

## **Apêndice VI**

# **Papéis de trabalho do bloco de controle**

operação e monitoramento da  
política pública

**Tribunal de Contas da União**

---

2020

Documentos Técnicos

## Sumário

<b>APÊNDICE VI.1 – MATRIZ DE PLANEJAMENTO</b>	<b>6</b>
<b>APÊNDICE VI.2 – QUADRO-RESUMO</b>	<b>14</b>
<b>APÊNDICE VI.3 – CRITÉRIOS DE AUDITORIA</b>	<b>23</b>
<b>9 O DESEMPENHO OPERACIONAL DA POLÍTICA PÚBLICA É SATISFATÓRIO?</b>	<b>24</b>
BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF	24
BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF	24
BRASIL. Decreto 10.531/2020 - Estratégia Fedederal de Desenvolvimento para o Brasil no período 2020 a 2031	26
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Regulamenta a análise de impacto regulatório	28
BRASIL. TCU, Decisão Normativa 178/2019 - Prestação de Contas Anuais	28
BRASIL. TCU, Instrução Normativa 84/2020 - tomada e prestação de contas	34
BRASIL. TCU. Acórdão 1.205-2014-TCU-Plenário - Renúncia Tributária	35
BRASIL. TCU. Acórdão 2.153-2018-TCU-Plenário - Indicadores (SMART)	36
BRASIL. TCU, 2011 - Técnica de indicadores de desempenho para auditorias	36
BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)	36
BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	37
BRASIL. 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	38
BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual de indicadores do PPA 2020-2023	39
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliacao de Politicas Publicas	39
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	39
INTOSAI, 2013 - ISSAI 300 - Princípios fundamentasi de auditoria operacional (traduzido)	40
INTOSAI, 2016 - ISSAI 3100 - Orientações sobre conceitos gerais para auditoria operacional (traduzido)	40
INTOSAI, 2019 - GUID-9020-Evaluation-of-Public-Policies	40
NAO, 2019 - Framework to review programmes	41
OCDE, 2019 - Making decentralisation work	42
UNDP, 2009 - Handbook of planning, monitoring and evaluating	43
MP, 2009 - Referencial para medição de desempenho e manual para contrução de indicadores	43
Bellix, Guimarães, Machado, 2016 - Qual conceito de Governo Aberto	43
<b>9.1 Os recursos (p. ex. humanos, materiais, orçamentários, financeiros) necessários para a implementação da política têm sido disponibilizados e utilizados de forma satisfatória?</b>	<b>44</b>
9.1.1 Atos normativos	44
BRASIL. Lei 13.971/2019 - Lei do PPA	44
BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF	44
BRASIL. Decreto 10.531/2020 - Estratégia Fedederal de Desenvolvimento para o Brasil no período 2020 a 2031	46
BRASIL. Decisão Normativa 178/2019 - TCU - Prestação de Contas Anuais	46
9.1.2 Outras fontes	47
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	47

BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	48
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	48
BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)	48
BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	49
BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual Técnico do PPA 2020-2023	49
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	49
INTOSAI, 2013 - ISSAI 300 - Princípios fundamentasi de auditoria operacional (traduzido)	52
NAO, 2019 - Framework to review programmes	52
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	54
<b>9.2 A eficiência (alocativa, operacional e econômica) da política pública é sistematicamente avaliada e apresenta desempenho satisfatório?</b>	<b>57</b>
9.2.1 Atos normativos	57
BRASIL. Constituição Federal de 1988 - atualizada até emenda 107	57
BRASIL. Lei 13.898/2019 - Lei de Diretrizes Orçamentárias	57
BRASIL. Lei 13.971/2019 - Lei do PPA	58
BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF	58
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Regulamenta a análise de impacto regulatório	60
BRASIL. Instrução Normativa 01/2016 - CGU, MPOG	60
BRASIL. Instrução Normativa 84/2020 - TCU - tomada e prestação de contas	62
BRASIL.TCU. Acórdão 1.205-2014-TCU-Plenário - Renúncia Tributária	63
BRASIL.TCU. Acórdão 2.359-2018-TCU-Plenário - FOCTV	63
9.2.2 Outras fontes	64
BRASIL. TCU, 2018 - Referencial básico de gestão de riscos	64
BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)	64
BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	66
BRASIL. 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	67
BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual de indicadores do PPA 2020-2023	72
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliacao de Politicas Publicas	72
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	73
IIRC, 2013 - The International IR Framework (traduzido)	78
INTOSAI, 2013 - ISSAI 300 - Princípios fundamentasi de auditoria operacional (traduzido)	78
INTOSAI, 2016 - ISSAI 3100 - Orientações sobre conceitos gerais para auditoria operacional (traduzido)	79
INTOSAI, 2019 - GUID-9020-Evaluation-of-Public-Policies	81
REINO UNIDO, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases	82
UN, 2018 - UNPAN98152 - Working together integration, institutions and the Sustainable Development Goals (SDGs)	82
UNDP, 2009 - Handbook of planning, monitoring and evaluating	82
US GAO, 2015 - Fragmentation, Overlap, and Duplication - An Evaluation and Management Guide	83
CD, 2014 - Diretrizes para avaliação de impacto legislativo	84
MP, 2009 - Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores	84
MP, SPI, 2010 - Indicadores de programas - guia metodológico	84
Bellix, Guimarães, Machado, 2016 - Qual conceito de Governo Aberto	85
Costa e Castanhar, 2003 - Avaliação de programas públicos	85
Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluacion	86
<b>9.3 Os produtos e serviços oferecidos por meio da política pública, atendem aos critérios de qualidade estabelecidos?</b>	<b>86</b>
9.3.1 Atos normativos	86

BRASIL. Lei 12.527/2011 - Lei de Acesso a Informações - LAI	86
BRASIL. Lei 12.965/2014 - Marco Civil da Internet	87
BRASIL. Lei 13.460/2017 - Dispõe sobre participação dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública	87
BRASIL. Decreto 9.094/2017 - Carta de Serviços ao Cidadão.	89
BRASIL. Decreto 8.414/ 2015 - Programa Bem Mais Simples Brasil	93
BRASIL. Decreto 10.332/2020 - Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022	94
BRASIL. Decreto 10.531/2020 - Estratégia Fedederal de Desenvolvimento para o Brasil no período 2020 a 2031	96
BRASIL. Acórdão 1.386/2016-TCU-Plenário	96
BRASIL. Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário	96
<b>9.3.2 Outras fontes</b>	<b>97</b>
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	97
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	97
BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	97
BRASIL. 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	98
BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)	98
BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual de indicadores do PPA 2020-2023	99
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	99
OCDE, 2019 - Making decentralisation work	99
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	99
UNDP, 2009 - Handbook of planning, monitoring and evaluating	99
<b>9.4 Os objetivos e resultados de curto prazo da política pública estão sendo alcançados?</b>	<b>100</b>
<b>9.4.1 Atos normativos</b>	<b>100</b>
BRASIL. Constituição Federal de 1988 - atualizada até emenda 107	100
BRASIL. Lei 13.971/2019 - Lei do PPA	100
BRASIL. Decreto 10.531/2020 - Estratégia Fedederal de Desenvolvimento para o Brasil no período 2020 a 2031	100
BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF	101
BRASIL. Decisão Normativa 178/2019 - TCU - Prestação de Contas Anuais	101
BRASIL. TCU, Decisão Normativa 178/2019 - Prestação de Contas Anuais	101
BRASIL. Instrução Normativa 01/2016 - CGU, MPOG	107
BRASIL. Instrução Normativa 84/2020 - TCU - tomada e prestação de contas	108
<b>9.4.2 Outras fontes</b>	<b>109</b>
BRASIL. TCU, 2011 - Técnica de indicadores de desemenho para auditorias	109
BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)	109
BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	110
BRASIL. 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	110
BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual de indicadores do PPA 2020-2023	113
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	113
INTOSAI, 2013 - ISSAI 300 - Princípios fundamentasi de auditoria operacional (traduzido)	114
INTOSAI, 2019 - GUID-9020-Evaluation-of-Public-Policies	114
NAO, 2019 - Framework to review programmes	115
US GAO, 2015 - Fragmentation, Overlap, and Duplication - An Evaluation and Management Guide	116
CD, 2014 - Diretrizes para avaliação de impacto legislativo	116
MP, SPI, 2010 - Indicadores de programas - guia metodológico	117
Cassiolato e Guerese, 2010 - Como-elaborar-modelo-logico	117
Costa e Castanhar, 2003 - Avaliação de programas públicos	117

Cunha, 2006 - Avaliacao_de_Politiclas_Publicas_e_Programas_Governamentais	118
Stella, Matthew, 1995 - Pulic Policy The Essencial Readings	118
Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluacion	118
<b>9.5 Os resultados das avaliações de desempenho são reportados e utilizados?</b>	<b>119</b>
9.5.1 Atos normativos	119
BRASIL. Lei 12.527/2011 - Lei de Acesso a Informações - LAI	119
BRASIL. Lei 12.965/2014 - Marco Civil da Internet	120
BRASIL. Lei 13.460/2017 - Dispõe sobre participação dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública	120
BRASIL. Decreto 8.414/ 2015 - Programa Bem Mais Simples Brasil	122
BRASIL. Decreto 9.094/2017 - Carta de Serviços ao Cidadão.	123
BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF	127
BRASIL. Decreto 10.332/2020 - Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022	130
BRASIL. TCU, Decisão Normativa 178/2019 - Prestação de Contas Anuais	132
BRASIL. Instrução Normativa 84/2020-TCU	137
9.5.2 Outras fontes	141
NAO, 2016. Performance measurement: good practice criteria and maturity model	141

## Apêndice VI.1 – Matriz de planejamento

**Quadro 1: Matriz de planejamento**

Subquestões de auditoria	Informações requeridas	Fontes de informação	Procedimento de coleta de dados	Critérios	O que a análise vai permitir dizer
9.1. Os recursos (p. ex. humanos, materiais, orçamentários, financeiros) necessários para a implementação da política têm sido disponibilizados e utilizados de forma satisfatória?	- Produtos e serviços a serem ofertados com respectivo cronograma de entrega (a);	- Plano Plurianual (a); - planos nacionais e setoriais (a);	- Diligência;	Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP (NAO, 2019)	9.1.1. Se os recursos necessários à implementação da política foram disponibilizados em <u>quantidade suficiente</u> , frente aos parâmetros estabelecidos.
	- organograma de papéis/cargos/funções e quantitativos (b);	- planos estratégicos e das medidas adotadas para o alcance de objetivos e metas (a);	- Pesquisa documental;	Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP (NAO, 2019)	9.1.2. Se os recursos necessários à implementação da política foram disponibilizados com <u>qualidade adequada</u> , frente aos parâmetros estabelecidos.
	- estratégia de engajamento e alocação de recursos (c);	- atos normativos que instituíram a política (a);	- Pesquisa em sistemas;	Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP (NAO, 2019)	9.1.3. Se houve <u>integração</u> ou compartilhamento de estruturas, processos, sistemas, dados e recursos estatais. (eficiência de escala)
	- plano de contratação (d);	- plano de implementação da política (a,b,d,e,f,g,h,i);	- Entrevista com gestores;	Anexo do Decreto 10.531/2020 (CANADÁ, 2013)	
	- quantidade de recursos necessários (e);	- sistemas estruturantes do governo federal, como Siafi, Siop, Siape, Siasg (a,b,d,e,g);	- Entrevista com especialistas.		
	- cronograma de necessidade de recursos (f);	- sistemas de gestão dos órgãos e entidades (a,b,d,e,f,g,h,i);			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilidade de recursos considerados críticos para implementação da política (g);</li> <li>- capacidade de produção dos recursos (h);</li> <li>- produtividade dos recursos (i);</li> <li>- decisões tomadas (j).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relatórios de avaliação da política (g,h,i);</li> <li>- atas de reunião (j);</li> <li>- documentos oficiais (a,b,d,e,f,g,h,i,j).</li> </ul>		<p>Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Anexo do Decreto 10.531/2020</p>	<p>9.1.4. Se os <u>processos</u> e serviços, por meio dos quais a política é implementada, foram <u>otimizados</u> (simplificados e digitalizados) de modo melhorar seu desempenho e evitar a ocorrência de fraudes e disfunções burocráticas. (eficiência técnica)</p>
				<p>Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>(BRASIL, 2018b – guia <i>ex post</i>)</p>	<p>9.1.5. Se está se obtendo o <u>máximo de resultado</u> dos recursos alocados – em termos quantitativos e qualitativos. (produtividade)</p>
<p>9.2. A eficiência (alocativa, operacional e econômica) da política pública é sistematicamente avaliada e apresenta desempenho satisfatório?</p>	<p>- Resultado de avaliações de eficiência da política pública contendo análises de custo-efetividade, custo-benefício, custo-utilidade, eficiência operacional e economicidade (a).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios de prestação de contas (a);</li> <li>- relatórios técnicos com resultados de avaliações de eficiência (a);</li> <li>- sítio eletrônico dos órgãos ou entidades responsáveis pela política pública e/ou por sua avaliação (a);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- Pesquisa documental;</li> <li>- Pesquisa em sistemas;</li> <li>- Entrevista com gestores;</li> </ul>	<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 37 da CF/88</p> <p>Inciso III do art. 7º do Decreto 10.411/2020</p> <p>(CANADÁ, 2013; BRASIL, 2018b – guia <i>ex post</i>)</p>	<p>9.2.1. Se quando comparada a alternativas de tratamento do problema público, a política apresenta boa relação <u>custo-efetividade</u>.</p>

		<p>- sistemas de gestão dos órgãos ou entidades responsáveis pela política pública e/ou por sua avaliação (a).</p>	<p>- Entrevista com especialistas.</p>	<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 37 da CF/88</p> <p>Inciso VII do art. 4º do Decreto 9.203/2017</p> <p>Inciso II do art. 7º do Decreto 10.411/2020</p> <p>(CANADÁ, 2013; BRASIL, 2018a – guia <i>ex ante</i>)</p>	<p>9.2.2. Se os custos de operação da política são razoáveis frente aos seus benefícios potenciais. (<u>custo-benefício</u>)</p>
				<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>(CANADÁ, 2013)</p>	<p>9.2.3. Se os gastos com a política se justificam frente ao seu valor público (<u>custo-utilidade</u>)</p>
				<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>(CANADÁ, 2013)</p>	<p>9.2.4. Se a política possui nível satisfatório de <u>eficiência operacional</u>.</p>
				<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>(BRASIL, 2018b – guia <i>ex post</i>)</p>	<p>9.2.5. Se o custo dos recursos utilizados se aproxima do montante mínimo necessário para atingir os resultados esperados. (<u>economicidade</u>)</p>

<p>9.3. Os produtos e serviços oferecidos por meio da política pública, atendem aos critérios de qualidade estabelecidos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos e serviços oferecidos (a);</li> <li>- órgãos e entidades responsáveis (b);</li> <li>- formas de acesso (c);</li> <li>- compromissos e padrões de qualidade (d);</li> <li>- requisitos, documentos, formas e informações necessárias para acessar o serviço (e);</li> <li>- principais etapas para processamento do serviço (f);</li> <li>- previsão do prazo máximo para a prestação do serviço (g);</li> <li>- forma de prestação do serviço (h);</li> <li>- locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação do serviço (i);</li> <li>- padrões de qualidade aplicáveis (j).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atos normativos que instituíram a política (a,b,c,d);</li> <li>- plano de implementação da política (a,b,c,d);</li> <li>- Carta de Serviços ao Usuário (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j);</li> <li>- sítio eletrônico do órgão ou entidade (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j);</li> <li>- sistemas de gestão dos órgãos ou entidades responsáveis pela política pública e/ou por sua avaliação (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- Pesquisa documental;</li> <li>- Pesquisa em sistemas;</li> <li>- Entrevista com gestores;</li> <li>- Entrevista com especialistas.</li> </ul>	<p>Seção 9.3 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 7º e 8º da Lei 12.525/2011</p> <p>Art. 11 do Decreto 9.094/2017</p> <p>Art. 3º da Lei 13.460/2017</p> <p>Art. 7º da Lei 13.460/2017</p>	<p>9.3.1. Se a Carta de Serviços ao Usuário traz informações claras e precisas em relação a cada um dos serviços ofertados por meio da política pública, apresentando, no mínimo, informações relacionadas a: (i) serviços oferecidos; (ii) compromissos e padrões de qualidade; (iii) requisitos, documentos, formas e informações necessárias para acessar o serviço; (iv) principais etapas para processamento do serviço; (v) previsão do prazo máximo para a prestação do serviço; (vi) forma de prestação do serviço; e (vii) locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação do serviço.</p>	
					<p>Seção 9.3 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 2º do Decreto 8.414/2015</p> <p>Art. 1º do Decreto 9.094/2017</p>	<p>9.3.2. Se foram reduzidas, ao mínimo necessário, as formalidades e exigências na prestação de serviços relacionados à política pública.</p>
					<p>Seção 9.3 do apêndice VI.3 do RC-PP</p>	<p>9.3.3. Se as bases de dados consideradas essenciais, para prestação</p>

				<p>Art. 2º do Decreto 8.414/2015</p> <p>Art. 1º do Decreto 9.094/2017</p>	<p>segura e eficiente dos serviços relacionados à política pública, foram integradas.</p>
				<p>Seção 10.4 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Arts. 4ª a 7ª da Lei 13.460/2017</p>	<p>9.3.4. Se os produtos e serviços ofertados por meio da política atendem aos níveis de serviço estabelecidos e aos padrões de qualidade aplicáveis.</p>
				<p>Seção 9.3 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 23 da Lei 13.460/2017</p> <p>Art. 23 da Lei 12.965/2014</p>	<p>9.3.5. Se os beneficiários dos produtos e usuários dos serviços prestados por meio da política pública estão satisfeitos com a sua qualidade.</p>
<p>9.4. Os objetivos e resultados de curto prazo da política pública estão sendo alcançados?</p>	<p>- Resultado de avaliações de eficácia (a).</p>	<p>- Relatórios de prestação de contas (a);</p> <p>- relatórios técnicos com resultados de avaliações de eficácia (a);</p> <p>- sítio eletrônico dos órgãos ou entidades responsáveis pela política pública e/ou por sua avaliação (a);</p>	<p>- Diligência;</p> <p>- Pesquisa documental;</p> <p>- Pesquisa em sistemas;</p> <p>- Entrevista com gestores;</p>	<p>Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Inciso II do art. 74 da CF/88</p> <p>Inciso III do art. 4º do Decreto 9.203/2017</p> <p>DN 178/2019</p> <p>ISSAI 3100</p>	<p>9.4.1. Se são realizadas avaliações periódicas do alcance de objetivos e resultados de curto prazo.</p>

		<p>- sistemas de gestão dos órgãos ou entidades responsáveis pela política pública e/ou por sua avaliação (a).</p>	<p>- Entrevista com especialistas.</p>	<p>BRASIL, 2018b – guia <i>ex post</i></p> <p>Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>DN 178/2019-TCU</p> <p>Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Inciso II do art. 3º da Lei 13.971/2019</p> <p>§ 1º do art. 3º da DN 178/2019</p> <p>Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Inciso II do art. 3º da Lei 13.971/2019</p> <p>alínea c do § 1º do art. 3º da DN 178/2019</p> <p>Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Arts. 3º e 8º Lei 12.527/2011</p>	<p>9.4.2. Se a prestação de contas contém dados acerca do desempenho dos objetivos, indicadores e metas de curto prazo. (prestação de contas)</p> <p>9.4.3. Se objetivos e metas anuais de desempenho foram alcançados (eficácia).</p> <p>9.4.4. Se em havendo divergência entre o valor previsto e realizado, foram apresentados os motivos que levaram a essa distorção e explicitadas as ações mitigadoras tomadas e/ou necessárias. (motivação e transparência)</p> <p>9.4.5. Se informações sobre o desempenho de indicadores e alcance de metas e objetivos de curto prazo foram publicadas em padrão aberto. (transparência)</p>
--	--	--	--	--	---

<p>9.5. Os resultados das avaliações de desempenho são reportados e utilizados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informações sobre o desempenho da política (a);</li> <li>- decisões tomadas com base nas evidências apresentadas (b).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relato integrado (a,b);</li> <li>- dados abertos (a);</li> <li>- página na internet (a,b);</li> <li>- painel de informações (a);</li> <li>- relatórios gerenciais (a,b);</li> <li>- atas (a,b);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- Pesquisa documental;</li> <li>- Pesquisa em sistemas;</li> <li>- Entrevista com gestores;</li> <li>- Entrevista com especialistas.</li> </ul>	<p>Seção 9.5 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 7º, 8º e 9º da Lei 12.527/2011</p> <p>Inciso V do art. 3º e inciso III do art. 4º do Decreto 9.203/2017</p> <p>Artigo 3º da DN 178/2019-TCU</p> <p>Artigo 8º e 9º da IN 84/2020-TCU</p> <p>NAO, 2016</p> <p>Seção 9.5 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 7º, 8º e 9º da Lei 12.527/2011</p> <p>Inciso III do art. 4º e inciso I do art. 6º do Decreto 9.203/2017</p> <p>Artigo 4º da DN 178/2019-TCU</p> <p>Artigo 8º e 9º da IN 84/2020-TCU</p> <p>NAO, 2016</p>	<p>9.5.1. Se informações sobre o desempenho da política são publicados na prestação de contas e/ou em relatórios gerenciais.</p> <p>9.5.2. Se há uma página na internet e/ou um painel de informações por meio do qual seja possível monitoraram o desempenho da política.</p>
---	---	---	---	---	--

				<p>Seção 9.5 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Inciso VIII do art. 4º do Decreto 9.203/2017</p> <p>Anexo do Decreto 10.531/2020</p> <p>NAO, 2016</p>	<p>9.5.3. Se os resultados das avaliações orientam o processo decisório.</p>
				<p>Seção 9.5 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 7º, 8º e 9º da Lei 12.527/2011</p> <p>Inciso XI do art. 4º do Decreto 9.203/2017</p> <p>Artigo 4º da DN 178/2019-TCU</p> <p>Artigo 8º e 9º da IN 84/2020-TCU</p> <p>Inciso II do Anexo I ao Decreto 9.319/2018</p> <p>NAO, 2016</p>	<p>9.5.4. Se os resultados das avaliações são publicados em formato acessível ao cidadão e, também, em padrão aberto.</p>

## Apêndice VI.2 – Quadro-resumo

**Quadro 2: Sugestão de itens de verificação e quadro-resumo**

Questões de auditoria	Subquestões de auditoria	Itens de verificação	Critérios	Resposta	Evidências	Comentários
9. O desempenho operacional da política pública é satisfatório?	9.1. Os recursos (p. ex. humanos, materiais, orçamentários, financeiros) necessários para a implementação da política têm sido disponibilizados e utilizados de forma satisfatória?	9.1.1. Os recursos necessários à implementação da política foram disponibilizados em <u>quantidade suficiente</u> , frente aos parâmetros estabelecidos.	Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP  (NAO, 2019)	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		9.1.2. Os recursos necessários à implementação da política foram disponibilizados com <u>qualidade adequada</u> , frente aos parâmetros estabelecidos.	Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP  (NAO, 2019)	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		9.1.3. Houve <u>integração</u> ou compartilhamento de estruturas, processos, sistemas, dados e recursos estatais. (eficiência de escala)	Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP  Anexo do Decreto 10.531/2020  (CANADÁ, 2013)	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		

		<p>9.1.4. Os <u>processos</u> e <u>serviços</u>, por meio dos quais a política é implementada, foram <u>otimizados</u> (simplificados e digitalizados) de modo melhorar seu desempenho e evitar a ocorrência de fraudes e disfunções burocráticas. (eficiência técnica)</p>	<p>Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Anexo do Decreto 10.531/2020</p>	<p><input type="checkbox"/> sim  <input type="checkbox"/> em grande parte  <input type="checkbox"/> em menor parte  <input type="checkbox"/> não  <input type="checkbox"/> inconclusivo  <input type="checkbox"/> não se aplica</p>		
		<p>9.1.5. Está se obtendo o <u>máximo de resultado</u> dos recursos alocados – em termos quantitativos e qualitativos. (produtividade)</p>	<p>Seção 9.1 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>(BRASIL, 2018b – guia <i>ex post</i>)</p>	<p><input type="checkbox"/> sim  <input type="checkbox"/> em grande parte  <input type="checkbox"/> em menor parte  <input type="checkbox"/> não  <input type="checkbox"/> inconclusivo  <input type="checkbox"/> não se aplica</p>		
	<p>9.2. A eficiência (alocativa, operacional e econômica) da política pública é sistematicamente avaliada e apresenta desempenho satisfatório?</p>	<p>9.2.1. Quando comparada a alternativas de tratamento do problema público, a política apresenta boa relação <u>custo-efetividade</u>.</p>	<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 37 da CF/88</p> <p>Inciso III do art. 7º do Decreto 10.411/2020</p> <p>(CANADÁ, 2013; BRASIL, 2018b – guia <i>ex post</i>)</p>	<p><input type="checkbox"/> sim  <input type="checkbox"/> em grande parte  <input type="checkbox"/> em menor parte  <input type="checkbox"/> não  <input type="checkbox"/> inconclusivo  <input type="checkbox"/> não se aplica</p>		

