

## Apêndice III

# Papéis de trabalho do bloco de controle

desenho e institucionalização  
da política pública

Tribunal de Contas da União

---

2020

Documentos Técnicos

# Sumário

<b>APÊNDICE III.1 – MATRIZ DE PLANEJAMENTO</b>	<b>6</b>
<b>APÊNDICE III.2 – QUADRO-RESUMO</b>	<b>17</b>
<b>APÊNDICE III.3 – CRITÉRIOS DE AUDITORIA</b>	<b>29</b>
<b>5 A POLÍTICA PÚBLICA ESTÁ BEM DESENHADA E FOI INSTITUCIONALIZADA?</b>	<b>30</b>
<b>5.1 A política pública está oficializada em ato normativo?</b>	<b>30</b>
5.1.1 Atos normativos	30
BRASIL. Lei 9.784/1999 - Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal	30
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório	31
5.1.2 Outras fontes	31
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	31
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	32
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	32
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	33
Stella, Matthew, 1995 - Public Policy The Essencial Readings	33
<b>5.2 A política pública foi institucionalizada por meio de ato normativo apropriado e com a devida observância dos princípios da administração pública?</b>	<b>34</b>
5.2.1 Atos normativos	34
BRASIL. Constituição Federal de 1988	34
BRASIL. Decreto 9.191/2017 - Normas e as diretrizes para elaboração de propostas de atos normativos	36
5.2.2 Outras fontes	36
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	36
<b>5.3 A política tem uma teoria clara que expressa, de forma objetiva, como esta incide sobre as causas do problema, projetando seus resultados e impactos de longo prazo?</b>	<b>37</b>
5.3.1 Atos normativos	37
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório	37
BRASIL. Lei 9.784/1999 - Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal	37
5.3.2 Outras fontes	39
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	39
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	39
Costa e Castanhar, 2003 - Avaliação de programas públicos	42
Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluacion	42
<b>5.4 A política tem um modelo lógico que detalha insumos, intervenções (p. ex. programas e ações), produtos, resultados e impactos?</b>	<b>44</b>
5.4.1 Modelo lógico	44

BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	44
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	44
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	46
MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)	47
Costa e Castanhar, 2003 - Avaliação de programas públicos	50
Stella, Matthew, 1995 - Pulic Policy The Essencial Readings	51
Trevisan, Van Bellen, 2008 - Avaliação de Políticas Públicas	51
5.4.2 Entrada	52
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	52
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	52
NAO, 2019 - Framework to review programmes	53
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	53
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	54
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	54
NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers	54
KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI	55
KPMG, 2019 - Metodologia de estruturação de projetos de infraestrutura MEPI	55
MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)	55
5.4.3 Produto	56
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	56
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	56
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	57
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	57
MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)	57
Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluacion	57
5.4.4 Resultado	58
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	58
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	58
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	59
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	59
UK, HM TREASURY, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases	61
KPMG, 2019 - Metodologia de estruturação de projetos de infraestrutura MEPI	61
MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)	61
Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluacion	62
5.4.5 Impactos	62
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	63
NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers	63
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	64
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	64
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	64
MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)	65
Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluacion	65

<b>5.5 A política tem objetivos claros, logicamente coerentes, específicos, mensuráveis, apropriados (relevantes), realistas (alcançáveis) e delimitados em um recorte temporal?</b>	<b>66</b>
5.5.1 Atos normativos	66
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório	66
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário - FOCTV	66
5.5.2 Outras fontes	68
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	68
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	69
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	69
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	70
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	71
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	72
NAO, 2019 - Framework to review programmes	72
NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers	72
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	73
UK, HM TREASURY, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases	73
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	74
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	74
MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)	74
Fischer, Miller, Sidney, 2007 - Handbook of Public Policy Analysis	74
Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluacion	75
<b>5.6 A política tem indicadores de efetividade, eficácia e eficiência definidos?</b>	<b>76</b>
5.6.1 Atos normativos	76
BRASIL. Lei 12.527/2011 - Regula o acesso a informações	76
BRASIL. Lei 13.971/2019 – Institui o Plano Plurianual da União para o período 2020 a 2023.	77
BRASIL. Decreto 9.191/2017- Estabelece as normas e as diretrizes para elaboração, redação, alteração, consolidação e encaminhamento de propostas de atos normativos	78
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário - FOCTV	79
5.6.2 Outras fontes	81
BRASIL. PEC 26/2017 – Proposta de emenda à constituição que dispõe sobre a avaliação de políticas públicas nos âmbitos de controle interno e externo	81
BRASIL. Parecer do relator da PEC 26/2017 apresentado ao Senado em 20/09/2017	82
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	83
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	84
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	84
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	87
NAO, 2019 - Framework to review programmes	89
NAO, 2011 - Performance measurement good practice criteria and maturity model	89
NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers	89
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	90
MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)	90
Costa e Castanhar, 2003 - Avaliação de programas públicos	93
Trevisan, Van Bellen, 2008 - Avaliação de Políticas Públicas	93
Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluacion	94
Jordan, Andrew J. (Ed.); Turnpenny, John R., 2015 - The tools of policy formulacion	94

