso dos recursos públicos. Nesse caso, recomenda-se analisar se os meios não estão sendo muito dispendiosos em face dos benefícios decorrentes da política pública implementada.

### **Avaliar:**

- A definição dos papéis e a distribuição das responsabilidades entre os conselhos, a alta administração e a gestão operacional, de modo a verificar se há o correto balanceamento de poder e a segregação de funções críticas;
- A disponibilidade de estrutura de pessoal qualificado e em quantidade suficiente para que todas as etapas da política pública possam ser adequadamente desenvolvidas, havendo garantia de adequada capacitação sempre que necessário;
- A provisão de recursos físicos e de tecnologia da informação necessários para o início e o desenvolvimento da política pública.

## Planejamento e Gestão Orçamentária

---

A institucionalização da política e a sua expressão em objetivos, estratégias e indicadores bem definidos são requisitos formais que delimitam os compromissos e as intenções dos atores governamentais perante a sociedade. Além disso, a tradução desses compromissos em decisões de alocação e execução orçamentárias é o elemento que faz convergir a agenda formal em agenda substantiva, explicita o grau de maturidade e priorização da política dentro dos processos de governo e mostra o curso operativo no qual a política é efetivamente conduzida, *vis-à-vis* os acordos originalmente compromissados com a sociedade.

### **Avaliar:**

- Se há inserção clara da política no Plano Plurianual e, em caso afirmativo, averiguar a partir de que momento essa inserção passa a ser identificável (maturidade do histórico orçamentário) e quão coerentes têm sido os conteúdos consignados no Plano Plurianual (objetivos, programas, ações e metas) com aqueles constantes dos planos de referência e das normas institucionalizadoras da política;
- Se há inserção clara da política nas Leis Orçamentárias Anuais e, em caso afirmativo, averiguar a partir de que momento essa inserção passa a ser identificável (maturidade do histórico orçamentário) e quão coerentes têm sido os conteúdos consignados no orçamento anual com aqueles previstos no Plano Plurianual e nos planos de referência e normas institucionalizadoras da política;
- Analisar a maturidade do processo decisório orçamentário quanto à amplitude dos atores envolvidos, ao cumprimento das responsabilidades institucionais de cada poder e à qualidade dos canais de participação;
- A execução orçamentária e financeira da política e avaliá-la *vis-à-vis* as metas físicas e financeiras definidas no orçamento anual, no Plano Plurianual e nas normas institucionalizadoras da política;
- Os fatores explicativos do padrão de execução orçamentária e financeira da política e identificar suas implicações quanto ao desenho da política (e.g. relações intergovernamentais), ao substrato institucional no qual a política opera (e.g. contingenciamento) e aos elementos de tecnologia e de capacidade organizacional pertinentes;
- Se os recursos aportados pelos entes da Federação envolvidos na política pública são coerentes com a matriz de responsabilidades definida nas normas constitucionais, legais ou infralegais.

## **Coordenação e Coerência**

---

Os frutos de uma política pública, qualquer que seja a posição que esta ocupe no espectro que vai de máxima setorização à máxima transversalidade, são sempre o vetor resultante das ações e das decisões de múltiplos atores envolvidos na situação problemática. Tais ações e decisões não são, necessariamente, sinérgicas ou alinhadas de pronto com os objetivos do centro de governo, fazendo-se necessário não apenas o desenho de incentivos que mitiguem conflitos potenciais previsíveis, como também a criação de instâncias claras e empoderadas de coordenação da ação coletiva dentro do escopo de atuação da política. Essas instâncias de coordenação devem, ademais, desenvolver análise sistêmica de modo a identificar eventuais contradições e inconsistências entre políticas diversas e, nesses casos, dispor de canais de comunicação com nível de gestão superior aos problemas que possam ser reportados e tratados.

### **Avaliar:**

- Se a política incorpora estrutura de incentivos e outros conteúdos voltados ao alinhamento de agendas entre os atores;
- Se existem instâncias formais de coordenação da ação dos diversos atores na estrutura de gestão da política;
- Se às instâncias de coordenação são atribuídas prerrogativas sobre os atores públicos envolvidos, com capacidade de criar soluções localizadas para alinhamento de ações;
- Se, em relação aos atores privados e aos atores governamentais de distintas esferas de governo ou de poder, a política contém mecanismos de verificação *a priori* de eventuais hiatos entre os requisitos da política e as condições objetivas de operação desses atores;
- Se existem eventuais contradições e inconsistências com políticas diversas, das quais resulte o enfraquecimento da ação de governo, e se há instância de coordenação superior à qual tais inconsistências possam ser reportadas.

## **Gestão de Riscos e Controle Interno**

---

A gestão de riscos dirige e controla fatores que tornam incerta a realização dos objetivos das políticas públicas. Os fatores mais atuantes devem ser regularmente identificados, avaliados, comunicados, tratados e monitorados em todas as fases dessas políticas.

O controle interno é o conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados que visa à conformidade das ações e concorre para a realização dos objetivos e das metas estabelecidos para uma política pública. O controle interno é atribuição das instituições responsáveis por essa política.

### **Avaliar:**

- Se há identificação, avaliação, tratamento, comunicação, monitoramento, explicação e documentação dos riscos identificados, tempestiva e sistematicamente, durante a formulação da política pública, e definição de responsabilidades pela sua mitigação na implementação;
- Se há controle interno apto a mitigar os riscos identificados para a realização dos objetivos da política, inclusive os decorrentes de conflitos de interesse;
- Se há realização sistemática de testes de estresse e planos de contingência de implantação da política pública;
- Se há acompanhamento dos resultados das atividades de controle, inclusive das providências indicadas e das adotadas para o saneamento de impropriedades.

## ***Accountability***

---

Abrange responsabilização, comunicação e prestação de contas sistemáticas, com mecanismos de incentivo e sanção dos responsáveis pela realização dos objetivos da política e com instrumentos de imposição de medidas corretivas. O foco na melhoria do desempenho das políticas públicas incentiva a aprendizagem institucional e fortalece a governança dessas políticas.

### **Avaliar:**

- Se há definição e formalização dos mecanismos e dos instrumentos de responsividade, transparência e *accountability*, mediante padrões mínimos de monitoramento de expectativas, comunicação e prestação de contas;
- Se há indicação do(s) responsável(is) diretos pela política pública ou pela gestão e pelos resultados obtidos por essa política;
- Se há documentação, manutenção de registros e divulgação sistemáticas de ações e resultados da política pública, mediante prestações de contas claras, periódicas e formais;
- Se há capacidade de imposição da adoção de medidas corretivas e sanções em casos de impropriedades;
- Se há incentivos à responsividade, à transparência, ao comprometimento das partes interessadas e ao foco em resultados.

## 5. Bibliografia

BUCCI, M. P. D. **Direito Administrativo e políticas públicas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FREITAS, I. V. B; TANCREDI, M.; CAVALCANTE FILHO, J. T.; MENEGUIN, F. B. **Avaliação de Políticas Públicas no Senado Federal: Proposta de abordagem**. Brasília: Consultoria Legislativa/Senado Federal, 2013. Disponível em: [www.senado.leg.br/estudos](http://www.senado.leg.br/estudos). Disponível em: [www.senado.leg.br/estudos](http://www.senado.leg.br/estudos).

HEDLER, Helga Cristina; TORRES, Cláudio Vaz. **Meta-avaliação de auditorias de natureza operacional do Tribunal de Contas da União**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 13, n. 3, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas. Brasília, 2014.