		<p>9.2.2. Os custos de operação da política são razoáveis frente aos seus benefícios potenciais. <u>(custo-benefício)</u></p>	<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>Art. 37 da CF/88</p> <p>Inciso VII do art. 4º do Decreto 9.203/2017</p> <p>Inciso II do art. 7º do Decreto 10.411/2020</p> <p>(CANADÁ, 2013; BRASIL, 2018a – guia <i>ex ante</i>)</p>	<p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> em grande parte</p> <p><input type="checkbox"/> em menor parte</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p><input type="checkbox"/> inconclusivo</p> <p><input type="checkbox"/> não se aplica</p>		
		<p>9.2.3. Os gastos com a política se justificam frente ao seu valor público <u>(custo-utilidade)</u></p>	<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>(CANADÁ, 2013)</p>	<p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> em grande parte</p> <p><input type="checkbox"/> em menor parte</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p><input type="checkbox"/> inconclusivo</p> <p><input type="checkbox"/> não se aplica</p>		
		<p>9.2.4. A política possui nível satisfatório de <u>eficiência operacional.</u></p>	<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>(CANADÁ, 2013)</p>	<p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> em grande parte</p> <p><input type="checkbox"/> em menor parte</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p><input type="checkbox"/> inconclusivo</p> <p><input type="checkbox"/> não se aplica</p>		
		<p>9.2.5. O custo dos recursos utilizados se aproxima do montante mínimo necessário para atingir os resultados esperados.</p>	<p>Seção 9.2 do apêndice VI.3 do RC-PP</p> <p>(BRASIL, 2018b – guia <i>ex post</i>)</p>	<p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> em grande parte</p> <p><input type="checkbox"/> em menor parte</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p><input type="checkbox"/> inconclusivo</p> <p><input type="checkbox"/> não se aplica</p>		

		(economicidade)				
	9.3. Os produtos e serviços oferecidos por meio da política pública, atendem aos critérios de qualidade estabelecidos?	9.3.1. A Carta de Serviços ao Usuário traz informações claras e precisas em relação a cada um dos serviços ofertados por meio da política pública, apresentando, no mínimo, informações relacionadas a: (i) serviços oferecidos; (ii) compromissos e padrões de qualidade; (iii) requisitos, documentos, formas e informações necessárias para acessar o serviço; (iv) principais etapas para processamento do serviço; (v) previsão do prazo máximo para a prestação do serviço; (vi) forma de prestação do serviço; e (vii) locais e formas para o usuário apresentar eventual	Seção 9.3 do apêndice VI.3 do RC-PP  Art. 7º e 8º da Lei 12.525/2011  Art. 11 do Decreto 9.094/2017  Art. 3º da Lei 13.460/2017  Art. 7º da Lei 13.460/2017	( ) sim ( ) em grande parte ( ) em menor parte ( ) não ( ) inconclusivo ( ) não se aplica		

		manifestação sobre a prestação do serviço.				
		9.3.2. Foram reduzidas, ao mínimo necessário, as formalidades e exigências na prestação de serviços relacionados à política pública.	Seção 9.3 do apêndice VI.3 do RC-PP Art. 2º do Decreto 8.414/2015 Art. 1º do Decreto 9.094/2017	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		9.3.3. As bases de dados consideradas essenciais, para prestação segura e eficiente dos serviços relacionados à política pública, foram integradas.	Seção 9.3 do apêndice VI.3 do RC-PP Art. 2º do Decreto 8.414/2015 Art. 1º do Decreto 9.094/2017	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		9.3.4. Os produtos e serviços ofertados por meio da política atendem aos níveis de serviço estabelecidos e aos padrões de qualidade aplicáveis.	Seção 10.4 do apêndice VI.3 do RC-PP Arts. 4ª a 7ª da Lei 13.460/2017	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		9.3.5. Os beneficiários dos produtos e usuários dos serviços prestados por meio	Seção 9.3 do apêndice VI.3 do RC-PP	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo		

		da política pública estão satisfeitos com a sua qualidade.	Art. 23 da Lei 13.460/2017  Art. 23 da Lei 12.965/2014	<input type="checkbox"/> não se aplica		
9.4. Os objetivos e resultados de curto prazo da política pública estão sendo alcançados?		9.4.1. São realizadas avaliações periódicas do alcance de objetivos e resultados de curto prazo.	Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP  Inciso II do art. 74 da CF/88  Inciso III do art. 4º do Decreto 9.203/2017  DN 178/2019  ISSAI 3100  BRASIL, 2018b – guia <i>ex post</i>	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		9.4.2. A prestação de contas contém dados acerca do desempenho dos objetivos, indicadores e metas de curto prazo. (prestação de contas)	Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP  DN 178/2019-TCU	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		9.4.3. Objetivos e metas anuais de desempenho foram alcançados (eficácia).	Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP  Inciso II do art. 3º da Lei 13.971/2019	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		

			§ 1º do art. 3º da DN 178/2019			
		9.4.4. Em havendo divergência entre o valor previsto e realizado, foram apresentados os motivos que levaram a essa distorção e explicitadas as ações mitigadoras tomadas e/ou necessárias. (motivação e transparência)	Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP  Inciso II do art. 3º da Lei 13.971/2019  alínea c do § 1º do art. 3º da DN 178/2019	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		9.4.5. Informações sobre o desempenho de indicadores e alcance de metas e objetivos de curto prazo foram publicadas em padrão aberto. (transparência)	Seção 9.4 do apêndice VI.3 do RC-PP  Arts. 3º e 8º Lei 12.527/2011	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
	9.5. Os resultados das avaliações de desempenho são reportados e utilizados?	9.5.1. Informações sobre o desempenho da política são publicados na prestação de contas e/ou em relatórios gerenciais.	Seção 9.5 do apêndice VI.3 do RC-PP  Art. 7º, 8º e 9º da Lei 12.527/2011  Inciso V do art. 3º e inciso III do art. 4º	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		

			do Decreto 9.203/2017			
			Artigo 3º da DN 178/2019-TCU			
			Artigo 8º e 9º da IN 84/2020-TCU			
			NAO, 2016			
		9.5.2. Há uma página na internet e/ou um painel de informações por meio do qual seja possível monitoraram o desempenho da política	Seção 9.5 do apêndice VI.3 do RC-PP			
			Art. 7º, 8º e 9º da Lei 12.527/2011			
			Inciso III do art. 4º e inciso I do art. 6º do Decreto 9.203/2017			
			Artigo 4º da DN 178/2019-TCU			
			Artigo 8º e 9º da IN 84/2020-TCU			
			NAO, 2016			
		9.5.3. Os resultados das avaliações orientam o processo decisório.	Seção 9.5 do apêndice VI.3 do RC-PP			
			Inciso VIII do art. 4º do Decreto 9.203/2017			

- sim
- em grande parte
- em menor parte
- não
- inconclusivo
- não se aplica

- sim
- em grande parte
- em menor parte
- não
- inconclusivo
- não se aplica

			Anexo do Decreto 10.531/2020			
			NAO, 2016			
		9.5.4. Os resultados das avaliações são publicados em formato acessível ao cidadão e, também, em padrão aberto.	Seção 9.5 do apêndice VI.3 do RC-PP  Art. 7º, 8º e 9º da Lei 12.527/2011  Inciso XI do art. 4º do Decreto 9.203/2017  Artigo 4º da DN 178/2019-TCU  Artigo 8º e 9º da IN 84/2020-TCU  Inciso II do Anexo I ao Decreto 9.319/2018  NAO, 2016	( <input type="checkbox"/> ) sim ( <input type="checkbox"/> ) em grande parte ( <input type="checkbox"/> ) em menor parte ( <input type="checkbox"/> ) não ( <input type="checkbox"/> ) inconclusivo ( <input type="checkbox"/> ) não se aplica		

## Apêndice VI.3 – Critérios de auditoria

**Quadro 3: Critérios gerais de auditoria**

Questão	Critérios gerais
<p>9. O desempenho operacional da política pública é satisfatório?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTOSAI, 2016 - ISSAI 3100 - Orientações sobre conceitos gerais para auditoria operacional (traduzido);</li> <li>• INTOSAI, 2019 - GUID-9020-Evaluation-of-Public-Policies;</li> <li>• TCU, 2019 – Manual de Auditoria Operacional (draft);</li> <li>• CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs;</li> <li>• NAO, 2016 - Performance measurement good practice criteria and maturity model;</li> <li>• NAO, 2019 - Framework to review programmes;</li> <li>• Lei 12.527/2011;</li> <li>• Lei 12.965/2014;</li> <li>• Lei 13.460/2017;</li> <li>• Lei 13.971/2019;</li> <li>• Decreto 9.094/2017;</li> <li>• Decreto 8.414/2015;</li> <li>• Decreto 9.203/2017;</li> <li>• Decreto 10.311/2020;</li> <li>• Decreto 10.332/2020;</li> <li>• Decreto 10.531/2020;</li> <li>• Decisão Normativa 178/2019-TCU;</li> <li>• IN 84/2020-TCU.</li> </ul>

## 9 O desempenho operacional da política pública é satisfatório?

BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF

[1] Art. 67. O acompanhamento e a avaliação, de forma permanente, da política e da operacionalidade da gestão fiscal serão realizados por conselho de gestão fiscal, constituído por representantes de todos os poderes e esferas de governo, do Ministério Público e de entidades técnicas representativas da sociedade

BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF

[1] Art. 3º São princípios da governança pública:

- I - capacidade de resposta;
- II - integridade;
- III - confiabilidade;
- IV - melhoria regulatória;
- V - prestação de contas e responsabilidade; e
- VI - transparência.

[2] Art. 4º São diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

**[3] Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública:**

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: a) integridade; b) competência; c) responsabilidade; e d) motivação;

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos

**[4]** Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas neste Decreto.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o caput incluirão, no mínimo:

- I - formas de acompanhamento de resultados;
- II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e
- III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

**[5]** Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração (Incluído pelo Decreto 9.901,/2019) que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade,

**BRASIL. Decreto 10.531/2020 - Estratégia Fedederal de Desenvolvimento para o Brasil no período 2020 a 2031**

**[1] Diretriz**

Aprimorar a governança pública, com foco na entrega efetiva de serviços ao cidadão e na melhoria do ambiente de negócios, garantindo a soberania e promovendo os interesses nacionais.

[2] Para o fortalecimento das capacidades de governança e gestão do Estado, as orientações são:

- incorporar ao processo decisório as práticas de avaliação periódica de eficácia e efetividade das políticas públicas e dos subsídios, tais como benefícios tributários, financeiros e creditícios, realizados diretamente ou por meio de empresas estatais;
- incorporar ao processo decisório as práticas de avaliação periódica de eficácia e efetividade da operação do conjunto das empresas estatais, considerando o atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações;
- remodelar a política de gestão e desempenho de pessoal do Estado, com vistas ao aumento da eficiência e da efetividade dos serviços públicos e à redução de despesas;
- digitalizar e desburocratizar serviços públicos para garantir o pleno exercício da cidadania;
- identificar e difundir boas práticas de governança de programas e instituições públicas;
- otimizar, integrar e compartilhar estruturas, processos, sistemas, dados e recursos estatais;
- aprimorar os mecanismos de transparência, de prestação de contas, de gestão de integridade, riscos e controles internos e de participação e controle social;
- fortalecer a autonomia e qualificar a atuação das agências reguladoras, sobretudo por meio da adequada avaliação de impacto regulatório;
- qualificar as indicações dos dirigentes do setor público, principalmente nas agências regulatórias e nas empresas estatais, por meio de critérios de seleção objetivos e transparentes;
- aperfeiçoar os instrumentos legais de repasse de recursos, de contratação e seleção pública;
- fortalecer o processo de planejamento estratégico governamental com vistas ao melhor direcionamento, à convergência das ações de Estado e à integração de suas funções estruturantes;

- reforçar a convergência entre as diretrizes setoriais formuladas pelos conselhos nacionais das políticas públicas;
- promover o processo decisório fundamentado em evidências, observadas as orientações éticas e legais; e
- fortalecer os instrumentos de mediação para a solução de controvérsias e a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

#### BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Regulamenta a análise de impacto regulatório

**[1]** Art. 7º Na elaboração da AIR, será adotada uma das seguintes metodologias específicas para aferição da razoabilidade do impacto econômico, de que trata o art. 5º da Lei 13.874,/2019:

- I - análise multicritério;
- II - análise de custo-benefício;
- III - análise de custo-efetividade;
- IV - análise de custo;
- V - análise de risco; ou
- VI - análise risco-risco.

§ 1º A escolha da metodologia específica de que trata o caput deverá ser justificada e apresentar o comparativo entre as alternativas sugeridas.

§ 2º O órgão ou a entidade competente poderá escolher outra metodologia além daquelas mencionadas no caput, desde que justifique tratar-se da metodologia mais adequada para a resolução do caso concreto.

#### BRASIL. TCU, Decisão Normativa 178/2019 - Prestação de Contas Anuais

**[1]** Art. 3º A prestação de contas é o instrumento do gestor para demonstrar os resultados alcançados e o cumprimento da legislação em sua gestão, tendo como peça central o relatório de gestão.

§ 1º O relatório de gestão tem como objetivo principal oferecer uma visão clara sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no

contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos, informando no mínimo:

a) os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

b) o valor público em termos de produtos e resultados gerados, preservados ou entregues no exercício, e a capacidade de continuidade em exercícios futuros; c) as justificativas para objetivos ou metas não atingidas.

d) as principais ações de supervisão, controle e de correição adotadas pela UPC para a garantia da legalidade, da economicidade e da transparência na aplicação dos recursos públicos.

§ 2º O relatório de gestão deve apresentar informações por segmento e/ou de forma regionalizada, se for o caso, de modo a demonstrar a atuação das unidades de contexto ou de áreas que sejam relevantes para fornecer uma visão integrada das atividades da UPC.

§ 3º As UPC devem apresentar no relatório de gestão as informações estabelecidas no Anexo II desta decisão normativa e atender às diretrizes do Anexo III, ainda que a estrutura do relatório, formada pelos elementos de conteúdo (tópicos do relatório), possa ser ajustada para atender necessidades específicas de divulgação de informações materiais da UPC ou peculiaridades da sua gestão.

§ 4º As UPC que elaborem relatórios de atividades que não contemplem todas as informações indicadas no Anexo II desta decisão normativa poderão encaminhá-los como relatório de gestão desde que apresentem informações suplementares no Sistema e-Contas, de acordo com tratativas prévias com a unidade técnica responsável.

§ 5º Além do relatório de gestão, os apresentadores de contas devem encaminhar ao Tribunal o rol de responsáveis e outras informações suplementares, de acordo com a natureza da UPC e as indicações constantes no Sistema e-Contas.

§ 6º A apresentação tempestiva do relatório de gestão, com o conteúdo e a forma adequados ao estabelecido nesta decisão normativa, configura o cumprimento da obrigação de prestar contas.

§ 7º A não apresentação das contas ou o não cumprimento do prazo para sua apresentação, sem amparo nas prorrogações previstas nesta decisão normativa, implica a omissão no dever de prestar contas de que trata o art. 16, inciso III, alínea “a”, da Lei 8.443, de 1992, e art. 209, inciso I, do Regimento Interno do TCU.

**[2]** Art. 4º O dirigente máximo da unidade indicada como apresentadora de contas no Anexo I desta decisão normativa que estiver no exercício do cargo na data limite para cumprimento dessa obrigação é responsável pela organização e apresentação da prestação de contas.

§ 1º Os prestadores de contas são os gestores inseridos no rol de responsáveis das contas, de acordo com o disposto no art. 6º desta decisão normativa, cuja gestão será objeto da prestação de contas.

§ 2º Os prestadores de contas são responsáveis por manter registros adequados, ao longo do exercício de referência, de ações praticadas e de informações necessárias à elaboração das peças que virão compor as respectivas contas.

§ 3º Ainda durante o exercício de referência, com vistas à elaboração do relatório de gestão e das demais peças da prestação de contas, em atendimento aos princípios da eficiência, da transparência e ao dever de prestar contas, o dirigente máximo da UPC deve providenciar a divulgação, inclusive pela Internet, de seus planos estratégicos e das medidas adotadas para o alcance de objetivos e metas, incluindo, no mínimo:

I - os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

II - a previsão dos recursos orçamentários necessários;

III - a estratégia de alocação de recursos aos diversos níveis da gestão;

IV - os mecanismos de governança estabelecidos e o papel ou as responsabilidades dos seus componentes para assegurar o alcance dos objetivos, metas e desempenho planejados.

§ 4º As unidades de contexto que compõem a UPC, embora não obrigadas à apresentação de relatório de gestão ao TCU nos termos do § 3º do art. 3º desta decisão normativa, devem divulgar, durante o exercício de referência, as informações a que se referem as alíneas “a” a “d” do § 1º do artigo anterior e os incisos I a IV do §

3º deste artigo, em atenção ao disposto nos incisos V, VI e VII, alínea “a”, do art. 7º e no art. 8º, ambos da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.

**[3]** Art. 5º As informações que compõem a prestação de contas devem apresentar uma visão integrada da UPC, incluindo as unidades que estejam em seu contexto, e possibilitar o exame da legalidade, da legitimidade, da economicidade, da eficiência, da transparência e da exatidão de seus demonstrativos contábeis, para efeito do disposto no art. 16 da Lei 8.443, de 1992.

§ 1º No caso das contas das Unidades da Presidência da República, as unidades de contexto deverão encaminhar à apresentadora, conforme indicado no Anexo I desta decisão normativa, as informações e peças referentes às respectivas gestões, as quais deverão ser integradas em uma prestação de contas.

§ 2º As unidades que atuem na governança, supervisão, gestão ou operação de fundos que são definidos como UPC ou unidade de contexto no Anexo I desta decisão normativa deverão encaminhar as informações pertinentes à respectiva unidade apresentadora das contas.

§ 3º Informações adicionais ao relatório de gestão que sejam exigidas de forma separada para a UPC, tais como planilhas de dados estruturados da gestão, informações sobre projetos desenvolvidos por fundações de apoio, entidades que contribuam para os resultados da UPC ou, ainda, aquelas em que a UPC possua participação, além de outras informações de interesse para as contas, devem ser apresentadas como “Informações Suplementares” no Sistema e-Contas.

§ 4º Devem também ser entregues no Sistema e-Contas como “Informações Suplementares” as informações requeridas pelo TCU para fins de monitoramento de deliberações expedidas às entidades públicas, quando a materialidade não ensejar a inclusão dessas informações no relatório de gestão ou em notas explicativas às Demonstrações Financeiras.

**[4]** Art. 6º São responsáveis pela gestão e comporão o rol de responsáveis os titulares que desempenharem, durante o período a que se referirem as contas, as seguintes naturezas de responsabilidade, se houver, nos termos do art. 10 da IN-TCU 63/2010:

III - membro de órgão colegiado que, por definição legal, regimental ou estatutária, seja responsável por ato de gestão que possa afetar o alcance de objetivos

ou causar impacto na legalidade, economicidade, eficiência, eficácia da gestão da UPC.

§ 5º Ao tratar da estrutura de governança, o relatório de gestão deverá conter informação acerca da forma de atuação dos responsáveis mencionados no inciso III do caput no processo de tomada de decisão, abrangendo o planejamento, a definição das estratégias, a execução das ações e o alcance de objetivos.

## **[5] ANEXO II À DECISÃO NORMATIVA-TCU Nº 178, DE 23 DE OUTUBRO DE 2019: ELEMENTOS DE CONTEÚDO SUGERIDOS E INFORMAÇÕES QUE DEVEM CONSTAR NO RELATÓRIO DE GESTÃO**

### Visão geral organizacional e ambiente externo

Fundamentalmente, deve responder às perguntas: 1) “O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua?”; 2) “Qual o modelo de negócios da organização?”; e 3) “Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como estes temas são quantificados ou avaliados?”

Apresentação das informações que identificam a UPC (missão e visão), a estrutura organizacional e de governança, o ambiente externo em que atua e o modelo de negócios, abordando:

- a) identificação da UPC e declaração da sua missão e visão;
- b) principais normas direcionadoras de sua atuação;
- c) estrutura organizacional e de governança (conselhos ou comitês de governança, mecanismos de implementação de controles, supervisão, liderança, estratégia e comunicação com interessados, entre outros);
- e) modelo de negócio, abrangendo insumos, atividades, produtos, impactos, valor gerado e seus destinatários;
- f) se for o caso, a relação de políticas e programas de governo, bem como de programas do Plano Plurianual, de outros planos nacionais, setoriais e transversais de governo nos quais atua, com seus respectivos objetivos e metas. Indicação de endereço na Internet onde se encontram os planos de ação por meio dos quais se desdobram os mencionados objetivos, contendo pelo menos o nome do plano desdobrado, as organizações responsáveis, as partes interessadas, os resultados alcançados e planejados.

g) descrição dos principais processos de trabalho e produtos que contribuem para o alcance dos resultados e para a geração de valor, apoiada, sempre que possível, em um diagrama de cadeia de valor;

h) informações sobre contratos de gestão firmados de que forma são integrados no valor gerado pela unidade;

i) relação com o ambiente externo e clientes;

j) capital social e participação em outras sociedades, se aplicável.

## **[6] ANEXO II À DECISÃO NORMATIVA-TCU Nº 178, DE 23 DE OUTUBRO DE 2019: ELEMENTOS DE CONTEÚDO SUGERIDOS E INFORMAÇÕES QUE DEVEM CONSTAR NO RELATÓRIO DE GESTÃO**

### Resultados e desempenho da gestão

Fundamentalmente, deve responder à pergunta: “Até que ponto a organização alcançou seus objetivos estratégicos no exercício e quais são os impactos?” Demonstração dos resultados alcançados no exercício com vinculação à missão institucional e aos objetivos estratégicos e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior, por meio da utilização de indicadores de metas de resultados, de uso de recursos e de eficiência.

A apresentação de justificativas para os resultados e expectativas para os próximos exercícios e dos ajustes necessários no plano estratégico para o exercício seguinte, abordando em especial:

a) os objetivos, os indicadores e as metas de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

b) resultados alcançados no exercício de referência, frente aos objetivos estabelecidos e às prioridades da gestão, conforme abordado no tópico “Planejamento estratégico, governança e alocação de recursos”;

c) apresentação resumida dos resultados das principais áreas de atuação e/ou de operação/atividades da UPC e dos principais programas, projetos e iniciativas,

conforme a materialidade da contribuição dos segmentos na composição do resultado geral da UPC;

d) avaliação equilibrada dos objetivos alcançados no exercício de referência e do desempenho em relação às metas e justificativas para o resultado obtido;

e) forma como está sendo realizado o monitoramento de metas não alcançadas e perspectivas para os próximos exercícios.

f) avaliação sobre os resultados das áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade no exercício de referência, em face dos recursos que lhes foram alocados, abrangendo, por exemplo, as seguintes áreas de gestão: - orçamentária e financeira; - de pessoas e competências; - de processos operacionais; - de licitação e contratos; - de patrimônio e infraestrutura; - tecnologia da informação; - de custos e de sustentabilidade.

#### BRASIL. TCU, Instrução Normativa 84/2020 - tomada e prestação de contas

**[1]** Art. 3º A prestação de contas tem como finalidade demonstrar, de forma clara e objetiva, a boa e regular aplicação dos recursos públicos federais para atender às necessidades de informação dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, e dos órgãos do Poder Legislativo e de controle para fins de transparência, responsabilização e tomada de decisão, em especial para:

I - facilitar e incentivar a atuação do controle social sobre a execução do orçamento federal e proteção do patrimônio da União, nos termos previstos no § 2º do art. 74 da Constituição Federal;

II - subsidiar as unidades do sistema de controle interno dos poderes da União para avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União, bem como comprovar a legalidade e avaliar a eficácia, a eficiência e a efetividade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, nos termos dos incisos I e II do art. 74 da Constituição Federal;

**[2]** Art. 4º São princípios para a elaboração e a divulgação da prestação de contas:

VI - confiabilidade e completude: devem ser abrangidos todos os temas materiais, positivos e negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos, de modo a evitar equívocos ou vieses no processo decisório dos usuários das informações;

VII - coerência e comparabilidade: as informações devem ser apresentadas em bases coerentes ao longo do tempo, de maneira a permitir acompanhamento de séries históricas da UPC e comparação com outras unidades de natureza similar;

VIII - clareza: deve ser utilizada linguagem simples e imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis, além de fazer uma distinção inequívoca entre os problemas enfrentados e os resultados alcançados pela UPC no exercício e aqueles previstos para o futuro;

IX - tempestividade: as informações devem estar disponíveis em tempo hábil para suportar os processos de transparência, responsabilização e tomada de decisão por parte dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, e dos órgãos do Poder Legislativo e de controle, incluindo as decisões relacionadas ao processo orçamentário e à situação fiscal, à alocação racional de recursos, à eficiência do gasto público e aos resultados para os cidadãos;  
e

X - transparência: deve ser realizada a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização e a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral, independente de requerimento.

#### BRASIL. TCU. Acórdão 1.205-2014-TCU-Plenário - Renúncia Tributária

**[1]** Além de aprimorar o processo de tomada de decisão, vislumbrar a alocação apropriada de recursos e promover a responsabilização por decisões e ações

(accountability) dos governantes perante o Parlamento, as agências reguladoras e fiscalizadoras e os cidadãos, a avaliação permite aos formuladores e gestores de políticas públicas desenharem políticas mais consistentes, com melhores resultados e melhor utilização dos recursos. (...) Ela estabelece critérios fundamentais para se decidir se uma política deve continuar a ser implementada, caso esteja promovendo desejável distribuição de bem-estar (Figueiredo e Figueiredo, 1986), ou produzindo mudanças nos sistemas econômico e social na direção dos resultados desejados, sendo, assim, preferível a qualquer outra política. Fazendo parte do processo de planejamento de qualquer política pública, a avaliação gera uma retroalimentação que permite escolher entre diferentes projetos de acordo com sua eficácia e eficiência, e, ao cotejar os resultados, possibilita retificar as ações e reorientá-las em direção ao fim postulado (Cohen e Franco, 2004:73).

#### BRASIL. TCU. Acórdão 2.153-2018-TCU-Plenário - Indicadores (SMART)

[1] Induz à orientação ao resultado, é baseada em objetivos, que exige sejam externados, deve ser adaptada ao contexto específico onde se aplica, induz a explicitação do conhecimento, a aprendizagem organizacional, a melhorias nos controles. **Condena antieconomicidades e excessos burocráticos.** Estimula a experimentação criativa e responsável, bem como a inovação, a integridade, a ética, a eficiência. E ainda valoriza a adoção ou o aperfeiçoamento de outras práticas gerenciais como a Gestão de Processos de trabalho, a Gestão de Projetos, Programas e Portfólios, a Gestão da Estratégia e dos Resultados.

#### BRASIL. TCU, 2011 - Técnica de indicadores de desempenho para auditorias

[1] Na auditoria operacional, os indicadores de desempenho (ID) são usados para medir economicidade, eficácia, eficiência e efetividade. Para isso, usam-se indicadores já existentes ou então construídos e calculados pela própria equipe de auditoria. A equipe pode também recomendar a adoção de indicadores como medida que visa contribuir para aperfeiçoar os sistemas de monitoramento e avaliação.

#### BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)

**[1]** Auditoria operacional – É o exame independente, objetivo e confiável que analisa se empreendimentos, sistemas, operações, programas, atividades ou organizações do governo estão funcionando de acordo com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade e se há espaço para aperfeiçoamento (ISSAI 3000/17). Neste manual utiliza-se o termo auditoria operacional como sinônimo de auditoria de desempenho (performance auditing).

**[2]** É possível, em uma auditoria operacional, priorizar apenas um dos quatro Es. Porém, não é recomendável examinar aspectos de economicidade, eficiência, eficácia ou efetividade de atividades em total isolamento. Por exemplo, olhar para a economicidade sem considerar também, pelo menos sucintamente, o resultado de uma política pode levar a intervenções baratas, porém não efetivas. Inversamente, em uma auditoria de efetividade, o auditor pode também querer considerar aspectos de economicidade, eficiência e eficácia (ISSAI 3100/47).

**[3]** A equipe deve estar segura de que será possível chegar a conclusões que respondam ao objetivo da auditoria e que o tópico escolhido é relevante e oportuno. Também é relevante considerar se a auditoria está focada em economicidade, eficiência ou eficácia. Em muitos casos, o foco da auditoria pode ser um ou uma combinação de quaisquer desses dois princípios

#### BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

**[1]** O uso de indicadores quantitativos e/ou qualitativos apropriados faz parte, então, do seu desenho. Após a implantação da ação pública, esses parâmetros iniciais podem ser comparados com os resultados efetivos e as metas alcançadas, no âmbito de avaliações ex post.

**[2]** Seguindo o modelo lógico, é possível construir indicadores de eficácia, eficiência e efetividade. Os indicadores de eficiência dizem em que medida os recursos utilizados para gerar um produto estão sendo otimizados ou desperdiçados, seja por falha nos insumos seja nos processos. Os indicadores de eficácia demonstram se os produtos foram entregues no prazo fixado. Os de efetividade, por

sua vez, são os que dizem se os resultados mais importantes da política estão acontecendo, e em que prazo.

**[3]** um sistema de monitoramento baseado em indicadores:

- i) de natureza econômico-financeira, social, ambiental;
- ii) de gestão do fluxo de implementação (insumo, processo, produto, resultado e impacto); e
- iii) de avaliação de desempenho (economicidade, eficiência, eficácia e efetividade)

**[4]** um sistema de avaliação que estabeleça critérios para avaliação da política/programa, como equidade, satisfação do usuário, sustentabilidade, custo-benefício, eficiência, eficácia etc.;

## BRASIL. 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2

**[1]** a avaliação de implementação permite avaliar se os recursos são geridos de forma econômica e eficiente e se os produtos são entregues com a qualidade, na quantidade e na tempestividade adequadas aos beneficiários previamente definidos.

**[2]** a análise dos processos envolvidos na execução da política pública pode ser tratada em três dimensões:

- i) economicidade, em que os recursos gastos são analisados para verificar sua correspondência com o menor custo possível;
- ii) eficiência, para saber se os insumos utilizados na produção da política permitem gerar os melhores resultados possíveis; e
- iii) eficácia, se os processos levantados contribuem efetivamente para o alcance das metas e dos objetivos estabelecidos.

**[3]** Passo a passo da avaliação de implementação

- 1) Definição do objetivo da avaliação (questões e subquestões).
- 2) Definição de critérios de performance.

- 3) Definição de escopo e avaliação da necessidade de amostragem.
- 4) Definição de técnicas e de instrumentos de avaliação.
- 5) Execução.
- 6) Recomendações.

**BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual de indicadores do PPA 2020-2023**

**[1]** Fomentar e induzir a utilização de indicadores para aprimorar a governança de programas e ações, considerando os aspectos de eficiência, eficácia e, principalmente, de efetividade.

**BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliação de Políticas Públicas**

**[1]** 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.

**CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs**

**[1]** Core Issues: Relevance

- Issue 1: Continued need for the program: Assessment of the extent to which the program continues to address a demonstrable need and is responsive to the needs of Canadians.
- Issue 2: Alignment with government priorities: Assessment of the linkages between program objectives, federal government priorities and departmental strategic outcomes.
- Issue 3: Alignment with federal roles and responsibilities: Assessment of the role and responsibilities of the federal government in delivering the program.

**[2]** Core Issues: Performance (Effectiveness, Efficiency and Economy)

- Issue 4: Achievement of expected outcomes: Assessment of progress toward expected outcomes (including immediate, intermediate and ultimate outcomes) with reference to performance targets, program reach and program design, including the linkage and contribution of outputs to outcomes.
- Issue 5: Demonstration of efficiency and economy: Assessment of resource utilization in relation to the production of outputs and progress toward expected outcomes.

INTOSAI, 2013 - ISSAI 300 - Princípios fundamentasi de auditoria operacional (traduzido)

**[1]** Nota de tradução: Tradução de effectiveness. Esse termo em inglês abrange dois conceitos diferentes na língua portuguesa: eficácia (conceito relacionado ao grau de alcance das metas programadas em termos de produtos) e efetividade (conceito relacionado aos impactos).

INTOSAI, 2016 - ISSAI 3100 - Orientações sobre conceitos gerais para auditoria operacional (traduzido)

**[1]** Uma auditoria muitas vezes priorizará apenas um dos três Es, uma vez que auditar efetividade ou eficiência é frequentemente um processo demorado e pode exigir conhecimento especializado. No entanto, não é recomendável examinar aspectos de economicidade, eficiência ou efetividade de atividades em total isolamento.

**[2]** conforme a ISSAI 3000: O auditor deve estabelecer critérios apropriados, que correspondam ao(s) objetivo(s) e questões de auditoria e sejam relacionados com os princípios de economicidade, eficiência e/ou efetividade. (ISSAI 3000 45)

INTOSAI, 2019 - GUID-9020-Evaluation-of-Public-Policies

**[1]** ISSAI 300 - Performance Audit Principles, paragraph 9, states that “performance auditing is an independent, objective and reliable examination of whether

government undertakings, systems, operations, programmes, activities or organizations are operating in accordance with the principles of economy, efficiency and effectiveness and whether there is room for improvement”.

### NAO, 2019 - Framework to review programmes

**[1] Performance management:** Is progress being measured and assessed including consideration that the programme is still the right thing to do? Are benefits being achieved?

**[2] Does the programme leadership receive regular and timely reports including information on:**

- Progress and milestone achievements against plan?
- Reports on individual work packages / streams?
- Resources and funding used to date (and compared to expectation and progress)?
- Confidence in forward plan / updated plan from team and suppliers?

**[3] What parameters have been set around the planned performance / delivery of the programme as acceptable?**

- Is there evidence that action has been taken to address problems?
- Does the evidence indicate that the programme is delivering / on track to deliver its objectives and intended benefits?
- Is there systematic reporting against clear criteria that reduces reliance on individual judgements?
- Are cost and delivery indicators integrated, or at least aligned, to provide an overall value measure?

**[4] Essential evidence:**

- Programme dashboard or other reporting on progress of work packages
- Key metrics used to measure progress

**[5] Lessons learned:** Is the programme learning from experience on the current programme and previous relevant programmes?

- If the organisation has attempted similar programmes, has it avoided repeating any mistakes made in those programmes?
- Is there evidence of learning from programme performance information?
- What caused deviations from plan (over/under-runs)? Are these likely to re-occur/knock-on in subsequent stages?

**[6] Essential evidence:**

- Evaluation strategy/plans
- Evaluation reports
- Gateway

**[7] Transition to business as usual:** Does the programme have a clear plan for transfer to operations / business as usual?

- Have stakeholders endorsed the requirements for absorbing the programme's aims into ongoing operations?
- Is the organisational structure appropriate for the new operational context?
- Are revised operational procedures appropriate and in place?
- Has responsibility for benefit realisation been allocated to operational business units?
- Does the completed programme satisfy the organisation and key stakeholder requirements?
- Has sufficient and relevant learning, guidance and experience been migrated from the programme team to the operations team?

**[8] Essential evidence:**

- Plan for implementing programme

**OCDE, 2019 - Making decentralisation work**

**[1]** Co-ordination measures should be based on high-quality information on externalities, economies of scale, local democracy aspects and efficiency differences in service delivery. Information used in decision-making should be based on research

and databases that describe subnational government service production from coverage, quality and efficiency aspects.

UNDP, 2009 - Handbook of planning, monitoring and evaluating

**[1]** Possible project evaluation objectives - "To assess the status of outputs; to assess how project outputs are being achieved; to assess the efficiency with which outputs

MP, 2009 - Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores

**[1]** O modelo da Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho constitui-se das dimensões de esforço e de resultado desdobradas em outras dimensões do desempenho. As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade.

Bellix, Guimarães, Machado, 2016 - Qual conceito de Governo Aberto

**[1]** O governo aberto busca trazer a transparência, participação, dados abertos e prestação de contas como formas de garantir a eficiência e a eficácia nas políticas públicas.

## 9.1 Os recursos (p. ex. humanos, materiais, orçamentários, financeiros) necessários para a implementação da política têm sido disponibilizados e utilizados de forma satisfatória?

### 9.1.1 Atos normativos

#### BRASIL. Lei 13.971/2019 - Lei do PPA

[1] Art. 3º São diretrizes do PPA 2020-2023:

I - o aprimoramento da governança, da modernização do Estado e da gestão pública federal, com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, digitalização de serviços governamentais e **promoção da produtividade da estrutura administrativa do Estado**;

II - a busca contínua pelo aprimoramento da qualidade do gasto público, por meio da adoção de indicadores e metas que possibilitem a mensuração da eficácia das políticas públicas;

#### BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF

[1] Art. 4º São diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

**[2]** Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas neste Decreto.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o caput incluirão, no mínimo:

I - formas de acompanhamento de resultados;

II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e

III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

[3] Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração (Incluído pelo Decreto 9.901,/2019) que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade

#### BRASIL. Decreto 10.531/2020 - Estratégia Fedederal de Desenvolvimento para o Brasil no período 2020 a 2031

##### [1] Diretriz

Aprimorar a governança pública, com foco na entrega efetiva de serviços ao cidadão e na melhoria do ambiente de negócios, garantindo a soberania e promovendo os interesses nacionais.

[2] Para o fortalecimento das capacidades de governança e gestão do Estado, as orientações são:

- remodelar a política de **gestão e desempenho de pessoal** do Estado, com vistas ao aumento da eficiência e da efetividade dos serviços públicos e à redução de despesas;,,
- digitalizar e **desburocratizar serviços públicos** para garantir o pleno exercício da cidadania;
- aperfeiçoar os **instrumentos legais de repasse de recursos**, de contratação e seleção pública;
- otimizar, integrar e **compartilhar estruturas**, processos, sistemas, dados e recursos estatais;
- promover o **processo decisório fundamentado em evidências**, observadas as orientações éticas e legais.

#### BRASIL. Decisão Normativa 178/2019 - TCU - Prestação de Contas Anuais

[1] Art. 4º O dirigente máximo da unidade indicada como apresentadora de contas no Anexo I desta decisão normativa que estiver no exercício do cargo na data

limite para cumprimento dessa obrigação é responsável pela organização e apresentação da prestação de contas. (...)

§ 3º Ainda durante o exercício de referência, com vistas à elaboração do relatório de gestão e das demais peças da prestação de contas, em atendimento aos princípios da eficiência, da transparência e ao dever de prestar contas, o dirigente máximo da UPC deve providenciar a divulgação, inclusive pela Internet, de seus planos estratégicos e das medidas adotadas para o alcance de objetivos e metas, incluindo, no mínimo:

I - os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

II - a **previsão dos recursos** orçamentários necessários;

III - a **estratégia de alocação de recursos** aos diversos níveis da gestão;

**[2]** Apresentação das informações que identificam a UPC (missão e visão), a estrutura organizacional e de governança, o ambiente externo em que atua e o modelo de negócios, abordando:

a) identificação da UPC e declaração da sua missão e visão;

b) principais normas direcionadoras de sua atuação;

c) estrutura organizacional e de governança (conselhos ou comitês de governança, mecanismos de implementação de controles, supervisão, liderança, estratégia e comunicação com interessados, entre outros); (...)

e) modelo de negócio, abrangendo **insumos**, atividades, produtos, impactos, valor gerado e seus destinatários;

### 9.1.2 Outras fontes

BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas

**[1]** Art. 17-B. Na concepção das políticas públicas, de forma a incrementar a capacidade de governança e gestão da Administração Pública, devem ser definidos:

I – os responsáveis pela coordenação e articulação das ações concernentes à política;

II – a atuação dos diversos órgãos, instituições e esferas de governo envolvidos, garantindo a coerência e a sinergia da ação estatal nas dimensões econômica, social e ambiental e incentivando a participação social no processo decisório das políticas públicas;

III – as competências das principais partes envolvidas na política pública, incluindo os respectivos objetivos, papéis, responsabilidades, **recursos** e obrigações;

#### BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas

**[1]** Consistência na lógica de intervenção da política, alinhando **insumos**, atividades, produtos, efeitos e impactos em função dos problemas a serem atacados e das correspondentes causas identificadas na formulação da política pública (ALBERNAZ, 2013);

#### BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira

**[1]** As atividades são as ações e os serviços realizados sob o escopo da política. Tais atividades podem e devem ser desenhadas na forma de processos, ou seja, atividades encadeadas por um passo a passo. **A cada atividade devem corresponder os insumos necessários à sua consecução.**

#### BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)

**[1]** A eficiência é um conceito relativo. Isso significa que em uma auditoria sobre eficiência, é preciso algum tipo de comparação. Auditorias orientadas para eficiência podem também examinar os processos, desde os insumos até o produto, para expor as deficiências nesses processos ou na sua implementação (ISSAI 3100/41, 2016).

BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

[1] O **desenho adequado dos atores** (agentes e instituições) envolvidos, na etapa anterior, é essencial na divisão de responsabilidade e de tarefas na implantação da política.

[2] A descrição dos atores envolvidos e de suas responsabilidades nas ações da política e nos produtos considerados necessários e suficientes para o atingimento das finalidades declaradas permite uma análise de consistência dessa estratégia em relação aos objetivos e resultados pretendidos.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual Técnico do PPA 2020-2023

[1] Aprimoramento da governança e da gestão pública federal, com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, **digitalização dos serviços governamentais** e redução do tamanho do Estado

CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs

[1] In order to ensure that evaluations adequately support these uses, evaluations must assess not only a program's relevance and results achievement but also the resources the program uses.

[2] The assessment of program resource utilization in evaluations of Canadian federal programs is not new. All policies on evaluation, since the first in 1977, have required evaluators to consider some aspect of resource utilization as part of their evaluative assessment. This requirement has been articulated over time through evaluation issues such as efficiency and cost-effectiveness. Most recently, the Treasury Board of Canada Secretariat's Directive on the Evaluation Function (Canada, 2009a) outlined a series of five "core issues" to be addressed in evaluations of federal programs. Core Issue 5, Demonstration of Efficiency and Economy, requires that evaluations include an assessment of program resource utilization in relation to the production of outputs and progress toward expected outcomes.

**[3]** Issue 5: Demonstration of efficiency and economy: Assessment of resource utilization in relation to the production of outputs and progress toward expected outcomes.

**[4]** These five CIs constitute key lines of inquiry that evaluators need to explore (but are not limited to) in order to arrive at meaningful findings that support the development of conclusions on both the relevance and performance of programs.

**[5]** Evaluations that focus solely on the outcome achievement of programs, without taking into account the utilization of program resources, provide incomplete performance stories (Yates in Bickman & Rog, eds., 1998, p. 286; Herman et al., 2009, p. 61). The information needs of key evaluation users led to the inclusion in the Directive on the Evaluation Function of a core issue related to program resource utilization in evaluations of federal programs. In order to make better decisions (e.g., about program or policy improvement and expenditure management), deputy heads of departments, senior managers, program managers and central agencies need to be aware not only of program relevance, the observed results and the contribution of programs to those results, but also of issues such as the following:

- What and how resources are being consumed by programs;
- How those resources relate to the achievement of results (outputs and outcomes);
- How program relevance and other contextual factors affect both the resources being consumed and the observed results; and
- Potential alternatives to existing programs and/or resource consumption approaches.

**[6]** In evaluations of federal programs where operational efficiency analysis and economy analysis are used as approaches to assessing CI5, the focus of analysis is not strictly on the cost per unit of output or input. Rather, the analysis also needs to consider the degree to which outputs or inputs have been optimized.

**[7]** Inputs or outputs can be said to have been optimized when certain factors, including the cost, quantity, quality, timeliness and appropriateness of the outputs produced or inputs acquired, have been balanced by program managers in a defensibly rational manner in light of the program's theory (i.e., assumptions, risks, mechanisms and context), logic, relevance (i.e., Core Issue 1, Core Issue 2 and Core Issue 3) and observed results (i.e., Core Issue 4). Evaluators need to further consider how the balancing of attributes affected the achievement of outcomes. Table E1 provides more details on the input and output optimization factors.

**[8]** Input optimization:

- Does evidence exist that management acquired the inputs at the lowest cost, consistent with the required quality, quantity, appropriateness and timeliness?
- Were all of the inputs, such as human resources, goods and services, needed?
- Were any resources used for the program redundant, duplicated, underutilized or otherwise unnecessary?
- Were the inputs of sufficient quality and quantity to support the achievement of results? If not, why not?
- Were the inputs made available as needed to ensure timely completion of activities? If not, why not?
- Did management plan and execute effective procurement to ensure that inputs were available as planned or required?
- Were any inputs overcommitted, threatening the stability of teams, or compromising the quality, quantity, appropriateness or timeliness of required outputs?

**[9]** Approaches to assessing program resource utilization in evaluations can be viewed on a continuum that comprises the following:

- Cost-comparative approaches: These approaches to assessing CI5 generally involve comparing the resources utilized for some aspect of the program (e.g., the cost per outcome, cost per output, cost of inputs) to the resources utilized in other (often alternative) programs that have the

same or similar intended results or to some other known standard (e.g., a benchmark or cost target).

- Qualitative/mixed approaches: These approaches typically involve the exercise of evaluative judgment based on qualitative and quantitative data about resource utilization in the program, to arrive at findings and conclusions. These approaches range from highly structured qualitative assessments and comparisons to theorized alternatives, to expert judgment and assessments of optimization.
- Descriptive approaches: These are non-critical approaches that involve only relating facts about the utilization of resources in a program (e.g., statement of actual budgets, cost per output, cost per outcome). No analysis or evaluative judgement is provided. Although descriptive analyses are generally insufficient for assessing CI5 in a meaningful manner, they may form the foundation for the qualitative/mixed and cost-comparative approaches outlined above. (..)

#### INTOSAI, 2013 - ISSAI 300 - Princípios fundamentais de auditoria operacional (traduzido)

**[1]** Em uma auditoria operacional, os auditores relatam seus achados sobre a economicidade e **eficiência com que os recursos são adquiridos e usados** e a eficácia com que os objetivos são alcançados.

#### NAO, 2019 - Framework to review programmes

**[1]** Stakeholder engagement: Have the right people bought into the programme, such as users, suppliers, those who have to implement it?

- Have all stakeholders been identified and their influences understood?
- Have they been engaged and roles and responsibilities established?
- Are key stakeholders supportive of the programme?
- Is there a stakeholder management plan?
- Is there a complementary communications plan?

**Essential evidence:**

- Stakeholder engagement strategy

**[2] Resources:** Has the organisation the resources (staffing, capability, equipment and so on) required to deliver the programme?

- To what extent does achievement of the programme depend on external consultants?
- Does the organisation have the required skills, experience and commitment appropriate to the stage of the programme?
- Has the organisation assessed whether skills are available in government to deliver the programme and other concurrent and upcoming priority programmes?
- Has the organisation considered the potential costs of securing skills that are in short supply?
- Is there an appropriate level of programme management expertise in place?
- Are there communication links between the programme team and those responsible at a senior level for current and future operational models?
- Are the resources deployed in the right places?
- Is there sufficient capacity to deliver the programme?
- Does the programme team have access to support services outside the core team, for example legal, commercial, evaluation analysis?
- Has the (core) programme delivery team been involved in the design of the programme and/or are they confident of their understanding of the programme and its deliverability?

**Essential evidence:**

- Organisation chart with numbers and roles.
- Recruitment plan for key posts within the programme.

**[3] Delivery Strategy:** Are there appropriate incentives for all parties to deliver (contractual, performance management, or other)?

- Is there evidence that different ways of delivering the programme have been evaluated?

- Has the programme been appropriately tendered and contractors/partners selected using a defensible process?
- Is there appropriate sharing of risk and reward between parties?
- Are risks owned by the parties best placed to manage them?
- See the in-depth tools in the interactive framework for more detailed questions on specific delivery strategies. For instance, Commercial and contract management: insights and emerging best practice covers issues with risk transfer.

**Essential evidence:**

- The delivery strategy, including a procurement strategy if appropriate

PMI, 2013 - PMBOK 5<sup>a</sup> ed.

**[1]** O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

- Estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.
- Controlar os custos é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos.

**[2]** O gerenciamento dos custos do projeto preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto. O gerenciamento dos custos projeto deve considerar também o efeito das decisões de projeto no custo recorrente subsequente do uso, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto. Por exemplo, limitar o número de revisões do design pode reduzir o custo do projeto mas poderia aumentar os custos operacionais resultantes do produto.

**[3]** Algumas questões surgem ao planejar a mobilização dos membros da equipe do projeto. Por exemplo, se os recursos humanos vêm de dentro da organização ou de fontes externas contratadas; se os membros da equipe necessitam trabalhar em um local central ou podem trabalhar em locais distantes; os custos associados com cada nível de especialidade necessária para o projeto; e o nível de assistência que o departamento de recursos humanos da organização e gerentes funcionais podem fornecer à equipe de gerenciamento do projeto.

**[4]** Determinar o método e a ocasião para liberar membros da equipe beneficia tanto o projeto quanto os membros da equipe. Quando membros da equipe são liberados de um projeto, os custos associados a esses recursos não são mais lançados no projeto, o que reduz os custos do projeto.

**[5]** Caso se espere que os membros da equipe possam não ter as competências necessárias, um plano de treinamento poderá ser desenvolvido como parte do projeto. O plano também pode incluir formas de ajudar os membros da equipe a obter certificações que comprovariam sua capacidade para beneficiar o projeto.

**[6]** Alguns exemplos dos critérios de seleção que podem ser usados na pontuação de membros da equipe são mostrados a seguir:

- Disponibilidade. Identificar se o membro da equipe está disponível para trabalhar no projeto dentro do prazo exigido. Verificar a existência de quaisquer preocupações sobre disponibilidade na duração do projeto.
- Custo. Verificar se o custo de acréscimo do membro da equipe está dentro do orçamento recomendado.
- Experiência. Verificar se o membro da equipe possui experiência relevante que contribuirá para o êxito do projeto.
- Capacidade. Verificar se o membro da equipe possui as competências necessárias para o projeto.
- Conhecimento. Considerar se o membro da equipe possui conhecimento relevante sobre o cliente, implementação de projetos semelhantes, e nuances do ambiente do projeto.

- Habilidades. Determinar se o membro da equipe possui as habilidades relevantes para usar uma ferramenta do projeto, em implementação ou treinamento.
- Atitude. Determinar se o membro possui a habilidade para trabalhar com outras pessoas em uma equipe coesa.
- Fatores internacionais. Considerar a localização, o fuso horário e as habilidades de comunicação do membro da equipe.

**[7]** O pessoal do projeto estará pronto quando pessoas apropriadas tiverem sido designadas para a equipe. A documentação dessas designações pode incluir um diretório da equipe do projeto, memorandos para membros da equipe, e inclusão de nomes em outras partes do plano de gerenciamento do projeto, como organogramas e cronogramas.

**[8]** Desenvolver a equipe do projeto é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é que ele resulta no trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, empregados motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal, e numa melhoria do desempenho do projeto.

**[9]** O desempenho de uma equipe bem-sucedida é medido em termos de êxito técnico de acordo com objetivos acordados para o projeto (incluindo os níveis de qualidade), desempenho em relação ao cronograma (conclusão no prazo) e desempenho em relação ao orçamento (conclusão de acordo com restrições financeiras). As equipes de alto desempenho são caracterizadas por esse comportamento orientado a tarefas e a resultados.

**[10]** Gerenciar a equipe do projeto é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é que ele influencia o comportamento da equipe, gerencia conflitos, soluciona problemas, e avalia o desempenho dos membros da equipe.

[11] A equipe de gerenciamento do projeto faz avaliações periódicas, formais ou informais, do desempenho da equipe do projeto. Ao avaliar continuamente o desempenho da equipe do projeto, é possível adotar ações para solucionar problemas, modificar a comunicação, abordar conflitos e melhorar a interação da equipe.

## **9.2 A eficiência (alocativa, operacional e econômica) da política pública é sistematicamente avaliada e apresenta desempenho satisfatório?**

### **9.2.1 Atos normativos**

#### **BRASIL. Constituição Federal de 1988 - atualizada até emenda 107**

[1] Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

[2] Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

#### **BRASIL. Lei 13.898/2019 - Lei de Diretrizes Orçamentárias**

[1] Art. 138. O Poder Executivo federal adotará providências com vistas a: I - elaborar metodologia de acompanhamento e avaliação dos benefícios tributários, financeiros e creditícios, com o cronograma e a periodicidade das avaliações, com base em indicadores de eficiência, eficácia e efetividade; e II - designar os órgãos responsáveis pela supervisão, pelo acompanhamento e pela avaliação dos resultados alcançados pelos benefícios tributários, financeiros e creditícios.

**BRASIL. Lei 13.971/2019 - Lei do PPA**

**[1]** Art. 3º São diretrizes do PPA 2020-2023:

I - o aprimoramento da governança, da modernização do Estado e da gestão pública federal, com **eficiência administrativa**, transparência da ação estatal, digitalização de serviços governamentais e promoção da produtividade da estrutura administrativa do Estado;

II - a busca contínua pelo aprimoramento da qualidade do gasto público, por meio da adoção de indicadores e metas que possibilitem a mensuração da eficácia das políticas públicas;

**BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF**

**[1]** Art. 4º São diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

**[2]** Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas neste Decreto.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o caput incluirão, no mínimo:

I - formas de acompanhamento de resultados;

II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e

III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

**[3]** Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração (Incluído pelo Decreto 9.901, /2019) que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade

[4] Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

IV - **utilização dos resultados** da gestão de riscos **para** apoio à **melhoria contínua** do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

#### BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Regulamenta a análise de impacto regulatório

Art. 7º Na elaboração da AIR, será adotada uma das seguintes metodologias específicas para aferição da razoabilidade do impacto econômico, de que trata o art. 5º da Lei nº 13.874, de 2019:

- I - análise multicritério;
- II - análise de custo-benefício;
- III - análise de custo-efetividade;
- IV - análise de custo;
- V - análise de risco; ou
- VI - análise risco-risco.

#### BRASIL. Instrução Normativa 01/2016 - CGU, MPOG

[1] Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

III – auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de

governança. As **auditorias internas no âmbito da Administração Pública** se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são **responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão** (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;

[2] Art. 10. Os objetivos dos controles internos da gestão são:

I – dar suporte à missão, à continuidade e à sustentabilidade institucional, pela garantia razoável de atingimento dos objetivos estratégicos do órgão ou entidade;

II – proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;

III – assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis à tomada de decisões, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas;

IV – assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria organização; e

V – salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

§ 1o Ética se refere aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança

§ 2o As operações de um órgão ou entidade serão econômicas quando a aquisição dos insumos necessários se der na quantidade e qualidade adequadas, forem entregues no lugar certo e no momento preciso, ao custo mais baixo.

§ 3o As operações de um órgão ou entidade serão eficientes quando consumirem o mínimo de recursos para alcançar uma dada quantidade e qualidade

de resultados, ou alcançarem o máximo de resultado com uma dada qualidade e quantidade de recursos empregados.

### BRASIL. Instrução Normativa 84/2020 - TCU - tomada e prestação de contas

**[1]** Art. 3º A prestação de contas tem como finalidade demonstrar, de forma clara e objetiva, a boa e regular aplicação dos recursos públicos federais para atender às necessidades de informação dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, e dos órgãos do Poder Legislativo e de controle para fins de transparência, responsabilização e tomada de decisão, em especial para:

I - facilitar e incentivar a atuação do controle social sobre a execução do orçamento federal e proteção do patrimônio da União, nos termos previstos no § 2º do art. 74 da Constituição Federal;

II - subsidiar as unidades do sistema de controle interno dos poderes da União para avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União, bem como comprovar a legalidade e avaliar a eficácia, a eficiência e a efetividade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, nos termos dos incisos I e II do art. 74 da Constituição Federal;

**[2]** Art. 4º São princípios para a elaboração e a divulgação da prestação de contas:

VI - confiabilidade e completude: devem ser abrangidos todos os temas materiais, positivos e negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos, de modo a evitar equívocos ou vieses no processo decisório dos usuários das informações;

VII - coerência e comparabilidade: as informações devem ser apresentadas em bases coerentes ao longo do tempo, de maneira a permitir acompanhamento de séries históricas da UPC e comparação com outras unidades de natureza similar;

VIII - clareza: deve ser utilizada linguagem simples e imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis,

além de fazer uma distinção inequívoca entre os problemas enfrentados e os resultados alcançados pela UPC no exercício e aqueles previstos para o futuro;

IX - tempestividade: as informações devem estar disponíveis em tempo hábil para suportar os processos de transparência, responsabilização e tomada de decisão por parte dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, e dos órgãos do Poder Legislativo e de controle, incluindo as decisões relacionadas ao processo orçamentário e à situação fiscal, à alocação racional de recursos, à eficiência do gasto público e aos resultados para os cidadãos; e

X - transparência: deve ser realizada a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização e a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral, independente de requerimento.

#### BRASIL.TCU. Acórdão 1.205-2014-TCU-Plenário - Renúncia Tributária

[1] Além de aprimorar o processo de tomada de decisão, vislumbrar a alocação apropriada de recursos e promover a responsabilização por decisões e ações (*accountability*) dos governantes perante o Parlamento, as agências reguladoras e fiscalizadoras e os cidadãos, a avaliação permite aos formuladores e gestores de políticas públicas desenharem políticas mais consistentes, com melhores resultados e melhor utilização dos recursos. (...) Ela estabelece critérios fundamentais para se decidir se uma política deve continuar a ser implementada, caso esteja promovendo desejável distribuição de bem-estar (Figueiredo e Figueiredo, 1986), ou produzindo mudanças nos sistemas econômico e social na direção dos resultados desejados, sendo, assim, preferível a qualquer outra política. Fazendo parte do processo de planejamento de qualquer política pública, a avaliação gera uma retroalimentação que permite escolher entre diferentes projetos de acordo com sua eficácia e eficiência, e, ao cotejar os resultados, possibilita retificar as ações e reorientá-las em direção ao fim postulado (Cohen e Franco, 2004:73).

#### BRASIL.TCU. Acórdão 2.359-2018-TCU-Plenário - FOCTV

**[1]** O princípio constitucional da eficiência demanda que, na formulação das políticas públicas, seja escolhida a alternativa mais eficiente (usualmente avaliadas pelas técnicas de custo-benefício ou custo-efetividade).

**[2]** Ademais, o controle de custos deve ser orientado para que se possa estabelecer uma relação entre a despesa pública e o resultado obtido, com o intuito permitir a apuração da eficiência da alocação dos recursos públicos e o accountability referente aos aspectos da gestão em âmbito orçamentário, financeiro e patrimonial. Esta exigência está prevista em todas as Leis de Diretrizes Orçamentárias a partir do ano/2014, da Lei 12.919/2013 até a atual Lei 13.473/2017.

**[3]** 158. Em razão da inexistência de informações acerca dos custos de operação e dos resultados alcançados, é impossível ao ministério realizar a análise de eficiência e de custo-benefício da política. Dessa maneira, se torna impossível saber se houve ou não geração de valor decorrente do dinheiro público empregado, conseqüentemente, não se sabe se a política pública é eficiente ou não, considerando que a sociedade possui limitação de recursos para alocação em políticas públicas.

**[4]** efetuar adequada análise das alternativas com base em um critério de eficiência, seja ele de custo-benefício ou de custo-efetividade;

### 9.2.2 Outras fontes

BRASIL. TCU, 2018 - Referencial básico de gestão de riscos

**[1]** Processo – conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com valor agregado. Processos são geralmente planejados e realizados de maneira contínua para agregar valor na geração de produtos e serviços. Processos podem ser agrupados em macroprocessos e sub-divididos em subprocessos (BRASIL. 2011).

BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)

[1] Auditoria operacional – É o exame independente, objetivo e confiável que analisa se empreendimentos, sistemas, operações, programas, atividades ou organizações do governo estão funcionando de acordo com os princípios de **economicidade, eficiência e efetividade** e se há espaço para aperfeiçoamento (ISSAI 3000/17). Neste manual utiliza-se o termo auditoria operacional como sinônimo de auditoria de desempenho (performance auditing).

[2] 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, mantidos os padrões de qualidade (ISSAI 3100/39, 2016). Essa dimensão refere-se ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Pode ser examinada sob duas perspectivas: minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimização da combinação de insumos para maximizar o produto quando o gasto total está previamente fixado (COHEN; FRANCO, 1993).

[3] A eficiência é um conceito relativo. Isso significa que em uma auditoria sobre eficiência, é preciso algum tipo de comparação. **Auditorias orientadas para eficiência podem também examinar os processos, desde os insumos até o produto**, para expor as deficiências nesses processos ou na sua implementação (ISSAI 3100/41, 2016).

[4] A abordagem orientada a sistema foca no bom funcionamento dos sistemas de gestão, como condição para a eficiência e efetividade das políticas. Sistemas de gestão financeira, de avaliação, de controle ou de TI são exemplos desses sistemas. Nessa abordagem, podem-se usar questões de auditoria descritivas e avaliativas (ISSAI 3100/54, 2016).

[5] A abordagem orientada a sistema examina o funcionamento dos sistemas de gestão. Não foca diretamente na política ou nas metas, mas no funcionamento dos sistemas como condição para o alcance da eficiência e efetividade das políticas. Essa abordagem pode usar perguntas como: Qual é o objetivo do sistema? Quem são os atores responsáveis e quais as responsabilidades de cada um? Em que medida existe

um plano consistente? Os processos são avaliados periodicamente de forma apropriada? (ISSAI 3100/50; 54, 2016).

**[6]** O enfoque integrado de governo (whole of government approach, em inglês) é um termo usado para responder ao problema da crescente fragmentação no setor público e nos serviços públicos e um desejo de aumentar a integração, coordenação e capacidades. O desejo de aumentar a efetividade e a eficiência geralmente levam à adoção do enfoque integrado de governo. O enfoque integrado de governo pode ser usado em problemas complexos ou arraigados (como pobreza, saúde, população desabrigada); em crises e desafios estratégicos (como mudanças climáticas, terrorismo e epidemias); em prestação de serviços integrados a toda a população ou a um grupo específico, como idosos, jovens (COLGAN, KENNEDY e DOHERTY, 2014).

**[7]** Identificar opções para aumentar a eficiência e reduzir (ou gerenciar melhor) a fragmentação, superposição e duplicidade.

#### BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

**[1]** Políticas nas quais se investiu uma grande quantidade de recursos e por tanto tempo merecem ser avaliadas quanto à sua capacidade de aperfeiçoamento e melhoria de eficiência e efetividade, antes de se cogitar simplesmente por sua descontinuidade. Da mesma forma, políticas que não dizem a que vieram, nem mesmo em termos de sua teoria do programa, precisam urgentemente explicitar aonde pretendem chegar se quiserem ter razão para existir.

**[2]** O uso de indicadores quantitativos e/ou qualitativos apropriados faz parte, então, do seu desenho. Após a implantação da ação pública, esses parâmetros iniciais podem ser comparados com os resultados efetivos e as metas alcançadas, no âmbito de avaliações ex post.

**[3]** Seguindo o modelo lógico, é possível construir indicadores de eficácia, eficiência e efetividade. Os indicadores de eficiência dizem em que medida os

recursos utilizados para gerar um produto estão sendo otimizados ou desperdiçados, seja por falha nos insumos seja nos processos. Os indicadores de eficácia demonstram se os produtos foram entregues no prazo fixado. Os de efetividade, por sua vez, são os que dizem se os resultados mais importantes da política estão acontecendo, e em que prazo.

**[4]** um sistema de monitoramento baseado em indicadores:

- i) de natureza econômico-financeira, social, ambiental;
- ii) de gestão do fluxo de implementação  
(insumo, processo, produto, resultado e impacto); e
- iii) de avaliação de desempenho  
(economicidade, eficiência, eficácia e efetividade)

**[5]** um sistema de avaliação que estabeleça critérios para avaliação da política/programa, como equidade, satisfação do usuário, sustentabilidade, custo-benefício, eficiência, eficácia etc.;

**[6]** Cada um dos entes federados tem capacidades instaladas próprias e podem ter ganhos de cooperação muito importantes, entre eles os de escala e especialização.

**[7]** O processo de descentralização de políticas é um movimento mundial para incentivar a boa governança pública. O argumento principal é de que esse processo ajuda a promover a eficiência na provisão de bens e serviços públicos, reduzindo a desigualdade e ampliando o bem-estar da sociedade.

**[8]** O governo eletrônico vem sendo apontado por estudiosos da administração pública como o instrumento com maior potencial para elevar a eficiência governamental no Brasil (Abrucio, 2007).

**[1]** A avaliação ex post, tema desta publicação, consiste em uma ferramenta fundamental para orientar a tomada de decisão durante – ou após – a execução de uma política pública. Nesse sentido, cumpre a importante função de levantar evidências sobre o desempenho da política, indicando se os recursos públicos estão sendo aplicados em consonância com os parâmetros de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

**[2]** A implementação eficiente das políticas e dos programas, focada em garantir o máximo retorno possível à sociedade, deve ser objetivo permanente do gestor público. A própria Constituição Federal elenca a eficiência como um dos princípios a serem seguidos pela administração pública em sua atuação.

**[3]** A busca por maior eficiência do gasto público e pela maior capacidade de o governo atender prontamente às necessidades de cidadãos e empresas é premissa fundamental desta agenda. Não só hoje, como também amanhã. Não só neste governo, como nos próximos. Não apenas no nível federal, mas também nas outras esferas de governo.

**[4]** A avaliação de políticas públicas, executada como um processo sistemático, integrado e institucionalizado, tem como premissa básica verificar a eficiência dos recursos públicos e, quando necessário, identificar possibilidades de aperfeiçoamento da ação estatal, com vistas à melhoria dos processos, dos resultados e da gestão.

**[5]** Facilitar e agilizar as atualizações cadastrais; • estruturar dados confiáveis para tomada de decisão dos gestores públicos; • assegurar agilidade na detecção de ações fraudulentas nos programas do governo; e • promover a melhoria e a eficiência na gestão dos gastos públicos. Em síntese, os esforços empreendidos na interoperabilidade de dados se justificam

**[6]** Denomina-se avaliação de implementação, ou avaliação de processos, que opera na “engenharia de produção” das políticas públicas. É por meio dessa abordagem, detalhada no capítulo 6, que se identifica se a execução das políticas públicas vem ocorrendo conforme os normativos existentes e o desenho estabelecido – observando a entrega adequada de produtos e que estes estejam sendo feitos

para o público elegível –; a existência de eventuais forças e fraquezas que possam interferir na execução das políticas públicas; bem como o espaço para melhoria na aplicação dos recursos que geram os produtos e os bens entregues à sociedade.

**[7]** Na abordagem de Schick (2001), as avaliações, para repercutirem no orçamento, devem considerar o que o autor define como as tarefas principais dos sistemas orçamentários: i) manter a disciplina fiscal agregada; ii) buscar a eficiência alocativa; e iii) alcançar a eficiência operacional. Esses conceitos serão a base para a proposta apresentada aqui de os resultados das diferentes avaliações promoverem reflexões críticas no processo de elaboração orçamentária ou alterações no orçamento ao longo do tempo.

Uma abordagem interessante sobre eficiência alocativa, eficiência operacional e economicidade consta do documento *Assessing program resource utilization when evaluating federal programs* (Analisando a utilização de recursos do programa ao avaliar programas federais, tradução nossa), do governo canadense

Nessa perspectiva, a eficiência alocativa foca a relação entre recursos e resultados, enquanto a eficiência operacional centra sua análise na relação entre recursos e atividades, de um lado, e os produtos obtidos, de outro. Por sua vez, a economicidade foca a redução do custo dos insumos mantendo o padrão de qualidade do produto.

**[8]** Conforme a perspectiva do governo canadense, a análise da eficiência alocativa busca responder se os recursos utilizados vis-à-vis os resultados obtidos são razoáveis. A análise da eficiência alocativa também visa comparar a relação custo-efetividade das alternativas de intervenção que possuem o mesmo objetivo.

A expressão eficiência alocativa é citada também no capítulo 11, porém com uso distinto. O capítulo que trata da análise da eficiência utiliza o conceito como um elemento da eficiência econômica e tem caráter quantitativo (alocação de recursos de modo a se minimizar o custo de produção).

**[9]** Para a aferição da eficiência operacional, pode-se: i) utilizar benchmarking, comparando o custo unitário do programa com alguma referência conhecida ou melhores práticas; ii) comparar o custo unitário planejado com o custo unitário efetivamente realizado (havendo discrepância significativa, deve-se verificar o

ocorrido); iii) mapear os processos de implementação do programa para verificar se existe algum ponto crítico ou gargalo que desfavoreça a eficiência; iv) proceder à análise participativa, quando se reúnem atores-chave da política com o fim de verificar se existem pontos de ineficiência que estejam gastando desnecessariamente ou comprometendo o atingimento das metas; e v) lançar mão de outros métodos de aferição.

**[10]** A economicidade é alcançada quando o custo dos recursos utilizados se aproxima do montante mínimo necessário para atingir os resultados esperados. A fim de se aferir a economicidade, podem-se utilizar métodos semelhantes aos descritos acima para a verificação da eficiência operacional.

**[11]** O enfoque dado para a avaliação de implementação foi em uma metodologia de avaliação baseada em processos e, dentro desses processos, destacaram-se aqueles relacionados à entrega dos produtos e à gestão de riscos de implementação da política.

**[12]** A avaliação de implementação, também denominada de avaliação de processos, tem como objetivo avaliar se a política é executada conforme o seu desenho, identificando se os elos entre os insumos, os processos e os produtos estão condizentes com o esperado, ou mesmo se podem ser aprimorados.

A avaliação de implementação contempla o levantamento e a descrição dos diferentes processos envolvidos na execução da política pública, necessários para a transformação dos insumos nos produtos a serem entregues para a sociedade.

**[13]** Fica claro que para analisar eficiência é necessário comparar.

**[14]** Há diversos conceitos de eficiência, e a intuição de todos é a comparação entre insumos e produtos, considerando diversos aspectos. O conceito mais intuitivo indica que o nível de eficiência corresponde à proximidade de determinada unidade produtiva em relação à fronteira de eficiência (quanto mais próximo à fronteira, mais eficiente).

**[15]** Apesar de relacionados, os conceitos de produtividade e eficiência se distinguem. A produtividade, razão entre produto e insumos, informa quanto é necessário de insumos para cada unidade de produto. Já a eficiência indica a proximidade da unidade produtiva em relação à fronteira de eficiência, que estabelece a quantidade máxima de produtos dado determinado nível de insumos.

**[16]** Entre as várias óticas sob as quais se pode analisar esse conceito, destaca-se a importância do que usualmente se denomina eficiência econômica. Optou-se, aqui, pelo entendimento de que a eficiência econômica se divide em técnica e alocativa

**[17]** A eficiência técnica pode ser vista tanto pelo lado do produto quanto pelo do insumo.

**[18]** Pela ótica do primeiro, a eficiência técnica pode ser entendida como a diferença entre o total produzido com certa quantidade de insumos e o montante possível de ser produzido. Esse montante factível de produção sob a ótica do produto é definido pelo conjunto de possibilidades indicado no gráfico 2. Em outras palavras, deve-se comparar o valor produzido com o valor ótimo definido pela fronteira de produção estimada.

**[19]** Já a eficiência alocativa trata da habilidade de utilizar os recursos disponíveis em proporção ótima, minimizando os custos de produção. Considere que cada insumo possui um custo e que há alternativas para o nível de insumos que pode ser utilizado no processo produtivo.

**[20]** A eficiência na produção de bens baseia-se, geralmente, na relação entre insumos e produtos. Distintamente do que acontece no setor privado, em que o principal objetivo é a maximização dos lucros, o setor público depara-se com diversos desafios, que vão do fornecimento de serviços públicos à redistribuição de riquezas por meio de políticas. A avaliação da eficiência torna-se mais complexa, uma vez que a mensuração dos custos da atividade pública não é trivial.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual de indicadores do PPA 2020-2023

[1] Fomentar e induzir a **utilização de indicadores** para aprimorar a governança de programas e ações, considerando os aspectos de eficiência, eficácia e, principalmente, de efetividade.

[2] De forma resumida, indicadores de economicidade demonstram se foi possível gastar menos. Os de eficácia, se foi entregue o prometido. Os de eficiência, se foi possível fazer mais com o mínimo de recursos necessários. Os de efetividade, se a missão foi ou está sendo cumprida (CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA & INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2018).

BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliação de Políticas Públicas

[1] 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 44, de 17 de setembro/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

[2] Tradicionalmente, o desempenho de uma política pública pode ser avaliado à quatro dimensões: **economicidade, eficiência, eficácia e efetividade**.

[3] 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.

[4] 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.

[5] 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.

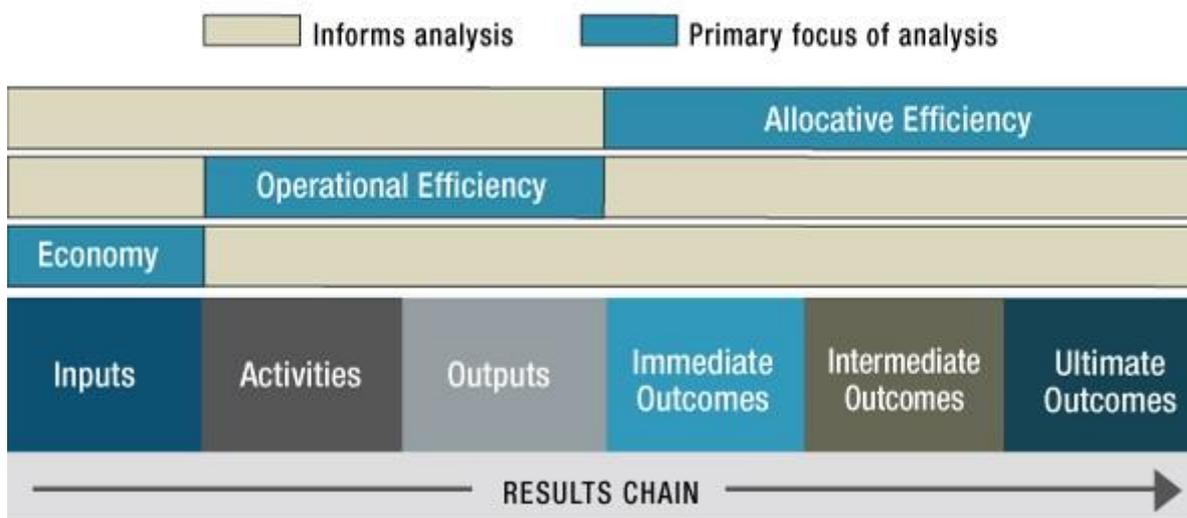
[6] recomenda-se analisar se os meios não estão sendo muito dispendiosos em face dos benefícios decorrentes da política pública implementada.

#### CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs

[1] Federal government evaluations focus their assessments of economy on the extent to which resource use has been minimized in the implementation and delivery of programs. Economy is said to have been achieved when the cost of resources used approximates the minimum amount of resources needed to achieve expected outcomes. In this case, minimum does not refer to an absolute minimum. Rather, it refers to an optimized and contextualized minimum. This optimized and contextualized minimum is determined by analyzing the degree to which input costs were minimized based on the program's context, input characteristics (such as their quality, quantity, timeliness and appropriateness), extent of impact on outcomes achievement, and the alternatives available. This is discussed further below.

Figure 2 provides an overview of the relationship between the perspectives outlined in the preceding and program results chains (and, thus, logic models).

## Perspectives on Assessing Resources Utilization and the Results Chain



Fonte: Canadá (2013)

### [2] Allocative Efficiency

- Established programs that have existed long enough to achieve outcome-level results (including in policy areas where similar intended outcomes have been shared by two or more successive programs)
- Evaluations where two or more program models (either real or hypothetical, between programs, or within the same program) with the same or similar outcomes need to be compared
- Programs where a previous evaluation found reasonable performance in terms of operational efficiency and where there have been no significant changes in the program's context that would necessitate further examination of operational efficiency at this time
- Programs where delivery models or contexts(e.g., the collection of financial information) do not lend themselves to assessments of operational efficiency
- Programs where this perspective suits the information needs of evaluation users

**[3] Operational Efficiency**

- Newer programs that are not yet expected to produce outcomes
- Established programs with plans to redesign their delivery mechanisms
- Programs with simple or easily discernable results chains or where the resources being applied to the production of different outputs are or can be clearly differentiated
- Programs where financial information is being collected at the activity or output levels
- Programs where a targeted assessment of specific outputs, results chains or activities deemed to be higher-risk is required
- Programs with known challenges in terms of output production
- Programs where this perspective suits the information needs of evaluation users

**[4] Economy**

- Programs requiring significant material or service inputs (e.g., consultants, external service providers)
- Programs with suspected opportunities for optimizing of inputs, or challenges in terms of input optimization
- Programs where this perspective suits the information needs of evaluation users

**[6] Analytical Approaches to Addressing CI5:**

- Cost-effectiveness analysis;
- Cost-benefit analysis;
- Cost-utility analysis;
- Operational efficiency analyses—examples include: benchmarking, planned to actual cost comparison and analysis / expenditure tracking and analysis, business process mapping and analysis, fidelity assessment / testing theory of implementation, optimization analysis / expert opinion, participatory appraisal, comparison with alternative program models / comparative cost per output;

- Economy analysis—examples include: benchmarking, planned to actual input cost comparison, comparative cost per input, optimization analysis / expert opinion.

**[7]** Cost-effectiveness analysis (CEA): CEA, broadly speaking, refers to the comparative assessment of costs per “unit” of outcome (a cost-effectiveness ratio) between two or more program elements (e.g., entire programs, delivery elements of a single program, real or hypothesized alternatives) that a) have the same (or very similar) intended outcomes, and b) can be evaluated using the same measures or criteria (Levin & McEwan, 2001, pp. 10–11). For example, an evaluation of a smoking cessation program may choose to use CEA to compare the relative “per quit” cost of smoking cessation support groups with the cost of subsidizing nicotine replacement therapy (gum, lozenges or patches) for individual smokers (Herman et al., 2009, pp. 56–57).

**[8]** Cost-benefit analysis (CBA): In its classic sense, CBA (also sometimes referred to as benefit-cost analysis), refers to analytical approaches that seek to monetize (i.e., assign financial value to) all the costs and benefits related to a program (e.g., entire programs, delivery elements of a single program) and compare their net present values, usually expressed in the form of a cost-benefit ratio. CBA therefore allows evaluators to compare the benefits (real or potential) of programs (or program elements) that have different intended results (Brent, 2002, pp. 144–146; Levin & McEwan, 2001, pp. 11–19). For example, CBA may be used as an evaluation tool to help decision makers decide between two non-related program options (e.g., investing in a smoking cessation program versus investing in early childhood education). However, and perhaps more commonly, CBA can be used to compare program options that are somehow related, for example, comparing the net benefit of a flood diversion program designed to address average flooding events with one designed to handle worst-case flooding events.

**[9]** Cost-utility analysis (CUA): Cost-utility analysis, a relative of CEA, compares the utility of a program (i.e., the worth, value, merit of—or degree of satisfaction with—program outcomes, usually as defined from the perspective of beneficiaries) in light of the costs (Levin & McEwen, 2001, pp. 19–22; White et al., 2005, pp. 7–8). Although in

some CUAs “utility” is a highly structured concept (e.g., in the health sector, utility is measured in terms of quality-adjusted life years or healthy-year equivalents), indications are emerging that some latitude can be exercised in developing other quantitative or qualitative “units” of utility (e.g., constructed at the level of immediate or intermediate outcomes) in what might be called a realist or calibrated approach to analyzing the reasonableness of costs versus outcomes. CUA can be useful, in particular, for addressing allocative efficiency. At the same time, CUA may provide insight into potential areas of concern with regard to operational efficiency or economy, based on the perspectives of program users (i.e., beneficiaries) or others.

**[10]** Operational-efficiency analysis (OEA): For the purposes of evaluations of federal programs, OEA (referring directly to the CI5 operational efficiency perspective outlined above) includes a broad range of analytical approaches that can be used in assessing how programs are managed and organized to support the achievement of results. These approaches may include cost-based models that focus on assessing the cost of specific outputs in relation to comparators (e.g., planned costs, benchmarks), assessments of the optimization of outputs and/or the assessment of efficiency issues, and opportunities at the level of program activities. These analyses are undertaken in light of program relevance and other contextual issues (Eureval/Centre for European Evaluation Expertise, 2006, p. 14). However, although some approaches to OEA may draw on audit data, the analysis is not intended to duplicate or overlap with issues typically explored in internal audits that focus on the design and functioning of risk management, control and governance processes—often at an organizational (rather than program) level (Canada, 2009d, section 3.3).

**[11]** Economy analysis: For the purposes of evaluations of federal programs, economy analysis refers to analytical approaches for assessing how programs have selected inputs intended to support the production of outputs and the achievement of results. These approaches may include analysis of the cost of inputs in relation to comparators (e.g., alternative inputs for the same delivery model or delivery models using other inputs) and/or more qualitative assessment of inputs (such as analysis of the impact of human resources configurations in relation to program delivery and observed results). These analyses are undertaken in light of program relevance and other contextual issues. Like operational efficiency analysis, economy analysis is not

intended to duplicate or overlap with internal audit processes but rather, where appropriate and available, to take advantage of some of the data generated by internal audits.

#### IIRC, 2013 - The International IR Framework (traduzido)

**[1]** Relato Integrado é coerente com inúmeros desenvolvimentos em relatos corporativos que estão ocorrendo dentro de jurisdições nacionais ao redor do mundo. Pretende-se que a Estrutura Internacional de Relato Integrado que fornece orientação com base em princípios para empresas e outras organizações que desejam elaborar um relato integrado, acelere estas iniciativas individuais e dê impulso a uma maior inovação no relato corporativo global para liberar os benefícios do Relato Integrado, tais como aumentar a eficiência do próprio processo de relatar.

#### INTOSAI, 2013 - ISSAI 300 - Princípios fundamentasi de auditoria operacional (traduzido)

**[1]** A auditoria operacional, como realizada pelas EFS, é o exame independente, objetivo e confiável que analisa se empreendimentos, sistemas, operações, programas, atividades ou organizações do governo estão funcionando de acordo com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade e se há espaço para aperfeiçoamento.

**[2]** O princípio da eficiência significa obter o máximo dos recursos disponíveis. Diz respeito à relação entre recursos empregados e produtos entregues em termos de quantidade, qualidade e tempestividade.

**[3]** As auditorias operacionais frequentemente incluem uma análise das condições que são necessárias para garantir que os princípios da economicidade, eficiência e efetividade possam ser sustentados. Essas condições podem incluir boas práticas de gestão e procedimentos para garantir a correta e tempestiva entrega de serviços. Quando apropriado, o impacto do marco regulatório ou institucional no desempenho da entidade auditada também deve ser levado em consideração.

**[4]** O nível de asseguração proporcionado por uma auditoria operacional deve ser comunicado de uma maneira transparente. O grau de economicidade, eficiência e efetividade atingido pode ser transmitido no relatório de auditoria operacional de diferentes maneiras.

**[5]** Os auditores devem estabelecer critérios adequados que correspondam às questões de auditoria e sejam relacionados aos princípios de economicidade, eficiência e efetividade.

**[6]** Os critérios são as referências usadas para avaliar o objeto. Critérios de auditoria operacional são padrões razoáveis e especificados de auditoria relacionados a desempenho, com base nos quais a economicidade, eficiência e efetividade das operações são avaliadas e aferidas.

**[7]** Em uma auditoria operacional, os auditores relatam seus achados sobre a economicidade e eficiência com que os recursos são adquiridos e usados e a eficácia com que os objetivos são alcançados. Os relatórios podem variar consideravelmente em escopo e natureza, por exemplo, avaliando se os recursos foram aplicados de uma boa maneira, comentando sobre o impacto de políticas e programas e recomendando mudanças destinadas a resultar em melhorias.

#### INTOSAI, 2016 - ISSAI 3100 - Orientações sobre conceitos gerais para auditoria operacional (traduzido)

**[1]** A ISSAI 3100 tem duas seções. A primeira define a auditoria operacional e apresenta o significado de economicidade, eficiência e efetividade. A segunda seção trata dos conceitos centrais. Alguns desses conceitos são voltados para a auditoria, tais como usuários previstos e partes responsáveis, objeto, confiança e asseguração, objetivo(s) de auditoria, abordagem de auditoria, critérios de auditoria, risco de auditoria, controle de qualidade e materialidade. Outros são focados no auditor, como os conceitos de independência e ética, habilidades, supervisão, julgamento profissional e ceticismo. Outros ainda são relacionados às tarefas-chave, como comunicação e documentação.

[2] A auditoria operacional realizada pelas EFS é o exame independente, objetivo e confiável que analisa se empreendimentos, sistemas, operações, programas, atividades ou organizações do governo estão funcionando de acordo com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade e se há espaço para aperfeiçoamento.

[3] o princípio da eficiência significa obter o máximo dos recursos disponíveis. Diz respeito à relação entre os recursos empregados e os produtos entregues em termos de quantidade, qualidade e tempestividade;

[4] O auditor deve estabelecer uma definição clara do(s) objetivo(s), que se relacione com os princípios de economicidade, eficiência e/ou efetividade. (ISSAI 3000/35)

[5] Na definição de auditoria operacional, os três Es - economicidade, efetividade e eficiência - têm um lugar central. A relação entre esses três princípios é mais explicada na Figura 1. Nesta figura, os insumos referem-se aos recursos financeiros, humanos e materiais utilizados nas intervenções do governo (empreendimentos, políticas, sistemas, operações, programas, atividades ou organizações governamentais). Produtos referem-se aos produtos, bens de capital e serviços resultantes de uma intervenção governamental. Impactos referem-se aos efeitos prováveis ou alcançados a partir dos produtos de uma intervenção. Esses efeitos podem ser de curto, médio ou até de longo prazo (os efeitos de longo prazo podem também ser chamados de "impactos").

[6] A auditoria de eficiência tem como foco investigar se os **recursos têm sido utilizados de forma ótima ou satisfatória**, ou se resultados iguais ou semelhantes em termos de quantidade, qualidade e prazo de entrega poderiam ser alcançados com menos recursos. A eficiência avalia a relação entre insumos e produtos. As principais questões são: "Estamos obtendo o máximo de produtos – em termos quantitativos e qualitativos - de nossos insumos?" ou "Poderiam ser obtidos os mesmos produtos com menos insumos?".

**[7]** Auditorias de eficiência podem ser direcionadas para a eficiência técnica (por exemplo, é possível simplificar os processos para melhorar o desempenho?), para a eficiência alocativa (por exemplo, pode-se melhorar a eficiência alocando recursos de outra forma, deslocando-os para instrumentos que contribuam para a obtenção de mais produtos?), ou para a eficiência de escala ou sinergia (por exemplo, o mesmo produto pode ser realizado com menos insumos, compartilhando meios ou processos, ou ainda com a fusão de organizações?).

**[8]** A eficiência é um conceito relativo. Um processo, um instrumento ou programa é mais ou menos eficiente que um outro. Isso significa que em uma auditoria sobre eficiência, é preciso algum tipo de comparação. Alguns exemplos incluem: comparar atividades similares em entidades comparáveis, comparar um processo (em uma entidade) com o mesmo processo em um momento anterior, comparar um processo antes e depois da adequação de política ou procedimento, comparar a eficiência de uma organização com um conjunto de características reconhecidas de organizações eficientes. Auditorias orientadas para eficiência podem também examinar os processos, desde os insumos até o produto, para expor as deficiências nesses processos ou na sua implementação. Isso pode levar a um melhor entendimento sobre porque os processos são eficientes, mesmo sem mensurar a eficiência propriamente dita.

#### INTOSAI, 2019 - GUID-9020-Evaluation-of-Public-Policies

**[1]** ISSAI 300 - Performance Audit Principles, paragraph 9, states that “performance auditing is an independent, objective and reliable examination of whether government undertakings, systems, operations, programmes, activities or organizations are operating in accordance with the principles of economy, efficiency and effectiveness and whether there is room for improvement”.

**[2]** Planning/efficiency - ensuring that there is a justification for a policy and that resources are efficiently deployed

**[3]** the principle of efficiency means getting the most from available resources. It deals with the relationship between resources employed and outputs delivered in terms of quantity, quality and timing.

**[4]** Measuring the effects of the policy allows making an assessment of the efficiency and the effectiveness of the policy evaluated, elements that are constitutive components of the performance auditing.

#### REINO UNIDO, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases

**[1]** Reduce the costs and timescales associated with producing business cases and to improve the efficiency and throughput of the spending approval process through clearer structure and presentation;

**[2]** Improve the throughput of the service whilst reducing unit costs (efficiency). This may relate to the number of transactions required and should consider “doing more for less” (cost efficiency);

#### UN, 2018 - UNPAN98152 - Working together integration, institutions and the Sustainable Development Goals (SDGs)

**[1]** Governments are acutely aware that integrations may offer cost-savings, enhance efficiency of fiscal resources and expand fiscal space, which are needed to finance the complex and inter-related sustainable development agenda.

#### UNDP, 2009 - Handbook of planning, monitoring and evaluating

**[1]** Efficiency measures how economically resources or inputs (such as funds, expertise and time) are converted to results. An initiative is efficient when it uses resources appropriately and economically to produce the desired outputs. Efficiency is important in ensuring that resources have been used appropriately and in highlighting more effective uses of resources.

## US GAO, 2015 - Fragmentation, Overlap, and Duplication - An Evaluation and Management Guide

**[1]** Identify Options to Increase Efficiency and Reduce or Better Manage Fragmentation, Overlap, and Duplication

**[2]** Continued and increasing fiscal pressures will require the federal government to make difficult policy decisions. In the near term, executive branch agencies and Congress can act to improve the efficiency of federal programs by maximizing the level of services provided for a given level of resources, as well as improving programs' effectiveness in achieving their objectives.

**[3]** Communicate options to increase efficiency and reduce or better manage fragmentation, overlap, and duplication to policymakers

**[4]** Economy and efficiency can be defined as maintaining services or outcomes using fewer resources (such as time, money, and staff) or improving or increasing the quality or quantity of services or outcomes while maintaining (or reducing) resources expended. Increasing efficiency can help federal, state, and local governments make better use of scarce resources. Consequently, even in cases where analysts identified all or mostly positive effects of fragmentation, overlap, or duplication in Step 2 of this guide, they should attempt to identify opportunities to increase efficiency in and among the programs included in their fragmentation, overlap, and duplication reviews.

**[5]** Targeting both short- and long-term efficiency initiatives, for example, by identifying initiatives that can generate immediate returns as well as more substantive changes to operating procedures, programs, and organizational structures and by identifying funding mechanisms to support the up-front costs associated with longer-term substantive efficiency improvements.

**[6]** Building capacity for improving efficiency, for example, by using a department-level office to standardize guidance and training and facilitate sharing best practices and by identifying and formally soliciting input from experts in the department's mission field or in government operations.

**[7]** What actions can be taken to increase efficiency or reduce or better manage fragmentation, overlap, or duplication in the absence of analyst recommendations (because, for example, limited performance information is available)?

**[8]** Appropriating funds based on program efficiency and effectiveness. If agencies are unable to respond to requests or mandates to engage in strategic planning and conduct performance evaluations or if the information they provide is limited, congressional decision makers could consider, for example, appropriating funds only to those programs that demonstrate their effectiveness and efficiency.

**[9]** Identifying and communicating to congressional decision makers opportunities for increasing efficiency that require congressional action to implement.

**[10]** An analyst might readily measure the effectiveness of an applied research program by whether it met its goal to improve the quality, precision, or efficiency of tools or processes.

#### CD, 2014 - Diretrizes para avaliação de impacto legislativo

**[1]** Eficiência – em que medida os objetivos podem ser alcançados por um determinado nível de recursos ou ao menor custo (custo-eficácia);

#### MP, 2009 - Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores

**[1]** O modelo da Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho constitui-se das dimensões de esforço e de resultado desdobradas em outras dimensões do desempenho. As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade.

#### MP, SPI, 2010 - Indicadores de programas - guia metodológico

**[1]** Eficiência: possuem estreita relação com produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados.

### Bellix, Guimarães, Machado, 2016 - Qual conceito de Governo Aberto

[1] Apresentado por essa Comissão como um novo paradigma na relação Estado-sociedade, o governo aberto busca trazer a transparência, participação, dados abertos e prestação de contas como formas de garantir a eficiência e a eficácia nas políticas públicas.

### Costa e Castanhar, 2003 - Avaliação de programas públicos

[1] Essa modalidade de avaliação investiga de forma sistemática o desenvolvimento de programas sociais com o propósito de: medir a cobertura do programa social; estabelecer o grau em que está alcançando a população beneficiária; e, principalmente, acompanhar seus processos internos.

[2] Seu objetivo é detectar possíveis defeitos na elaboração dos procedimentos, identificar barreiras e obstáculos à sua implementação e gerar dados importantes para sua reprogramação, através do registro de eventos e de atividades. Assim, o uso adequado das informações produzidas durante o desenvolvimento do programa permite introduzir mudanças no seu conteúdo durante a própria execução. Ao contrário, portanto, dos enfoques anteriores, essa modalidade de avaliação se realiza simultaneamente com o desenvolvimento do programa, sendo também chamada de avaliação formativa. Sua aplicação requer, todavia, que se possa desenhar os fluxos e processos de programa. Além disso, pressupõe a existência de um adequado sistema de informações gerenciais, que servirão de base ao trabalho dos gestores e dos avaliadores na época oportuna.

[3] A avaliação de processo pode ser definida como a maneira de identificar o verdadeiro conteúdo de um programa público, se ele está sendo realizado como previsto, se está alcançando o público para o qual foi concebido e se os benefícios estão sendo distribuídos na intensidade prevista (Scheirer, 1994:40). A avaliação de processos requer, portanto, que se desenvolvam métodos para responder a três perguntas (Scheirer, 1994:40-41): de que (e como) se constitui o programa em pauta? (métodos para desenvolver e especificar os componentes de um programa); o que é, na realidade, entregue aos beneficiários? (métodos para mensurar a implementação

do programa); por que existem diferenças entre os objetivos (e intenções) do programa e os que são realmente realizados? (avaliar fatores que influenciam a implementação, provocando mudanças entre o previsto e o realizado).

### Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluacion

**[1]** Efficiency in the sense of ratio between input and output, effort and control, expenditure and income, cost and the resulting pleasure, is a relatively recent term.

**[2]** Efficiency (cost—benefit) = value of program effects (in SEK, US\$) costs (in SEK, US\$, etc.) program effects in physical terms

**[3]** Efficiency (cost—effectiveness) = costs (in SEK, US\$ etc.) Professional Models: Peer Review

## **9.3 Os produtos e serviços oferecidos por meio da política pública, atendem aos critérios de qualidade estabelecidos?**

### **9.3.1 Atos normativos**

#### **BRASIL. Lei 12.527/2011 - Lei de Acesso a Informações - LAI**

**[1]** Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

V - informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços;

**[2]** Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 2º Para cumprimento do disposto no caput, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

### BRASIL. Lei 12.965/2014 - Marco Civil da Internet

**[1]** Art. 24. Constituem diretrizes para a atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios no desenvolvimento da internet no Brasil: X - prestação de serviços públicos de atendimento ao cidadão de forma integrada, eficiente, simplificada e por múltiplos canais de acesso, inclusive remotos.

### BRASIL. Lei 13.460/2017 - Dispõe sobre participação dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública

**[1]** Art. 3º Com periodicidade mínima anual, cada Poder e esfera de Governo publicará quadro geral dos serviços públicos prestados, que especificará os órgãos ou entidades responsáveis por sua realização e a autoridade administrativa a quem estão subordinados ou vinculados.

**[2]** Art. 6º São direitos básicos do usuário:

I - participação no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços;  
VI - obtenção de informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação do serviço, assim como sua disponibilização na internet, especialmente sobre:

**[3]** Art. 7º Os órgãos e entidades abrangidos por esta Lei divulgarão Carta de Serviços ao Usuário.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

§ 2º A Carta de Serviços ao Usuário deverá trazer informações claras e precisas em relação a cada um dos serviços prestados, apresentando, no mínimo, informações relacionadas a:

- I - serviços oferecidos;
- II - requisitos, documentos, formas e informações necessárias para acessar o serviço;
- III - principais etapas para processamento do serviço;
- IV - previsão do prazo máximo para a prestação do serviço;
- V - forma de prestação do serviço; e

VI - locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação do serviço

§ 4º A Carta de Serviços ao Usuário será objeto de atualização periódica e de permanente divulgação mediante publicação em sítio eletrônico do órgão ou entidade na internet.

**[4]** Art. 9º Para garantir seus direitos, o usuário poderá apresentar manifestações perante a administração pública acerca da prestação de serviços públicos.

**[5]** Art. 23. Os órgãos e entidades públicos abrangidos por esta Lei deverão avaliar os serviços prestados, nos seguintes aspectos:

I - satisfação do usuário com o serviço prestado;

II - qualidade do atendimento prestado ao usuário;

III - cumprimento dos compromissos e prazos definidos para a prestação dos serviços;

IV - quantidade de manifestações de usuários; e

V - medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço.

§ 1º A avaliação será realizada por pesquisa de satisfação feita, no mínimo, a cada um ano, ou por qualquer outro meio que garanta significância estatística aos resultados.

§ 2º O resultado da avaliação deverá ser integralmente publicado no sítio do órgão ou entidade, incluindo o ranking das entidades com maior incidência de reclamação dos usuários na periodicidade a que se refere o § 1º, e servirá de subsídio para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial quanto ao cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Usuário.

**[6]** Art. 24. Regulamento específico de cada Poder e esfera de Governo disporá sobre a avaliação da efetividade e dos níveis de satisfação dos usuários.

**BRASIL. Decreto 9.094/2017 - Carta de Serviços ao Cidadão.**

**[1]** Art. 1º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com os usuários dos serviços públicos:

- I - presunção de boa-fé;
- II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;
- III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;
- IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;
- V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;
- VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;
- VII - utilização de linguagem clara, que evite o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e
- VIII - articulação com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e os outros Poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos.

Parágrafo único. Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.

**[2]** Art. 5º-A Para fins de acesso a informações e serviços, de exercício de obrigações e direitos e de obtenção de benefícios perante os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal, o número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF é suficiente e substitutivo para a apresentação dos seguintes dados:

- I - Número de Identificação do Trabalhador - NIT, de que trata o inciso I do caput do art. 3º do Decreto nº 97.936, de 10 de julho de 1989;
- II - número do cadastro perante o Programa de Integração Social - PIS ou o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - Pasep;
- III - número e série da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, de que trata o art. 16 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovado pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943;

IV - número da Permissão para Dirigir ou da Carteira Nacional de Habilitação, de que trata o inciso VII do caput do art. 19 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro;

V - número de matrícula em instituições públicas federais de ensino superior;

VI - números dos Certificados de Alistamento Militar, de Reservista, de Dispensa de Incorporação e de Isenção de que trata a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964;

VII - número de inscrição em conselho de fiscalização de profissão regulamentada;

VIII - número de inscrição no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal - CadÚnico, de que trata o Decreto nº 6.135, de 26 de junho de 2007 ; e

IX - demais números de inscrição existentes em bases de dados públicas federais.

§ 1º O disposto no inciso IV do caput não se aplica aos processos administrativos em trâmite nos órgãos federais do Sistema Nacional de Trânsito para os quais seja necessário apresentar o número da Permissão para Dirigir ou da Carteira Nacional de Habilitação para obter acesso à informação.

§ 2º O disposto no inciso VI do caput não se aplica aos processos administrativos em trâmite nos órgãos federais vinculados ao Ministério da Defesa para os quais seja necessário apresentar o número dos Certificados de Alistamento Militar, de Reservista, de Dispensa de Incorporação ou de Isenção para obter acesso à informação.

§ 3º Os cadastros, formulários, sistemas e outros instrumentos exigidos dos usuários para a prestação de serviço público conterão campo de preenchimento obrigatório para registro do número de inscrição no CPF.

§ 4º Ato do Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia poderá dispor sobre outras hipóteses, além das previstas no caput

§ 5º A substituição dos dados constantes nos incisos I a VIII do caput pelo número de inscrição no CPF é ato preparatório à implementação do Documento Nacional de Identidade a que se refere o art. 8º da Lei nº 13.444, de 11 de maio de 2017.

**[3]** Art. 6º As exigências necessárias para o requerimento serão feitas desde logo e de uma só vez ao interessado, justificando-se exigência posterior apenas em caso de dúvida superveniente.

**[4]** Art. 7º Não será exigida prova de fato já comprovado pela apresentação de documento ou informação válida.

**[4]** Art. 11. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários:

I - os serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal;

II - as formas de acesso aos serviços a que se refere o inciso I;

III - os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público; e

IV - os serviços publicados no Portal de Serviços do Governo Federal, nos termos do disposto no Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016.

IV - os serviços publicados no portal único gov.br, nos termos do disposto no Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016.

§ 2º Da Carta de Serviços ao Usuário, deverão constar informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados, especialmente as relativas:

I - ao serviço oferecido;

II - aos requisitos e aos documentos necessários para acessar o serviço;

III - às etapas para processamento do serviço;

IV - ao prazo para a prestação do serviço;

V - à forma de prestação do serviço;

VI - à forma de comunicação com o solicitante do serviço; e

VII - aos locais e às formas de acessar o serviço.

§ 3º Além das informações referidas no § 2º, a Carta de Serviços ao Usuário deverá, para detalhar o padrão de qualidade do atendimento, estabelecer:

- I - os usuários que farão jus à prioridade no atendimento;
- II - o tempo de espera para o atendimento;
- III - o prazo para a realização dos serviços;
- IV - os mecanismos de comunicação com os usuários;
- V - os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;
- VI - as etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos;
- VII - os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;
- VIII - o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;
- IX - os elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;
- X - as condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto;
- XI - os procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e
- XII - outras informações julgadas de interesse dos usuários.

§ 4º Na hipótese de o serviço se tratar de ato público de liberação, nos termos definidos no § 6º do art. 1º da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, a Carta de Serviços ao Usuário incluirá também:

- I - a listagem:
  - a) de todos os documentos, taxas, tarifas, comprovantes, pareceres e demais exigências necessárias à instrução do ato público de liberação;
  - b) dos atos normativos que tratem do ato público de liberação, inclusive aqueles não cogentes; e
  - c) dos códigos do Cadastro Nacional de Atividades Econômicas - CNAE referentes a atividades aptas a requererem a emissão de ato público de liberação, exceto se a informação for desnecessária;
- II - a descrição resumida do fluxo de tramitação do processo administrativo aplicável ao ato, incluídas as fases, os prazos, as autoridades competentes para a decisão e o sistema recursal disponível;

- III - a descrição da aplicabilidade dos efeitos dos níveis de risco;
- IV - o prazo e as regras para efeitos da aprovação tácita; e
- V - o tempo médio de tramitação de pedidos análogos até a decisão e as demais estatísticas relacionadas ao ato público de liberação, conforme os critérios de mensuração definidos pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal.

**[3]** Art. 20. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal utilizarão ferramenta de pesquisa de satisfação dos usuários dos seus serviços, disponível no endereço eletrônico [www.gov.br/governodigital](http://www.gov.br/governodigital) e os dados obtidos subsidiarão a reorientação e o ajuste da prestação dos serviços.

§ 1º Os canais de ouvidoria e as pesquisas de satisfação objetivam assegurar a efetiva participação dos usuários dos serviços públicos na avaliação e identificar lacunas e deficiências na prestação dos serviços.

§ 2º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal deverão dar ampla divulgação aos resultados das pesquisas de satisfação.

Art. 20-A. As avaliações da efetividade e dos níveis de satisfação dos usuários, de que trata o art. 24 da Lei nº 13.460, de 2017, serão feitas na forma definida em ato do Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

#### BRASIL. Decreto 8.414/ 2015 - Programa Bem Mais Simples Brasil

**[1]** Art. 1º Fica instituído o Programa Bem Mais Simples BRASIL. com a finalidade de simplificar e agilizar a prestação dos serviços públicos e de melhorar o ambiente de negócios e a eficiência da gestão pública.

**[2]** Art. 2º São objetivos do Programa Bem Mais Simples Brasil:

I - simplificar e agilizar o acesso do cidadão, das empresas e das entidades sem fins lucrativos aos serviços e informações públicos;

II - promover a prestação de informações e serviços públicos por meio eletrônico;

III - reduzir formalidades e exigências na prestação de serviços públicos;

IV - promover a integração dos sistemas de informação pelos órgãos públicos para oferta de serviços públicos;

V - celebrar o “Pacto Bem Mais Simples Brasil” com os demais Poderes da União e com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; e

VI - modernizar a gestão interna da administração pública.

§ 1º O Programa Bem Mais Simples Brasil deverá contemplar a atuação integrada e sistêmica na prestação de serviços públicos, com a aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão, às empresas e às entidades sem fins lucrativos, mediante a utilização de linguagem simples e compreensível.

§ 2º O Programa observará as diretrizes previstas no art. 1º do Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009.

§ 3º O Programa será implementado de forma a garantir a integração com outras ações e programas desenvolvidos no âmbito do Poder Executivo federal.

#### BRASIL. Decreto 10.332/2020 - Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022

**[1]** Art. 1º Fica instituída a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, na forma do Anexo, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

**[2]** Art. 4º A Estratégia de Governo Digital observará as disposições da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital, instituída pelo Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018.

§ 1º As soluções de tecnologia da informação e comunicação desenvolvidas ou adquiridas pelos órgãos e pelas entidades observarão as disposições da Estratégia de Governo Digital.

§ 2º O detalhamento do estágio de implementação da Estratégia de Governo Digital será disponibilizado no endereço eletrônico [www.gov.br/governodigital](http://www.gov.br/governodigital). BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF

[3] Art. 9º O Anexo I ao Decreto nº 9.319, de 2018, passa a vigorar com as seguintes alterações:

(...)

“II - ... 2 ...

Os objetivos a serem alcançados, por meio da Estratégia de Governo Digital incluem:

- oferecer serviços públicos digitais simples e intuitivos, consolidados em plataforma única e com avaliação de satisfação disponível;
- conceder acesso amplo à informação e aos dados abertos governamentais, para possibilitar o exercício da cidadania e a inovação em tecnologias digitais;
- promover a integração e a interoperabilidade das bases de dados governamentais;
- promover políticas públicas baseadas em dados e evidências e em serviços preditivos e personalizados, com utilização de tecnologias emergentes;
- implementar a Lei Geral de Proteção de Dados, no âmbito do Governo federal, e garantir a segurança das plataformas de governo digital;
- disponibilizar a identificação digital ao cidadão;
- adotar tecnologia de processos e serviços governamentais em nuvem como parte da estrutura tecnológica dos serviços e setores da administração pública federal;
- otimizar as infraestruturas de tecnologia da informação e comunicação; e
- formar equipes de governo com competências digitais.”

[4] Art. 10. O Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, passa a vigorar com as seguintes alterações:

(...)

“Art. 4º Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão, até 30 de junho de 2021:

(...)

II - cadastrar e atualizar as informações dos serviços públicos oferecidos no portal único gov.br;

(...)

IV - adotar o mecanismo de acesso da Plataforma de Cidadania Digital na totalidade dos serviços públicos digitais;

V - adotar a ferramenta de avaliação da satisfação dos usuários da Plataforma de Cidadania Digital;

VI - monitorar e implementar as ações de melhoria dos serviços públicos prestados, com base nos resultados da avaliação de satisfação dos usuários dos serviços;

VII - adotar o barramento de interoperabilidade da Plataforma de Cidadania Digital para integração dos sistemas e das bases de dados dos órgãos e das entidades da administração pública federal;

VIII - adotar a ferramenta de notificações aos usuários da Plataforma de Cidadania Digital na totalidade dos serviços públicos digitais; e

IX - adotar a ferramenta de meios de pagamentos digitais da Plataforma de Cidadania Digital nos serviços públicos oferecidos no portal único gov.br que envolvam cobrança de taxas do usuário, preços públicos ou equivalentes.”

#### BRASIL. Decreto 10.531/2020 - Estratégia Fedederal de Desenvolvimento para o Brasil no período 2020 a 2031

**[1]** Diretriz : Aprimorar a governança pública, com foco na entrega efetiva de serviços ao cidadão e na melhoria do ambiente de negócios, garantindo a soberania e promovendo os interesses nacionais.

#### BRASIL. Acórdão 1.386/2016-TCU-Plenário

**[1]** 9.2. recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como Secretaria-Executiva do CEGE e como órgão gestor do programa Governo Eletrônico (8002), que: 9.2.16. oriente os órgãos da APF para que realizem pesquisas junto aos usuários, após implementação de serviços eletrônicos, e disponibilizem os resultados à coordenação do Programa;

#### BRASIL. Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário

**[1]** 9.4. recomendar à Controladoria-Geral da União, com fundamento na Lei nº 8.443/92, art. 43, inciso I, c/c Regimento Interno do TCU, art. 250, inciso III, e em

atenção ao art. 11 do Decreto nº 6.932/2009, que avalie, nas contas anuais dos órgãos/entidades sob sua jurisdição, o cumprimento da obrigação de divulgar os serviços prestados diretamente aos cidadãos, as formas de acesso a esses serviços e os respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público;

### 9.3.2 Outras fontes

#### BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas

[1] Consulta a todos os envolvidos na implantação durante o processo de planejamento, incluindo-se a definição consensual dos objetivos, no acordo sobre as prioridades e na pactuação de uma estratégia clara e compreensível, levando em consideração como os produtos e serviços serão prestados e por quem, de modo que estejam cientes dos resultados esperados (AUSTRALIAN GOVERNMENT, 2013; NAO, 2006);

[2] Garantia de que decisões, estratégias, planos, ações, serviços e produtos fornecidos pela organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, equitativo, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos (BRASIL. 2013).

#### BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira

[1] Há precisa definição de responsabilidades por produtos e ações previstos para este macroprocesso

Comentários: Ainda quanto ao plano operacional, buscam-se informações que demonstrem o conjunto articulado de tarefas, com as especificações dos produtos e divisão de responsabilidades dentro do contexto do macroprocesso.

#### BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

**[1]** A gestão diz respeito à maneira como os atores determinam e operam os insumos e processos que geram produtos, de forma a alcançar resultados positivos, crescentes, em maior escala, com um grau mais elevado de satisfação da sociedade para com os serviços públicos (maior efetividade) e, sempre que possível, a um menor custo (maior eficiência).

## BRASIL. 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2

**[1]** • Quais são os instrumentos normativos e os procedimentos usados para a compra dos insumos utilizados na execução da política?

**[2]** Há transparência sobre esses procedimentos?

**[3]** a avaliação de implementação permite avaliar se os recursos são geridos de forma econômica e eficiente e se os produtos são entregues com a qualidade, na quantidade e na tempestividade adequadas aos beneficiários previamente definidos.

**[4]** Relativamente ao produto, é importante trazer à tona os aspectos já discutidos sobre o desenho da política para ter claros os objetivos finais daquela política. A arte principal aqui é identificar as metas e os impactos esperados em termos de produtos ou benefícios da política proposta. Como visto no Guia prático de análise ex ante, “a definição de metas quantitativas é essencial para a validação de eficácia, eficiência e efetividade da política. O uso de indicadores quantitativos e qualitativos apropriados faz parte então do desenho da política” (Ipea, 2018).

## BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)

**[1]** A eficiência é um conceito relativo. Isso significa que em uma auditoria sobre eficiência, é preciso algum tipo de comparação. Auditorias orientadas para eficiência podem também examinar os processos, desde os insumos até o produto, para expor as deficiências nesses processos ou na sua implementação (ISSAI 3100/41, 2016).

### BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual de indicadores do PPA 2020-2023

[1] O cálculo de eficácia, por sua vez, depende dos produtos e dos resultados obtidos associados aos objetivos da intervenção. Por convenção, a eficácia mede o grau de atingimento desses objetivos. Uma observação importante é que em outras abordagens (WORLD BANK GROUP, 2013) os resultados são divididos em imediatos (outputs), intermediários e finais (outcomes).

### NAO, 2018 - Programme Business Case - International

[1] How well the option: " matches the ability of potential suppliers to deliver the required services, and " is likely to be attractive to the supply side

### OCDE, 2019 - Making decentralisation work

[1] Co-ordination measures should be based on high-quality information on externalities, economies of scale, local democracy aspects and efficiency differences in service delivery. Information used in decision-making should be based on research and databases that describe subnational government service production from coverage, quality and efficiency aspects.

### PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] As mudanças nas operações de negócios podem ser objeto de um projeto dedicado, especialmente se houver mudanças significativas nas operações de negócio resultantes da entrega de um novo produto ou serviço.

[2] A análise de desempenho das aquisições é uma avaliação estruturada do progresso do fornecedor para entregar o escopo e a qualidade do projeto, dentro dos custos e do cronograma, em comparação com o contrato.

### UNDP, 2009 - Handbook of planning, monitoring and evaluating

[1] Possible project evaluation objectives: To assess the status of outputs; to assess how project outputs are being achieved; to assess the efficiency with which outputs

#### **9.4 Os objetivos e resultados de curto prazo da política pública estão sendo alcançados?**

##### **9.4.1 Atos normativos**

###### **BRASIL. Constituição Federal de 1988 - atualizada até emenda 107**

[1] Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

###### **BRASIL. Lei 13.971/2019 - Lei do PPA**

[1] Art. 3º São diretrizes do PPA 2020-2023:

I - o aprimoramento da governança, da modernização do Estado e da gestão pública federal, com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, digitalização de serviços governamentais e promoção da produtividade da estrutura administrativa do Estado;

II - a busca contínua pelo aprimoramento da qualidade do gasto público, por meio da adoção de indicadores e metas que possibilitem a mensuração da **eficácia** das políticas públicas;

###### **BRASIL. Decreto 10.531/2020 - Estratégia Fedederal de Desenvolvimento para o Brasil no período 2020 a 2031**

[1] Diretriz

Aprimorar a governança pública, com foco na entrega efetiva de serviços ao cidadão e na melhoria do ambiente de negócios, garantindo a soberania e promovendo os interesses nacionais.

[2] Para o fortalecimento das capacidades de governança e gestão do Estado, as orientações são:

- incorporar ao processo decisório as práticas de **avaliação periódica de eficácia e efetividade das políticas públicas e dos subsídios**, tais como benefícios tributários, financeiros e creditícios, realizados diretamente ou por meio de empresas estatais;
- incorporar ao processo decisório as práticas de **avaliação periódica de eficácia e efetividade da operação** do conjunto das empresas estatais, considerando o atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações;

#### BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF

[1] Art. 4º São diretrizes da governança pública:

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

#### BRASIL. Decisão Normativa 178/2019 - TCU - Prestação de Contas Anuais

#### BRASIL. TCU, Decisão Normativa 178/2019 - Prestação de Contas Anuais

[1] Art. 3º A prestação de contas é o instrumento do gestor para demonstrar os resultados alcançados e o cumprimento da legislação em sua gestão, tendo como peça central o relatório de gestão.

§ 1º O relatório de gestão tem como objetivo principal oferecer uma visão clara sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público

**em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos**, informando no mínimo:

a) os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

b) o valor público em termos de produtos e resultados gerados, preservados ou entregues no exercício, e a capacidade de continuidade em exercícios futuros;

**c) as justificativas para objetivos ou metas não atingidas.**

d) as principais ações de supervisão, controle e de correção adotadas pela UPC para a garantia da legalidade, da economicidade e da transparência na aplicação dos recursos públicos.

§ 2º O relatório de gestão deve apresentar informações por segmento e/ou de forma regionalizada, se for o caso, de modo a demonstrar a atuação das unidades de contexto ou de áreas que sejam relevantes para fornecer uma visão integrada das atividades da UPC.

§ 3º As UPC devem apresentar no relatório de gestão as informações estabelecidas no Anexo II desta decisão normativa e atender às diretrizes do Anexo III, ainda que a estrutura do relatório, formada pelos elementos de conteúdo (tópicos do relatório), possa ser ajustada para atender necessidades específicas de divulgação de informações materiais da UPC ou peculiaridades da sua gestão.

§ 4º As UPC que elaborem relatórios de atividades que não contemplem todas as informações indicadas no Anexo II desta decisão normativa poderão encaminhá-los como relatório de gestão desde que apresentem informações suplementares no Sistema e-Contas, de acordo com tratativas prévias com a unidade técnica responsável.

§ 5º Além do relatório de gestão, os apresentadores de contas devem encaminhar ao Tribunal o rol de responsáveis e outras informações suplementares, de acordo com a natureza da UPC e as indicações constantes no Sistema e-Contas.

§ 6º A apresentação tempestiva do relatório de gestão, com o conteúdo e a forma adequados ao estabelecido nesta decisão normativa, configura o cumprimento da obrigação de prestar contas.

§ 7º A não apresentação das contas ou o não cumprimento do prazo para sua apresentação, sem amparo nas prorrogações previstas nesta decisão normativa,

implica a omissão no dever de prestar contas de que trata o art. 16, inciso III, alínea “a”, da Lei 8.443, de 1992, e art. 209, inciso I, do Regimento Interno do TCU.

**[2]** Art. 4º O dirigente máximo da unidade indicada como apresentadora de contas no Anexo I desta decisão normativa que estiver no exercício do cargo na data limite para cumprimento dessa obrigação é responsável pela organização e apresentação da prestação de contas.

§ 1º Os prestadores de contas são os gestores inseridos no rol de responsáveis das contas, de acordo com o disposto no art. 6º desta decisão normativa, cuja gestão será objeto da prestação de contas.

§ 2º Os prestadores de contas são responsáveis por manter registros adequados, ao longo do exercício de referência, de ações praticadas e de informações necessárias à elaboração das peças que virão compor as respectivas contas.

§ 3º Ainda durante o exercício de referência, com vistas à elaboração do relatório de gestão e das demais peças da prestação de contas, em atendimento aos princípios da eficiência, da transparência e ao dever de prestar contas, o dirigente máximo da UPC deve providenciar a divulgação, inclusive pela Internet, de seus planos estratégicos e das medidas adotadas para o alcance de objetivos e metas, incluindo, no mínimo:

I - os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

II - a previsão dos recursos orçamentários necessários;

III - a estratégia de alocação de recursos aos diversos níveis da gestão;

IV - os mecanismos de governança estabelecidos e o papel ou as responsabilidades dos seus componentes para assegurar o alcance dos objetivos, metas e desempenho planejados.

§ 4º As unidades de contexto que compõem a UPC, embora não obrigadas à apresentação de relatório de gestão ao TCU nos termos do § 3º do art. 3º desta decisão normativa, devem divulgar, durante o exercício de referência, as informações a que se referem as alíneas “a” a “d” do § 1º do artigo anterior e os incisos I a IV do § 3º deste artigo, em atenção ao disposto nos incisos V, VI e VII, alínea “a”, do art. 7º e

no art. 8º, ambos da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.

**[3]** Art. 5º As informações que compõem a prestação de contas devem apresentar uma visão integrada da UPC, incluindo as unidades que estejam em seu contexto, e possibilitar o exame da legalidade, da legitimidade, da economicidade, da eficiência, da transparência e da exatidão de seus demonstrativos contábeis, para efeito do disposto no art. 16 da Lei 8.443, de 1992.

§ 1º No caso das contas das Unidades da Presidência da República, as unidades de contexto deverão encaminhar à apresentadora, conforme indicado no Anexo I desta decisão normativa, as informações e peças referentes às respectivas gestões, as quais deverão ser integradas em uma prestação de contas.

§ 2º As unidades que atuem na governança, supervisão, gestão ou operação de fundos que são definidos como UPC ou unidade de contexto no Anexo I desta decisão normativa deverão encaminhar as informações pertinentes à respectiva unidade apresentadora das contas.

§ 3º Informações adicionais ao relatório de gestão que sejam exigidas de forma separada para a UPC, tais como planilhas de dados estruturados da gestão, informações sobre projetos desenvolvidos por fundações de apoio, entidades que contribuam para os resultados da UPC ou, ainda, aquelas em que a UPC possua participação, além de outras informações de interesse para as contas, devem ser apresentadas como “Informações Suplementares” no Sistema e-Contas.

§ 4º Devem também ser entregues no Sistema e-Contas como “Informações Suplementares” as informações requeridas pelo TCU para fins de monitoramento de deliberações expedidas às entidades públicas, quando a materialidade não ensejar a inclusão dessas informações no relatório de gestão ou em notas explicativas às Demonstrações Financeiras.

**[4]** Art. 6º São responsáveis pela gestão e comporão o rol de responsáveis os titulares que desempenharem, durante o período a que se referirem as contas, as seguintes naturezas de responsabilidade, se houver, nos termos do art. 10 da IN-TCU 63/2010:

III - membro de órgão colegiado que, por definição legal, regimental ou estatutária, seja responsável por ato de gestão que possa afetar o alcance de objetivos

ou causar impacto na legalidade, economicidade, eficiência, eficácia da gestão da UPC.

§ 5º Ao tratar da estrutura de governança, o relatório de gestão deverá conter informação acerca da forma de atuação dos responsáveis mencionados no inciso III do caput no processo de tomada de decisão, abrangendo o planejamento, a definição das estratégias, a execução das ações e o alcance de objetivos.

## **[5] ANEXO II À DECISÃO NORMATIVA-TCU Nº 178, DE 23 DE OUTUBRO DE 2019: ELEMENTOS DE CONTEÚDO SUGERIDOS E INFORMAÇÕES QUE DEVEM CONSTAR NO RELATÓRIO DE GESTÃO**

### Visão geral organizacional e ambiente externo

Fundamentalmente, deve responder às perguntas: 1) “O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua?”; 2) “Qual o modelo de negócios da organização?”; e 3) “Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como estes temas são quantificados ou avaliados?”

Apresentação das informações que identificam a UPC (missão e visão), a estrutura organizacional e de governança, o ambiente externo em que atua e o modelo de negócios, abordando:

- a) identificação da UPC e declaração da sua missão e visão;
- b) principais normas direcionadoras de sua atuação;
- c) estrutura organizacional e de governança (conselhos ou comitês de governança, mecanismos de implementação de controles, supervisão, liderança, estratégia e comunicação com interessados, entre outros);
- e) modelo de negócio, abrangendo insumos, atividades, produtos, impactos, valor gerado e seus destinatários;
- f) se for o caso, a relação de políticas e programas de governo, bem como de programas do Plano Plurianual, de outros planos nacionais, setoriais e transversais de governo nos quais atua, com seus respectivos objetivos e metas. Indicação de endereço na Internet onde se encontram os planos de ação por meio dos quais se desdobram os mencionados objetivos, contendo pelo menos o nome do plano desdobrado, as organizações responsáveis, as partes interessadas, os resultados alcançados e planejados.

g) descrição dos principais processos de trabalho e produtos que contribuem para o alcance dos resultados e para a geração de valor, apoiada, sempre que possível, em um diagrama de cadeia de valor;

h) informações sobre contratos de gestão firmados de que forma são integrados no valor gerado pela unidade;

i) relação com o ambiente externo e clientes;

j) capital social e participação em outras sociedades, se aplicável.

## **[6] ANEXO II À DECISÃO NORMATIVA-TCU Nº 178, DE 23 DE OUTUBRO DE 2019: ELEMENTOS DE CONTEÚDO SUGERIDOS E INFORMAÇÕES QUE DEVEM CONSTAR NO RELATÓRIO DE GESTÃO**

### Resultados e desempenho da gestão

Fundamentalmente, deve responder à pergunta: “Até que ponto a organização alcançou seus objetivos estratégicos no exercício e quais são os impactos?” Demonstração dos resultados alcançados no exercício com vinculação à missão institucional e aos objetivos estratégicos e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior, por meio da utilização de indicadores de metas de resultados, de uso de recursos e de eficiência.

A apresentação de justificativas para os resultados e expectativas para os próximos exercícios e dos ajustes necessários no plano estratégico para o exercício seguinte, abordando em especial:

a) os objetivos, os indicadores e as metas de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

b) resultados alcançados no exercício de referência, frente aos objetivos estabelecidos e às prioridades da gestão, conforme abordado no tópico “Planejamento estratégico, governança e alocação de recursos”;

c) apresentação resumida dos resultados das principais áreas de atuação e/ou de operação/atividades da UPC e dos principais programas, projetos e iniciativas,

conforme a materialidade da contribuição dos segmentos na composição do resultado geral da UPC;

d) avaliação equilibrada dos objetivos alcançados no exercício de referência e do desempenho em relação às metas e justificativas para o resultado obtido;

e) forma como está sendo realizado o monitoramento de metas não alcançadas e perspectivas para os próximos exercícios.

f) avaliação sobre os resultados das áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade no exercício de referência, em face dos recursos que lhes foram alocados, abrangendo, por exemplo, as seguintes áreas de gestão: - orçamentária e financeira; - de pessoas e competências; - de processos operacionais; - de licitação e contratos; - de patrimônio e infraestrutura; - tecnologia da informação; - de custos e de sustentabilidade.

#### BRASIL. Instrução Normativa 01/2016 - CGU, MPOG

**[1]** Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

III – auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As **auditorias internas no âmbito da Administração Pública** se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são **responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão** (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;

**[2]** Art. 10. Os objetivos dos controles internos da gestão são:

I – dar suporte à missão, à continuidade e à sustentabilidade institucional, pela garantia razoável de atingimento dos objetivos estratégicos do órgão ou entidade;

II – proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;

III – assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis à tomada de decisões, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas;

IV – assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria organização; e

V – salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

§ 1º Ética se refere aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança

§ 2º As operações de um órgão ou entidade serão econômicas quando a aquisição dos insumos necessários se der na quantidade e qualidade adequadas, forem entregues no lugar certo e no momento preciso, ao custo mais baixo.

§ 3º As operações de um órgão ou entidade serão eficientes quando consumirem o mínimo de recursos para alcançar uma dada quantidade e qualidade de resultados, ou alcançarem o máximo de resultado com uma dada qualidade e quantidade de recursos empregados.

### BRASIL. Instrução Normativa 84/2020 - TCU - tomada e prestação de contas

**[1]** subsidiar as unidades do sistema de controle interno dos poderes da União para avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União, bem como comprovar a legalidade e avaliar a eficácia, a eficiência e a efetividade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, nos termos dos incisos I e II do art. 74 da Constituição Federal

**[2]** as informações devem estar disponíveis em tempo hábil para suportar os processos de transparência, responsabilização e tomada de decisão por parte dos

cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, e dos órgãos do Poder Legislativo e de controle, incluindo as decisões relacionadas ao processo orçamentário e à situação fiscal, à alocação racional de recursos, à eficiência do gasto público e aos resultados para os cidadãos;

#### 9.4.2 Outras fontes

##### BRASIL. TCU, 2011 - Técnica de indicadores de desempenho para auditorias

[1] indicador de eficácia – mede quantidade de produto, alcance metas de entrega de bens e serviços;

##### BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)

[1] Auditoria operacional – É o exame independente, objetivo e confiável que analisa se empreendimentos, sistemas, operações, programas, atividades ou organizações do governo estão funcionando de acordo com os princípios de **economicidade, eficiência e efetividade** e se há espaço para aperfeiçoamento (ISSAI 3000/17). Neste manual utiliza-se o termo auditoria operacional como sinônimo de auditoria de desempenho (performance auditing).

[2] Tradução de effectiveness. Esse termo em inglês abrange dois conceitos diferentes na língua portuguesa: eficácia (conceito relacionado ao grau de alcance das metas programadas em termos de produtos) e efetividade (conceito relacionado aos impactos).

[3] A eficácia é definida como o grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados (COHEN; FRANCO, 1993). O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

**[4]** É importante observar que a análise de eficácia deve considerar os critérios adotados para fixação da meta a ser alcançada. Uma meta subestimada pode levar a conclusões equivocadas a respeito da eficácia do programa ou da atividade sob exame. Além disso, fatores externos como restrições orçamentárias podem comprometer o alcance das metas planejadas e devem ser levados em conta durante a análise da eficácia.

**[5]** Nas auditorias operacionais, o relatório trata da economicidade e da eficiência na aquisição e aplicação dos recursos, assim como da eficácia e da efetividade dos resultados alcançados.

#### BRASIL. 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

**[1]** O uso de indicadores quantitativos e/ou qualitativos apropriados faz parte, então, do seu desenho. Após a implantação da ação pública, esses parâmetros iniciais podem ser comparados com os resultados efetivos e as metas alcançadas, no âmbito de avaliações ex post.

**[2]** Seguindo o modelo lógico, é possível construir indicadores de eficácia, eficiência e efetividade. Os indicadores de eficiência dizem em que medida os recursos utilizados para gerar um produto estão sendo otimizados ou desperdiçados, seja por falha nos insumos seja nos processos. Os indicadores de eficácia demonstram se os produtos foram entregues no prazo fixado. Os de efetividade, por sua vez, são os que dizem se os resultados mais importantes da política estão acontecendo, e em que prazo.

#### BRASIL. 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2

**[1]** A avaliação ex post, tema desta publicação, consiste em uma ferramenta fundamental para orientar a tomada de decisão durante – ou após – a execução de uma política pública. Nesse sentido, cumpre a importante função de levantar evidências sobre o desempenho da política, indicando se os recursos públicos estão

sendo aplicados em consonância com os parâmetros de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

**[2]** Acompanhamento Físico-Financeiro do Orçamento, ambos realizados por meio do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP). Esses sistemas fornecem, respectivamente, informações sobre a análise situacional de objetivos e metas do PPA (expressando seus principais resultados segundo a percepção dos seus gestores e técnicos) e sobre a execução físico-financeira das ações orçamentárias. Especialmente quanto ao acompanhamento do PPA, trata-se de informações e análises relativas à eficácia dos programas e aos objetivos do plano, que não possuem uma relação direta do tipo insumo-produto com o orçamento. As informações oriundas do PPA também são importantes bases de dados para futuras avaliações. Essas análises captam reflexões e percepções no âmbito dos ministérios finalísticos que geram insumos para a escolha de políticas e que podem ser objeto de avaliação na agenda de trabalho dos comitês de avaliação vinculados aos órgãos centrais, o Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Federais (Cmap) e o Comitê de Monitoramento e Avaliação dos Subsídios da União (Cmas)

**[3]** O enfoque dado para a avaliação de implementação foi em uma metodologia de avaliação baseada em processos e, dentro desses processos, destacaram-se aqueles relacionados à entrega dos produtos e à gestão de riscos de implementação da política.

**[4]** Os bens ou serviços são efetivamente entregues aos beneficiários? Como isso tem sido acompanhado pela gestão da política?

**[5]** Quais são os instrumentos normativos e os procedimentos usados para a compra dos insumos utilizados na execução da política? Há transparência sobre esses procedimentos?

**[6]** Existem mecanismos de supervisão da execução da política para garantir o alcance de sua finalidade?

**[7]** Se a política possuir restrição de acesso, há mecanismos de controle da elegibilidade dos beneficiários? Esses mecanismos são efetivos?

**[8]** Na divulgação da política, as informações são efetivamente direcionadas ao público-alvo? Como?

**[9]** Há gestão de riscos na execução da política? Se sim, essa gestão observa a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 1/2016?

**[10]** A avaliação de implementação, também denominada de avaliação de processos, tem como objetivo avaliar se a política é executada conforme o seu desenho, identificando se os elos entre os insumos, os processos e os produtos estão condizentes com o esperado, ou mesmo se podem ser aprimorados.

**[11]** A avaliação de implementação contempla o levantamento e a descrição dos diferentes processos envolvidos na execução da política pública, necessários para a transformação dos insumos nos produtos a serem entregues para a sociedade.

**[12]** Os objetivos dessa avaliação são: i) verificar a correspondência do executado com o que está pactuado, ou seja, verificar se a execução está ocorrendo conforme o desenho; e ii) definir subprocessos que não estão regulamentados no nível macro do desenho da política. Por vezes, ao final de uma avaliação de implementação, pode-se concluir sobre inadequabilidade do desenho ante o contexto atual – limitação de recursos, avanços tecnológicos, dentre outros, forçando que o desenho e o planejamento da política em avaliação sejam rediscutidos.

**[13]** Dessa forma, a avaliação de implementação permite avaliar se os recursos são geridos de forma econômica e eficiente e se os produtos são entregues com a qualidade, na quantidade e na tempestividade adequadas aos beneficiários previamente definidos.

**[14]** Dimensão de eficácia: verificar se as metas estabelecidas com a implementação da política estão sendo atingidas.

[15] Relativamente ao produto, é importante trazer à tona os aspectos já discutidos sobre o desenho da política para ter claros os objetivos finais daquela política. A arte principal aqui é identificar as metas e os impactos esperados em termos de produtos ou benefícios da política proposta. Como visto no Guia prático de análise ex ante, “a definição de metas quantitativas é essencial para a validação de eficácia, eficiência e efetividade da política. O uso de indicadores quantitativos e qualitativos apropriados faz parte então do desenho da política” (Ipea, 2018).

#### BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 2020 - Manual de indicadores do PPA 2020-2023

[1] • Eficácia: aponta o grau com que um programa governamental atinge as metas e objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, avalia-se se estas foram atingidas ou superadas;

[2] De forma resumida, indicadores de economicidade demonstram se foi possível gastar menos. Os de eficácia, se foi entregue o prometido. Os de eficiência, se foi possível fazer mais com o mínimo de recursos necessários. Os de efetividade, se a missão foi ou está sendo cumprida (CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA & INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2018).

[3] O cálculo de eficácia, por sua vez, depende dos produtos e dos resultados obtidos associados aos objetivos da intervenção. Por convenção, a eficácia mede o grau de atingimento desses objetivos. Uma observação importante é que em outras abordagens (WORLD BANK GROUP, 2013) os resultados são divididos em imediatos (outputs), intermediários e finais (outcomes).

#### CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs

[1] Issue 4: Achievement of expected outcomes: Assessment of progress toward expected outcomes (including immediate, intermediate and ultimate outcomes) with reference to performance targets, program reach and program design, including the linkage and contribution of outputs to outcomes.

**[2]** The types of questions asked and analysis employed in the assessment of operational efficiency are those that are common in, but not exclusive to, formative evaluations, process evaluations, implementation evaluations, and design and delivery evaluations.

**[3]** Core Issue 4 (Achievement of Expected Outcomes)

Assessment of progress toward expected outcomes (including immediate, intermediate and ultimate outcomes) with reference to performance targets, program reach and program design, including the linkage and contribution of outputs to outcomes.

**[4]** CI4 and CI5 provide evaluators with two key building blocks in the assessment of program performance. CI4 (Achievement of Expected Outcomes) provides a platform for evaluators to identify and explore questions related to the effectiveness of programs, including but not limited to questions about the following:

**[5]** Observed results (both expected and unintended);

The attribution of observed results to government programs, or the contribution of government programs to observed results; Reach of program results; Program design and delivery; and

INTOSAI, 2013 - ISSAI 300 - Princípios fundamentais de auditoria operacional (traduzido)

**[1]** Em uma auditoria operacional, os auditores relatam seus achados sobre a economicidade e eficiência com que os recursos são adquiridos e usados e a eficácia com que os objetivos são alcançados.

INTOSAI, 2019 - GUID-9020-Evaluation-of-Public-Policies

[1] Measuring the effects of the policy allows making an assessment of the efficiency and the effectiveness of the policy evaluated, elements that are constitutive components of the performance auditing.

### NAO, 2019 - Framework to review programmes

[1] Is it clear what objective the programme is intended to achieve?

[2] Has the need for a programme been established?

Is there a clear understanding of the current position, the shortcomings that the programme is intended to address and the desired outcome? And is it clear that the programme, if delivered, would address the need?

[3] Are there clear, realistic objectives and an understanding of what success looks like?

[4] Has the needs analysis for the programme established the current baseline performance?

[5] Does the programme have clear objectives that relate to measurable change?

[6] Are there identified programme benefits and ways of measuring achievement of those objectives?

[7] Are the estimated benefits based on realistic and defensible assumptions?

[8] Is there an appropriate plan to establish what information needs to be captured to measure future changes in performance?

[9] Is there a commitment to monitoring the performance to support evaluation of the programme?

[10] Is there a commitment to review performance against the plan and to determine whether the programme has delivered the intended benefits and outcomes?

**[11]** Is the programme on track to deliver intended benefits?

**[12]** Is the programme learning from experience on the current programme and previous relevant programmes?

### US GAO, 2015 - Fragmentation, Overlap, and Duplication - An Evaluation and Management Guide

**[1]** Appropriating funds based on program efficiency and effectiveness. If agencies are unable to respond to requests or mandates to engage in strategic planning and conduct performance evaluations or if the information they provide is limited, congressional decision makers could consider, for example, appropriating funds only to those programs that demonstrate their effectiveness and efficiency.

### CD, 2014 - Diretrizes para avaliação de impacto legislativo

**[1]** Eficácia – em que medida as proposições alcançam seus objetivos;

**[2]** O primeiro passo deve ser concentrar-se sobre o desempenho da proposição, em termos da sua eficácia e eficiência em relação aos objetivos definidos. É preciso começar por classificar as proposições com base nos critérios de eficácia, de modo a identificar a alternativa que apresenta melhor pontuação em relação à eficácia, ou seja, a que melhor cumpre os objetivos definidos.

**[3]** Na segunda etapa, deve-se considerar a eficiência das várias proposições elencadas, e verificar os custos associados à implementação dessas proposições. Em muitos casos, isso pode mostrar trade-offs (escolhas entre alternativas conflitantes) que são relevantes para a classificação das proposições. Por exemplo, a proposição mais eficaz implica custos mais elevados, ou uma alternativa menos eficaz gera muitos efeitos colaterais positivos.

**[4]** O critério empregado para estabelecer pesos para esses aspectos de eficiência em relação aos aspectos de eficácia irá determinar o ranking geral das

proposições. Para garantir a plena transparência do processo, é preciso relatar claramente como os impactos estimados foram pontuados, e também os critérios definidos para estabelecer diferentes pesos para os diferentes impactos. Em alguns casos, deve-se considerar a reformulação dos objetivos ou das proposições, ou desenvolver subopções para identificar os principais trade-offs (escolhas entre proposições conflitantes).

#### MP, SPI, 2010 - Indicadores de programas - guia metodológico

**[1]** os Indicadores de Resultado, que permitem realizar avaliações de eficácia ou do grau de alcance dos objetivos dos Programas, materializam o conceito de Indicadores de Desempenho de Programas

**[2]** Eficácia: apontam o grau em que um programa atinge as metas e objetivos planejados para o público-alvo.

#### Cassiolato e Guerresi, 2010 - Como-elaborar-modelo-logico

**[1]** É importante salientar que uma referência de Macroproblema, com uma explicação construída na perspectiva do ator social dirigente, pode contribuir para ampliar a eficácia da ação no sentido da mudança almejada e evitar a fragmentação decorrente da formulação de várias ações de alcance limitados presente em muitos dos programas do PPA.

#### Costa e Castanhar, 2003 - Avaliação de programas públicos

**[1]** eficácia e efetividade como medidas de sucesso da ação governamental, impõe-se criar também meios de avaliar diferentes alternativas para se obter resultados equivalentes (Kettl, 1998:87).

**[2]** eficácia — medida do grau em que o programa atinge os seus objetivos e metas;

**[3]** A adequada e precisa identificação dos componentes do programa permitirá que se avalie quais aspectos do programa foram implementados como previsto, quais não foram e quais fatores influenciaram eventuais discrepâncias na implementação. Um outro aspecto que a correta especificação dos componentes permite avaliar diz respeito à medida que o escopo do programa (beneficiários pretendidos) foi observado. Além disso, possibilitará conjecturar sobre os elos entre os resultados da implementação e os resultados do programa propriamente dito (em termos de produção, resultados intermediários, impactos etc.).

#### Cunha, 2006 - *Avaliacao\_de\_Politiclas\_Publicas\_e\_Programas\_Governamentais*

**[1]** Eficácia – é a relação entre alcance de metas e tempo ou, em outras palavras, é grau em que se alcançam os objetivos e metas do programa, em um determinado período de tempo, sem considerar os custos implicados.

#### Stella, Matthew, 1995 - *Pulic Policy The Essencial Readings*

**[1]** The first, process evaluation, loolçs at the extent to which a particular policy is implemented according to its stated guidelines. This type aclmowledges that a policy and its impact may be modified, elaborated upon, or even negated during implementation.

#### Vedung, 2011 - *Public Policy and Program Evaluacion*

**[1]** Goal—attainment evaluation is a paragon of simplicity and lucidity. After identifying the goals of the program, teasing out their actual meaning and rank order, and turning them into measurable objectives, the second step involves determining to what extent these premeditated goals have been realized in practice. The third step in goal— attainment evaluation implies ascertaining the degree to which the program has promoted or dampened goal realization.

**[2]** Goal—attainment evaluation is an effectiveness model because it asks questions about the substantive content, output, and outcomes of the program, not about program procedures like equity of treatment, due process, and the like. It differs

from economic and institutional models in that it raises substantive issues only, but pays heed to neither program costs, nor the organization of the evaluation. In adopting the yardsticks of others as criteria of merit, the goal—attainment model applies a descriptive theory of valuing. Actually, it supports a particular descriptive theory of valuing, since it takes premeditated program goals as criteria of merit and organizer for the evaluation. Ernest House writes that it takes the goals of the program as stated and then collects evidence as to whether it has achieved those goals. The goals serve as the exclusive source of standards and criteria. The evaluator assesses what the program developers say they intend achieving. The discrepancy between the stated goals and outcomes is the measure of program success. (1980:26)

**[3]** All types of government programs can be evaluated for goal attainment.

**[4]** The goal—attainment model disregards costs.<sup>3</sup> Goal accomplishment may have incurred substantial sacrifices in terms of money, time, and human efforts; these are completely ignored in goal—attainment assessment.<sup>4</sup> The lack of cost—consciousness alone reveals that the goal—attainment model cannot aspire to be the sole valid model of public policy evaluation.

## **9.5 Os resultados das avaliações de desempenho são reportados e utilizados?**

### **9.5.1 Atos normativos**

BRASIL. Lei 12.527/2011 - Lei de Acesso a Informações - LAI

**[1]** Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

V - informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços;

**[2]** Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no

âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 2º Para cumprimento do disposto no caput, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

#### BRASIL. Lei 12.965/2014 - Marco Civil da Internet

**[1]** Art. 24. Constituem diretrizes para a atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios no desenvolvimento da internet no Brasil: X - prestação de serviços públicos de atendimento ao cidadão de forma integrada, eficiente, simplificada e por múltiplos canais de acesso, inclusive remotos.

#### BRASIL. Lei 13.460/2017 - Dispõe sobre participação dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública

**[1]** Art. 3º Com periodicidade mínima anual, cada Poder e esfera de Governo publicará quadro geral dos serviços públicos prestados, que especificará os órgãos ou entidades responsáveis por sua realização e a autoridade administrativa a quem estão subordinados ou vinculados.

**[2]** Art. 6º São direitos básicos do usuário:

I - participação no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços;  
VI - obtenção de informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação do serviço, assim como sua disponibilização na internet, especialmente sobre:

**[3]** Art. 7º Os órgãos e entidades abrangidos por esta Lei divulgarão Carta de Serviços ao Usuário.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

§ 2º A Carta de Serviços ao Usuário deverá trazer informações claras e precisas em relação a cada um dos serviços prestados, apresentando, no mínimo, informações relacionadas a:

- I - serviços oferecidos;
- II - requisitos, documentos, formas e informações necessárias para acessar o serviço;
- III - principais etapas para processamento do serviço;
- IV - previsão do prazo máximo para a prestação do serviço;
- V - forma de prestação do serviço; e
- VI - locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação do serviço

§ 4º A Carta de Serviços ao Usuário será objeto de atualização periódica e de permanente divulgação mediante publicação em sítio eletrônico do órgão ou entidade na internet.

**[4]** Art. 9º Para garantir seus direitos, o usuário poderá apresentar manifestações perante a administração pública acerca da prestação de serviços públicos.

**[5]** Art. 23. Os órgãos e entidades públicos abrangidos por esta Lei deverão avaliar os serviços prestados, nos seguintes aspectos:

- I - satisfação do usuário com o serviço prestado;
- II - qualidade do atendimento prestado ao usuário;
- III - cumprimento dos compromissos e prazos definidos para a prestação dos serviços;
- IV - quantidade de manifestações de usuários; e
- V - medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço.

§ 1º A avaliação será realizada por pesquisa de satisfação feita, no mínimo, a cada um ano, ou por qualquer outro meio que garanta significância estatística aos resultados.

§ 2º O resultado da avaliação deverá ser integralmente publicado no sítio do órgão ou entidade, incluindo o ranking das entidades com maior incidência de reclamação dos usuários na periodicidade a que se refere o § 1º, e servirá de subsídio para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial quanto ao cumprimento

dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Usuário.

**[6]** Art. 24. Regulamento específico de cada Poder e esfera de Governo disporá sobre a avaliação da efetividade e dos níveis de satisfação dos usuários.

### BRASIL. Decreto 8.414/ 2015 - Programa Bem Mais Simples Brasil

**[1]** Art. 1º Fica instituído o Programa Bem Mais Simples BRASIL. com a finalidade de simplificar e agilizar a prestação dos serviços públicos e de melhorar o ambiente de negócios e a eficiência da gestão pública.

**[2]** Art. 2º São objetivos do Programa Bem Mais Simples Brasil:

I - simplificar e agilizar o acesso do cidadão, das empresas e das entidades sem fins lucrativos aos serviços e informações públicos;

II - promover a prestação de informações e serviços públicos por meio eletrônico;

III - reduzir formalidades e exigências na prestação de serviços públicos;

IV - promover a integração dos sistemas de informação pelos órgãos públicos para oferta de serviços públicos;

V - celebrar o “Pacto Bem Mais Simples Brasil” com os demais Poderes da União e com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; e

VI - modernizar a gestão interna da administração pública.

§ 1º O Programa Bem Mais Simples Brasil deverá contemplar a atuação integrada e sistêmica na prestação de serviços públicos, com a aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão, às empresas e às entidades sem fins lucrativos, mediante a utilização de linguagem simples e compreensível.

§ 2º O Programa observará as diretrizes previstas no art. 1º do Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009.

§ 3º O Programa será implementado de forma a garantir a integração com outras ações e programas desenvolvidos no âmbito do Poder Executivo federal.

**BRASIL. Decreto 9.094/2017 - Carta de Serviços ao Cidadão.**

**[1]** Art. 1º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com os usuários dos serviços públicos:

- I - presunção de boa-fé;
- II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;
- III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;
- IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;
- V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;
- VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;
- VII - utilização de linguagem clara, que evite o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e
- VIII - articulação com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e os outros Poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos.

Parágrafo único. Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.

**[2]** Art. 5º-A Para fins de acesso a informações e serviços, de exercício de obrigações e direitos e de obtenção de benefícios perante os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal, o número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF é suficiente e substitutivo para a apresentação dos seguintes dados:

- I - Número de Identificação do Trabalhador - NIT, de que trata o inciso I do caput do art. 3º do Decreto nº 97.936, de 10 de julho de 1989;
- II - número do cadastro perante o Programa de Integração Social - PIS ou o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - Pasep;

III - número e série da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, de que trata o art. 16 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovado pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943;

IV - número da Permissão para Dirigir ou da Carteira Nacional de Habilitação, de que trata o inciso VII do caput do art. 19 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro;

V - número de matrícula em instituições públicas federais de ensino superior;

VI - números dos Certificados de Alistamento Militar, de Reservista, de Dispensa de Incorporação e de Isenção de que trata a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964;

VII - número de inscrição em conselho de fiscalização de profissão regulamentada;

VIII - número de inscrição no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal - CadÚnico, de que trata o Decreto nº 6.135, de 26 de junho de 2007 ; e

IX - demais números de inscrição existentes em bases de dados públicas federais.

§ 1º O disposto no inciso IV do caput não se aplica aos processos administrativos em trâmite nos órgãos federais do Sistema Nacional de Trânsito para os quais seja necessário apresentar o número da Permissão para Dirigir ou da Carteira Nacional de Habilitação para obter acesso à informação.

§ 2º O disposto no inciso VI do caput não se aplica aos processos administrativos em trâmite nos órgãos federais vinculados ao Ministério da Defesa para os quais seja necessário apresentar o número dos Certificados de Alistamento Militar, de Reservista, de Dispensa de Incorporação ou de Isenção para obter acesso à informação.

§ 3º Os cadastros, formulários, sistemas e outros instrumentos exigidos dos usuários para a prestação de serviço público conterão campo de preenchimento obrigatório para registro do número de inscrição no CPF.

§ 4º Ato do Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia poderá dispor sobre outras hipótese, além das previstas no caput

§ 5º A substituição dos dados constantes nos incisos I a VIII do caput pelo número de inscrição no CPF é ato preparatório à implementação do Documento

Nacional de Identidade a que se refere o art. 8º da Lei nº 13.444, de 11 de maio de 2017.

**[3]** Art. 6º As exigências necessárias para o requerimento serão feitas desde logo e de uma só vez ao interessado, justificando-se exigência posterior apenas em caso de dúvida superveniente.

**[4]** Art. 7º Não será exigida prova de fato já comprovado pela apresentação de documento ou informação válida.

**[4]** Art. 11. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários:

I - os serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal;

II - as formas de acesso aos serviços a que se refere o inciso I;

III - os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público; e

IV - os serviços publicados no Portal de Serviços do Governo Federal, nos termos do disposto no Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016.

IV - os serviços publicados no portal único gov.br, nos termos do disposto no Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016.

§ 2º Da Carta de Serviços ao Usuário, deverão constar informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados, especialmente as relativas:

I - ao serviço oferecido;

II - aos requisitos e aos documentos necessários para acessar o serviço;

III - às etapas para processamento do serviço;

IV - ao prazo para a prestação do serviço;

V - à forma de prestação do serviço;

VI - à forma de comunicação com o solicitante do serviço; e

VII - aos locais e às formas de acessar o serviço.

§ 3º Além das informações referidas no § 2º, a Carta de Serviços ao Usuário deverá, para detalhar o padrão de qualidade do atendimento, estabelecer:

- I - os usuários que farão jus à prioridade no atendimento;
- II - o tempo de espera para o atendimento;
- III - o prazo para a realização dos serviços;
- IV - os mecanismos de comunicação com os usuários;
- V - os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;
- VI - as etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas as estimativas de prazos;
- VII - os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;
- VIII - o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;
- IX - os elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;
- X - as condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto;
- XI - os procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e
- XII - outras informações julgadas de interesse dos usuários.

§ 4º Na hipótese de o serviço se tratar de ato público de liberação, nos termos definidos no § 6º do art. 1º da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, a Carta de Serviços ao Usuário incluirá também:

- I - a listagem:
  - a) de todos os documentos, taxas, tarifas, comprovantes, pareceres e demais exigências necessárias à instrução do ato público de liberação;
  - b) dos atos normativos que tratem do ato público de liberação, inclusive aqueles não cogentes; e
  - c) dos códigos do Cadastro Nacional de Atividades Econômicas - CNAE referentes a atividades aptas a requererem a emissão de ato público de liberação, exceto se a informação for desnecessária;

II - a descrição resumida do fluxo de tramitação do processo administrativo aplicável ao ato, incluídas as fases, os prazos, as autoridades competentes para a decisão e o sistema recursal disponível;

III - a descrição da aplicabilidade dos efeitos dos níveis de risco;

IV - o prazo e as regras para efeitos da aprovação tácita; e

V - o tempo médio de tramitação de pedidos análogos até a decisão e as demais estatísticas relacionadas ao ato público de liberação, conforme os critérios de mensuração definidos pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal.

**[3]** Art. 20. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal utilizarão ferramenta de pesquisa de satisfação dos usuários dos seus serviços, disponível no endereço eletrônico [www.gov.br/governodigital](http://www.gov.br/governodigital) e os dados obtidos subsidiarão a reorientação e o ajuste da prestação dos serviços.

§ 1º Os canais de ouvidoria e as pesquisas de satisfação objetivam assegurar a efetiva participação dos usuários dos serviços públicos na avaliação e identificar lacunas e deficiências na prestação dos serviços.

§ 2º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal deverão dar ampla divulgação aos resultados das pesquisas de satisfação.

Art. 20-A. As avaliações da efetividade e dos níveis de satisfação dos usuários, de que trata o art. 24 da Lei nº 13.460, de 2017, serão feitas na forma definida em ato do Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

### BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF

**[1]** Art. 3º São princípios da governança pública:

I - capacidade de resposta;

II - integridade;

III - confiabilidade;

IV - melhoria regulatória;

V - prestação de contas e responsabilidade; e

VI - transparência.

**[2]** Art. 4º São diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

**[3]** Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: a) integridade; b) competência; c) responsabilidade; e d) motivação;

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos

**[4]** Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas neste Decreto.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o caput incluirão, no mínimo:

I - formas de acompanhamento de resultados;

II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e

III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

**[5]** Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração (Incluído pelo Decreto 9.901,/2019) que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade,

**BRASIL. Decreto 10.332/2020 - Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022**

**[1]** Art. 1º Fica instituída a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, na forma do Anexo, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

**[2]** Art. 4º A Estratégia de Governo Digital observará as disposições da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital, instituída pelo Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018.

§ 1º As soluções de tecnologia da informação e comunicação desenvolvidas ou adquiridas pelos órgãos e pelas entidades observarão as disposições da Estratégia de Governo Digital.

§ 2º O detalhamento do estágio de implementação da Estratégia de Governo Digital será disponibilizado no endereço eletrônico [www.gov.br/governodigital](http://www.gov.br/governodigital). BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF

**[3]** Art. 9º O Anexo I ao Decreto nº 9.319, de 2018, passa a vigorar com as seguintes alterações:

(...)

“II - ... 2 ...

Os objetivos a serem alcançados, por meio da Estratégia de Governo Digital incluem:

- oferecer serviços públicos digitais simples e intuitivos, consolidados em plataforma única e com avaliação de satisfação disponível;
- conceder acesso amplo à informação e aos dados abertos governamentais, para possibilitar o exercício da cidadania e a inovação em tecnologias digitais;
- promover a integração e a interoperabilidade das bases de dados governamentais;
- promover políticas públicas baseadas em dados e evidências e em serviços preditivos e personalizados, com utilização de tecnologias emergentes;

- implementar a Lei Geral de Proteção de Dados, no âmbito do Governo federal, e garantir a segurança das plataformas de governo digital;
- disponibilizar a identificação digital ao cidadão;
- adotar tecnologia de processos e serviços governamentais em nuvem como parte da estrutura tecnológica dos serviços e setores da administração pública federal;
- otimizar as infraestruturas de tecnologia da informação e comunicação; e
- formar equipes de governo com competências digitais.”

[4] Art. 10. O Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, passa a vigorar com as seguintes alterações:

(...)

“Art. 4º Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão, até 30 de junho de 2021:

(...)

II - cadastrar e atualizar as informações dos serviços públicos oferecidos no portal único gov.br;

(...)

IV - adotar o mecanismo de acesso da Plataforma de Cidadania Digital na totalidade dos serviços públicos digitais;

V - adotar a ferramenta de avaliação da satisfação dos usuários da Plataforma de Cidadania Digital;

VI - monitorar e implementar as ações de melhoria dos serviços públicos prestados, com base nos resultados da avaliação de satisfação dos usuários dos serviços;

VII - adotar o barramento de interoperabilidade da Plataforma de Cidadania Digital para integração dos sistemas e das bases de dados dos órgãos e das entidades da administração pública federal;

VIII - adotar a ferramenta de notificações aos usuários da Plataforma de Cidadania Digital na totalidade dos serviços públicos digitais; e

IX - adotar a ferramenta de meios de pagamentos digitais da Plataforma de Cidadania Digital nos serviços públicos oferecidos no portal único gov.br que envolvam cobrança de taxas do usuário, preços públicos ou equivalentes.”

## BRASIL. TCU, *Decisão Normativa 178/2019 - Prestação de Contas Anuais*

**[1]** Art. 3º A prestação de contas é o instrumento do gestor para demonstrar os resultados alcançados e o cumprimento da legislação em sua gestão, tendo como peça central o relatório de gestão.

§ 1º O relatório de gestão tem como objetivo principal oferecer uma visão clara sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos, informando no mínimo:

a) os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

b) o valor público em termos de produtos e resultados gerados, preservados ou entregues no exercício, e a capacidade de continuidade em exercícios futuros; c) as justificativas para objetivos ou metas não atingidas.

d) as principais ações de supervisão, controle e de correição adotadas pela UPC para a garantia da legalidade, da economicidade e da transparência na aplicação dos recursos públicos.

§ 2º O relatório de gestão deve apresentar informações por segmento e/ou de forma regionalizada, se for o caso, de modo a demonstrar a atuação das unidades de contexto ou de áreas que sejam relevantes para fornecer uma visão integrada das atividades da UPC.

§ 3º As UPC devem apresentar no relatório de gestão as informações estabelecidas no Anexo II desta decisão normativa e atender às diretrizes do Anexo III, ainda que a estrutura do relatório, formada pelos elementos de conteúdo (tópicos do relatório), possa ser ajustada para atender necessidades específicas de divulgação de informações materiais da UPC ou peculiaridades da sua gestão.

§ 4º As UPC que elaborem relatórios de atividades que não contemplem todas as informações indicadas no Anexo II desta decisão normativa poderão encaminhá-los como relatório de gestão desde que apresentem informações suplementares no Sistema e-Contas, de acordo com tratativas prévias com a unidade técnica responsável.

§ 5º Além do relatório de gestão, os apresentadores de contas devem encaminhar ao Tribunal o rol de responsáveis e outras informações suplementares, de acordo com a natureza da UPC e as indicações constantes no Sistema e-Contas.

§ 6º A apresentação tempestiva do relatório de gestão, com o conteúdo e a forma adequados ao estabelecido nesta decisão normativa, configura o cumprimento da obrigação de prestar contas.

§ 7º A não apresentação das contas ou o não cumprimento do prazo para sua apresentação, sem amparo nas prorrogações previstas nesta decisão normativa, implica a omissão no dever de prestar contas de que trata o art. 16, inciso III, alínea “a”, da Lei 8.443, de 1992, e art. 209, inciso I, do Regimento Interno do TCU.

**[2]** Art. 4º O dirigente máximo da unidade indicada como apresentadora de contas no Anexo I desta decisão normativa que estiver no exercício do cargo na data limite para cumprimento dessa obrigação é responsável pela organização e apresentação da prestação de contas.

§ 1º Os prestadores de contas são os gestores inseridos no rol de responsáveis das contas, de acordo com o disposto no art. 6º desta decisão normativa, cuja gestão será objeto da prestação de contas.

§ 2º Os prestadores de contas são responsáveis por manter registros adequados, ao longo do exercício de referência, de ações praticadas e de informações necessárias à elaboração das peças que virão compor as respectivas contas.

§ 3º Ainda durante o exercício de referência, com vistas à elaboração do relatório de gestão e das demais peças da prestação de contas, em atendimento aos princípios da eficiência, da transparência e ao dever de prestar contas, o dirigente máximo da UPC deve providenciar a divulgação, inclusive pela Internet, de seus planos estratégicos e das medidas adotadas para o alcance de objetivos e metas, incluindo, no mínimo:

I - os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

II - a previsão dos recursos orçamentários necessários;

III - a estratégia de alocação de recursos aos diversos níveis da gestão;

IV - os mecanismos de governança estabelecidos e o papel ou as responsabilidades dos seus componentes para assegurar o alcance dos objetivos, metas e desempenho planejados.

§ 4º As unidades de contexto que compõem a UPC, embora não obrigadas à apresentação de relatório de gestão ao TCU nos termos do § 3º do art. 3º desta decisão normativa, devem divulgar, durante o exercício de referência, as informações a que se referem as alíneas “a” a “d” do § 1º do artigo anterior e os incisos I a IV do § 3º deste artigo, em atenção ao disposto nos incisos V, VI e VII, alínea “a”, do art. 7º e no art. 8º, ambos da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.

**[3]** Art. 5º As informações que compõem a prestação de contas devem apresentar uma visão integrada da UPC, incluindo as unidades que estejam em seu contexto, e possibilitar o exame da legalidade, da legitimidade, da economicidade, da eficiência, da transparência e da exatidão de seus demonstrativos contábeis, para efeito do disposto no art. 16 da Lei 8.443, de 1992.

§ 1º No caso das contas das Unidades da Presidência da República, as unidades de contexto deverão encaminhar à apresentadora, conforme indicado no Anexo I desta decisão normativa, as informações e peças referentes às respectivas gestões, as quais deverão ser integradas em uma prestação de contas.

§ 2º As unidades que atuem na governança, supervisão, gestão ou operação de fundos que são definidos como UPC ou unidade de contexto no Anexo I desta decisão normativa deverão encaminhar as informações pertinentes à respectiva unidade apresentadora das contas.

§ 3º Informações adicionais ao relatório de gestão que sejam exigidas de forma separada para a UPC, tais como planilhas de dados estruturados da gestão, informações sobre projetos desenvolvidos por fundações de apoio, entidades que contribuam para os resultados da UPC ou, ainda, aquelas em que a UPC possua participação, além de outras informações de interesse para as contas, devem ser apresentadas como “Informações Suplementares” no Sistema e-Contas.

§ 4º Devem também ser entregues no Sistema e-Contas como “Informações Suplementares” as informações requeridas pelo TCU para fins de monitoramento de deliberações expedidas às entidades públicas, quando a materialidade não ensejar a inclusão dessas informações no relatório de gestão ou em notas explicativas às Demonstrações Financeiras.

**[4]** Art. 6º São responsáveis pela gestão e comporão o rol de responsáveis os titulares que desempenharem, durante o período a que se referirem as contas, as seguintes naturezas de responsabilidade, se houver, nos termos do art. 10 da IN-TCU 63/2010:

III - membro de órgão colegiado que, por definição legal, regimental ou estatutária, seja responsável por ato de gestão que possa afetar o alcance de objetivos ou causar impacto na legalidade, economicidade, eficiência, eficácia da gestão da UPC.

§ 5º Ao tratar da estrutura de governança, o relatório de gestão deverá conter informação acerca da forma de atuação dos responsáveis mencionados no inciso III do caput no processo de tomada de decisão, abrangendo o planejamento, a definição das estratégias, a execução das ações e o alcance de objetivos.

**[5] ANEXO II À DECISÃO NORMATIVA-TCU Nº 178, DE 23 DE OUTUBRO DE 2019: ELEMENTOS DE CONTEÚDO SUGERIDOS E INFORMAÇÕES QUE DEVEM CONSTAR NO RELATÓRIO DE GESTÃO**

Visão geral organizacional e ambiente externo

Fundamentalmente, deve responder às perguntas: 1) “O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua?”; 2) “Qual o modelo de negócios da organização?”; e 3) “Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como estes temas são quantificados ou avaliados?”

Apresentação das informações que identificam a UPC (missão e visão), a estrutura organizacional e de governança, o ambiente externo em que atua e o modelo de negócios, abordando:

- a) identificação da UPC e declaração da sua missão e visão;
- b) principais normas direcionadoras de sua atuação;
- c) estrutura organizacional e de governança (conselhos ou comitês de governança, mecanismos de implementação de controles, supervisão, liderança, estratégia e comunicação com interessados, entre outros);
- e) modelo de negócio, abrangendo insumos, atividades, produtos, impactos, valor gerado e seus destinatários;

f) se for o caso, a relação de políticas e programas de governo, bem como de programas do Plano Plurianual, de outros planos nacionais, setoriais e transversais de governo nos quais atua, com seus respectivos objetivos e metas. Indicação de endereço na Internet onde se encontram os planos de ação por meio dos quais se desdobram os mencionados objetivos, contendo pelo menos o nome do plano desdobrado, as organizações responsáveis, as partes interessadas, os resultados alcançados e planejados.

g) descrição dos principais processos de trabalho e produtos que contribuem para o alcance dos resultados e para a geração de valor, apoiada, sempre que possível, em um diagrama de cadeia de valor;

h) informações sobre contratos de gestão firmados de que forma são integrados no valor gerado pela unidade;

i) relação com o ambiente externo e clientes;

j) capital social e participação em outras sociedades, se aplicável.

## **[6] ANEXO II À DECISÃO NORMATIVA-TCU Nº 178, DE 23 DE OUTUBRO DE 2019: ELEMENTOS DE CONTEÚDO SUGERIDOS E INFORMAÇÕES QUE DEVEM CONSTAR NO RELATÓRIO DE GESTÃO**

### **Resultados e desempenho da gestão**

Fundamentalmente, deve responder à pergunta: “Até que ponto a organização alcançou seus objetivos estratégicos no exercício e quais são os impactos?” Demonstração dos resultados alcançados no exercício com vinculação à missão institucional e aos objetivos estratégicos e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior, por meio da utilização de indicadores de metas de resultados, de uso de recursos e de eficiência.

A apresentação de justificativas para os resultados e expectativas para os próximos exercícios e dos ajustes necessários no plano estratégico para o exercício seguinte, abordando em especial:

a) os objetivos, os indicadores e as metas de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o

caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

b) resultados alcançados no exercício de referência, frente aos objetivos estabelecidos e às prioridades da gestão, conforme abordado no tópico “Planejamento estratégico, governança e alocação de recursos”;

c) apresentação resumida dos resultados das principais áreas de atuação e/ou de operação/atividades da UPC e dos principais programas, projetos e iniciativas, conforme a materialidade da contribuição dos segmentos na composição do resultado geral da UPC;

d) avaliação equilibrada dos objetivos alcançados no exercício de referência e do desempenho em relação às metas e justificativas para o resultado obtido;

e) forma como está sendo realizado o monitoramento de metas não alcançadas e perspectivas para os próximos exercícios.

f) avaliação sobre os resultados das áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade no exercício de referência, em face dos recursos que lhes foram alocados, abrangendo, por exemplo, as seguintes áreas de gestão: - orçamentária e financeira; - de pessoas e competências; - de processos operacionais; - de licitação e contratos; - de patrimônio e infraestrutura; - tecnologia da informação; - de custos e de sustentabilidade.

#### BRASIL. Instrução Normativa 84/2020-TCU

**[1]** Art. 8º Integram a prestação de contas das UPC:

I - informações sobre:

a) os objetivos, as metas, os indicadores de desempenho definidos para o exercício e os resultados por eles alcançados, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;

b) o valor público em termos de produtos e resultados gerados, preservados ou entregues no exercício, e a capacidade de continuidade em exercícios futuros;

c) as principais ações de supervisão, controle e de correição adotadas pela UPC para a garantia da legalidade, legitimidade, economicidade e transparência na aplicação dos recursos públicos;

d) a estrutura organizacional, competências, legislação aplicável, principais cargos e seus ocupantes, endereço e telefones das unidades, horários de atendimento ao público;

e) os programas, projetos, ações, obras e atividades, com indicação da unidade responsável, principais metas e resultados e, quando existentes, indicadores de resultado e impacto, com indicação dos valores alcançados no período e acumulado no exercício;

f) os repasses ou as transferências de recursos financeiros;

g) a execução orçamentária e financeira detalhada;

h) as licitações realizadas e em andamento, por modalidade, com editais, anexos e resultados, além dos contratos firmados e notas de empenho emitidas;

i) a remuneração e o subsídio recebidos por ocupante de cargo, posto, graduação, função e emprego público, incluídos os auxílios, as ajudas de custo, os jetons e outras vantagens pecuniárias, além dos proventos de aposentadoria e das pensões daqueles servidores e empregados públicos ativos, inativos e pensionistas, de maneira individualizada; e

j) o contato da autoridade de monitoramento, designada nos termos do art. 40 da Lei 12.527, de 2011, e telefone e correio eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC);

II- as demonstrações contábeis exigidas pelas normas aplicáveis à UPC, acompanhadas das respectivas notas explicativas, bem como dos documentos e informações de interesse coletivo ou gerais exigidos em normas legais específicas que regem sua atividade;

III - o relatório de gestão, que deverá ser apresentado na forma de relato integrado da gestão da UPC, segundo orientações contidas em ato próprio do TCU; e

IV - rol de responsáveis.

§ 1º As informações que compõem as prestações de contas devem ser apresentadas por segmento e/ou de forma regionalizada, se for o caso, de modo a demonstrar a atuação das unidades ou de áreas que sejam relevantes para fornecer uma visão integrada e eficaz das atividades e operações da UPC.

§ 2º O relatório de gestão, as demonstrações contábeis relativas ao exercício encerrado e respectivas notas explicativas, assim como os certificados de auditoria deverão permanecer disponíveis nos sítios oficiais das UPC ou UAC por um período

mínimo de cinco anos a contar do encerramento do exercício financeiro a que se referem.

§ 3º O relatório de gestão na forma de relato integrado da UPC será elaborado em conformidade com os elementos de conteúdo estabelecidos em decisão normativa e em acórdão específico do TCU e oferecerá uma visão clara e concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, bem como se prestará a demonstrar e a justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos, de maneira a atender às necessidades comuns de informação dos usuários referidos no art. 3º, não tendo o propósito de atender a finalidades ou necessidades específicas de determinados grupos de usuários.

§ 4º O relatório a que se refere o parágrafo anterior deverá ser publicado até 31 de março ou, no caso das empresas estatais, até 31 de maio do exercício seguinte, ressalvado prazo diverso estabelecido em lei para publicação ou aprovação das demonstrações financeiras da UPC.

§ 5º A existência de eventual relatório de atividades emitido pela UPC poderá cumprir o papel do relatório de gestão na forma de relato integrado, desde que contenha todos os elementos dispostos na decisão normativa do TCU de que trata o § 3º deste artigo.

§ 6º As informações que compõem as prestações de contas devem atender às finalidades e disposições previstas no art. 3º e aos princípios contidos no art. 4º desta instrução normativa.

§ 7º A não publicação das prestações de contas nos moldes definidos neste artigo ou o descumprimento do prazo para sua divulgação de forma injustificada caracteriza a omissão no dever de prestar contas de que trata a alínea "a" do inciso III do art. 16 da Lei 8.443, de 1992, e pode sujeitar os responsáveis da UPC à aplicação do disposto no art. 8º da mesma Lei.

§ 8º Os prazos estabelecidos para apresentação das prestações de contas podem ser prorrogados pelo Plenário do Tribunal, em caráter excepcional, mediante o envio de solicitação fundamentada, formulada, conforme o caso, pelas seguintes autoridades:

I - Presidente da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, do Supremo Tribunal Federal, dos demais Tribunais Superiores, dos Tribunais Federais nos Estados e no Distrito Federal e do Tribunal de Contas da União;

- II - Ministro de Estado ou autoridade de nível hierárquico equivalente;
- III - Procurador-Geral da República;
- IV - presidente de conselho federal de fiscalização profissional, de entidade do sistema S ou de empresa estatal, com ciência para a autoridade supervisora.

**[2]** Art. 9º A prestação de contas se fará mediante:

I - a divulgação das informações dispostas no inciso I, art. 8º desta instrução normativa, durante o exercício financeiro;

II - a publicação das demonstrações contábeis e do relatório de gestão, após o encerramento do exercício financeiro, nos termos do § 4º do art. 8º desta instrução normativa.

§ 1º As informações e o relatório de que trata o caput deverão ser publicados nos sítios oficiais das UPC, conforme o caso, em seção específica com chamada na página inicial sob o título "Transparência e prestação de contas", na forma, conteúdo e prazos estabelecidos neste capítulo.

§ 2º As informações divulgadas na seção específica de que trata o parágrafo anterior poderão ser providas mediante links e redirecionamento de páginas para outros portais oficiais que contenham as informações ou o seu detalhamento.

§ 3º As informações divulgadas nos termos do inciso I deste artigo deverão ser atualizadas com periodicidade mínima de um ano a ser definida em decisão normativa do Tribunal.

§ 4º A seção mencionada no § 1º deverá apresentar, também, links para todos os relatórios e informes de fiscalização produzidos pelos órgãos do sistema de controle interno e pelo controle externo durante o exercício financeiro, relacionados à UPC e que tenham sido levados a seu conhecimento, com as eventuais providências adotadas em decorrência dos apontamentos da fiscalização, bem como os resultados das apurações realizadas pelo TCU em processos de representação relativa ao exercício financeiro, relacionados à UPC, e as providências adotadas.

§ 5º Os sítios oficiais a que se refere o § 1º deverão atender aos requisitos estabelecidos no § 3º do art. 8º da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011).

§ 6º As UPC que tenham informações relevantes protegidas sob sigilo legalmente previsto devem desenvolver, preferencialmente com o apoio do órgão de

controle interno, programa/trilha de auditabilidade para que as contas sejam prestadas e certificadas nos termos desta instrução normativa.

**[3]** Art. 10. Os órgãos e as unidades do sistema de controle interno deverão, quando detectada eventual omissão dos responsáveis em cumprir a obrigação de prestação de contas nos termos desta instrução normativa, comunicar a autoridade administrativa competente para fins do disposto no art. 8º da Lei 8.443, de 1992.

### 9.5.2 Outras fontes

NAO, 2016. *Performance measurement: good practice criteria and maturity model*

**[1] To be effective, performance measurement needs to be strong in the following three key aspects.**

1. The performance measurement framework: a management tool linking all the performance information in the organisation, enabling the selection and prioritisation of performance indicators. A good performance measurement framework will tell the ‘whole performance story’ of an organisation, linking inputs, outputs, and outcomes and allowing decisions to be based on the best evidence.
2. Reporting on performance information: which requires good quality data, reports that take account of the context and presentation of information based on sound analysis and insight.
3. Use of performance information: which requires performance and financial information to be linked, the information to be used to guide decision-making and the organisation to have a culture of performance measurement and usage.

### **[2] Developing a performance measurement framework**

Aims of the organisation and aims for the framework

- Statutory and other high level objectives are translated into more specific and measurable lower-level objectives. There should be a clear line-of-sight from high to low levels.

- The purpose and building blocks of the framework, and what it does/does not cover, should be clear and well understood.
- The performance measurement framework focuses on strategic and other main objectives.
- There should be arrangements with other organisations, where objectives are shared or common.

#### Linking the framework and the business

- The performance measurement system is well integrated with business planning, budgetary and operational processes
- The roles and responsibilities of the board and others within the organisation for performance measurement should be clear. There should be clear and open communication channels between different parts of the performance measurement framework.
- The links between inputs, outputs and outcomes are well understood (through for example logic or causal models). Delivery maps are developed to show how required actions will be delivered.
- The resourcing needs, including information and information technology requirements, are well understood and taken into account in decisions about the framework. The costs of the performance measurement framework, including information collection, should be proportionate to the benefits that it provides.

#### Performance indicators

- It is clear (including externally) what performance indicators are being used. There are stated rationales and clear processes for selecting performance indicators. Performance indicators are prioritised if necessary.
- Performance indicators are relevant to the outcomes the organisation seeks to achieve. The performance measures give a balanced overall picture of what the organisation is doing, covering all significant areas of work. Performance indicators link overall business performance to the performance of individual business units, teams and activities.
- The framework incorporates leading indicators or forecasts of performance, where this might be appropriate.

- The activity measured is capable of being influenced by actions which can be attributed to the organisation. The influence on outcomes that the organisation exerts are separated from other influences on those outcomes.
- The framework monitors the success of significant change within the business.

#### Feedback and learning

- The performance measurement framework is tested when first implemented, and where subsequent changes are made to it.
- There should be processes for managing change to the performance measurement system. Sufficient time should be allowed for the framework to 'bed in' before changes are made.
- The framework should be robust to withstand organisational changes or personnel leaving.
- There are mechanisms for learning about performance measurement within and from outside the organisation. Managers and staff at various levels should be involved in planning, implementing and challenging the system. The framework is informed by feedback from external stakeholders.

### **[3] Reporting performance information**

#### Data quality

- The measure has a clear, unambiguous definition so that data will be collected consistently, and is easy to understand and use.
- The performance indicators and supporting information are well documented, to allow for validation. There are systems of control to check that data is accurate, reliable and robust
- Baselines are set for measuring performance against indicators. Measures are capable of comparison with either past periods or similar programmes elsewhere.
- Data is produced frequently enough to track progress and quickly enough for the data to still be useful. Management decides on the appropriate balance between timely and accurate data, where these may conflict.

- The performance measurement framework draws appropriately on different data sources, including external sources where cost-effective. Performance information collected is relevant and proportionate to the purposes of the framework.

#### Reporting in context

- The organisation articulates success criteria for performance measures, with a stated rationale and clear process for selecting those criteria.
- Performance against indicators should be benchmarked against, for example, similar organisations or functions

#### Presenting with analysis and insight

- The organisation makes sufficient allowance (time and resources) for analysing and interpreting data
- The information being collected (and presented) should be appropriate to, and useful for, (each of) the stakeholders who are likely to use it.
- The organisation has clear and structured rationale and processes for deciding what information to report internally, and what to report publicly.
- Performance information is presented in a way that is accessible and draws attention to the most important issues. Presentation includes structured analysis of performance information and includes insights into the factors influencing performance, and what the organisation is able to influence.

### **[4] Using performance information**

#### Linking performance and financial information

- The performance measurement framework links performance and financial information (for example through Activity-Based Costing).
- Management uses linkages between performance and financial information to assess value for money.

#### Guiding decision-making

- The board is committed to performance measurement and has a clear approach to use of the performance measurement framework. The board reviews the performance measurement system periodically to satisfy

itself that the board's needs are met and that its benefits exceed the costs.

- Performance measurement framework outputs feed into objectives and business planning. The framework helps to promote good governance and scrutiny of performance by non-executives and others.
- There should be processes to check for unintended outcomes (for example matters falling outside of established indicators).

Creating a performance measurement culture

- The organisation should promote and maintain a culture of performance measurement within the organization.

**[5] Maturity Model for Performance Measurement Frameworks**

	<b>Level 1 – Existing</b>	<b>Level 2 – Functioning</b>	<b>Level 3 – Enabling</b>	<b>Level 4 – Challenging</b>	<b>Level 5 - Optimising</b>
<b>Developing a framework</b>	<p>A framework for performance measures exist.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance information gives a view of at least basic expected outcomes, outputs, and inputs.</li> <li>• The performance measures in the framework are logically structured.</li> </ul>	<p>The framework is structured around shared strategic objectives and provides an overview of the organisation's performance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance measures show how the organisation is progressing towards achieving strategic objectives.</li> <li>• The framework shows how enablers (inputs and processes) contribute to strategic objectives.</li> </ul>	<p>Performance measures are based on business models and delivery maps.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance measures express progress on key drivers for the organisation.</li> <li>• The organisation understands the links between performance measures.</li> </ul>	<p>The framework is integrated within the organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A line of sight links lower level objectives with high level strategic objectives.</li> <li>• Business unit, team, and individual performance measures are connected to the corporate performance measurement framework.</li> </ul>	<p>The links among key drivers of performance are quantified and validated to produce leading indicators.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistical analysis evidences the relations between key performance drivers.</li> <li>• Selection of performance measures is based on the impact on outcomes of the drivers they represent.</li> </ul>
<b>Reporting performance information</b>	<p>Performance information is produced.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance data is collected throughout the organisation.</li> <li>• Performance is collated at a corporate level to give on oversight of the organisation.</li> </ul>	<p>Data is of high quality and timely.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data is controlled for accuracy, reliability, validity, and robustness.</li> <li>• Performance information is reported in a timely fashion to higher levels of the organisational hierarchy.</li> </ul>	<p>Performance reports are accessible and actionable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance reports are coherently structured and easily understood.</li> <li>• Graphs, status ratings (e.g. RAGs), and explanatory notes allow the reader to focus on the most important issues and identify senior responsible owners</li> </ul>	<p>Targets and benchmarks are used as comparators.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectations for value for money are formulated in terms of challenging targets.</li> <li>• Benchmarks drive efficiency by providing comparators with other organisations.</li> </ul>	<p>Performance reports explain the story of the organisation's performance and suggest a course of action.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysis and reporting promotes cost effectiveness by providing option appraisal to assist decision-making.</li> <li>• Reports give insight into what has influenced performance, as well as describing performance achieved.</li> </ul>

	<b>Level 1 – Existing</b>	<b>Level 2 – Functioning</b>	<b>Level 3 – Enabling</b>	<b>Level 4 – Challenging</b>	<b>Level 5 - Optimising</b>
<b>Using the framework</b>	<p>Performance information is reported to the Board.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A performance report is provided to the Board.</li> </ul>	<p>Performance information is monitored by the Board.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Board monitors consequences and impacts of the performance reports.</li> <li>• The Board discusses performance information with senior management.</li> <li>• The Board ensures staff understand how they contribute to strategic objectives.</li> </ul>	<p>Performance information is used by the Board to evaluate the effectiveness of activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Board queries the effectiveness of activities, focusing on problem solving and generating learning.</li> <li>• Performance information is used to prioritise resources. <ul style="list-style-type: none"> <li>• The organisation reports aligned performance and cost information.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Performance information is linked to financial information and used to determine value for money.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The organisation reports integrated performance and cost information.</li> <li>• The Board uses value for money information to make strategic decisions about whether or not to engage in areas of activity.</li> </ul>	<p>Performance information is communicated and used throughout the organisation and a performance culture exists.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Board creates opportunities and incentives for staff to drive continuous performance improvement.</li> <li>• There is a feedback mechanism that enables the framework itself to be altered to take account of changing business needs.</li> <li>• Performance data inform debate of the marginal costs/benefits of activities and are used to drive allocative efficiency.</li> </ul>