<b>5.7 A política tem uma linha de base estabelecida?</b>	<b>95</b>
5.7.1 Atos normativos	95
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário - FOCTV	95
5.7.2 Outras fontes	95
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	95
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	95
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	96
NAO, 2019 - Framework to review programmes	96
NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers	96
<b>5.8 A política tem metas objetivas de entrega de produtos e de alcance de resultado?</b>	<b>97</b>
5.8.1 Atos normativos	97
BRASIL. Lei 12.527/2011 - Regula o acesso a informações	97
BRASIL. Lei13.971/2019 – Institui o Plano Plurianual da União para o período 2020 a 2023.	98
BRASIL. Decreto 9.191/2017- Estabelece as normas e as diretrizes para elaboração, redação, alteração, consolidação e encaminhamento de propostas de atos normativos	99
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário - FOCTV	100
5.8.2 Outras fontes	101
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	101
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	101
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	102
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	102
NAO, 2019 - Framework to review programmes	104
NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers	105
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	105
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	105
MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)	105
Costa e Castanhar, 2003 - Avaliação de programas públicos	105
<b>5.9 O público-alvo que será alcançado pela política pública está bem delimitado e caracterizado?</b>	<b>107</b>
5.9.1 Atos normativos	107
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório	107
5.9.2 Outras fontes	107
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	107
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	107
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	108
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	111
NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers	113
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	113
KPMG, 2019 - Metodologia de estruturacao de projetos de infraestrutura MEPI	113
Sabatier, 2007 - Theory Policy Process	113

## Apêndice III.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
5.1. A política pública está oficializada em ato normativo?	- Ato normativo que institucionalizou a política pública (marco regulatório).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site do órgão gestor da política pública;</li> <li>- órgão gestor da política pública;</li> <li>- sistema que controla o trâmite e publicação de atos normativos;</li> <li>- Diário Oficial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- pesquisa documental;</li> <li>- entrevista com gestores;</li> <li>- entrevista com especialistas.</li> </ul>	Seção 5.1 do apêndice III.3 do RC-PP	5.1.1. Se a política pública está institucionalizada em ato normativo (ex. lei, decreto).
				Seção 5.1 do apêndice III.3 do RC-PP  Inciso IV do Art. 6º do Decreto 10.411/2020	5.1.2. Se o relatório de AIR contém a identificação da fundamentação legal que ampara a ação do órgão ou da entidade regulatório identificado.
5.2. A política pública foi institucionalizada por meio de ato normativo apropriado e com a devida observância dos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matéria disciplinada pela política pública (a);</li> <li>- competência pela regulamentação da matéria (b);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ato normativo que institucionalizou a política pública (marco regulatório) (a);</li> <li>- ato normativo define a competência pela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- pesquisa documental;</li> <li>- entrevista com gestores;</li> </ul>	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Capítulo 1 do RAG-PP	5.2.1. Se o marco regulatório que institucionalizou a política não prejudica seu desempenho pelo excesso de formalismo e de detalhamento.

princípios da administração pública?	- identificação da fundamentação legal que ampara a ação do órgão ou da entidade quanto ao problema tratado na política pública (c).	regulamentação da matéria (b);  - relatório de análise de impacto regulatório (c).	- entrevista com especialistas.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Capítulo 1 do RAG-PP	5.2.2. Se o ato que instituiu a política foi emitido por órgão dotado de legitimidade e competência para fazê-lo.
				Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Capítulo 1 do RAG-PP	5.2.3. Se o ato que instituiu a política normatiza a atuação dos diversos órgãos, instituições e esferas de governo envolvidos em sua consecução.
				Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Art. 2º da Lei 9.784/1999	5.2.4. Se a política pública foi institucionalizada com observância ao princípio da legalidade.
				Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Art. 2º da Lei 9.784/1999	5.2.5. Se a política pública foi institucionalizada com observância ao princípio da finalidade.
				Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Art. 2º da Lei 9.784/1999	5.2.6. Se a política pública foi institucionalizada com observância ao princípio da motivação.
				Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP	5.2.7. Se a política pública foi institucionalizada com
				Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP	

				Art. 2º da Lei 9.784/1999	observância ao princípio do interesse público.
				Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP	5.2.8. Se a política pública foi institucionalizada com observância ao princípio da eficiência.
				Art. 2º da Lei 9.784/1999	
				Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP	5.2.9. Se a institucionalização da política observou o princípio da reserva legal.
				CF/88	
5.3. A política tem uma teoria clara que expressa, de forma objetiva, como esta incide sobre as causas do problema, projetando seus resultados e impactos de longo prazo?	- Resumo narrativo da política pública (a) <sup>1</sup> ;  - componentes apresentados no modelo lógico da política pública (b).	- Órgão gestor da política pública (a);  - ato normativo que institucionalizou a política pública (a);  - modelo lógico da política pública (b);  - exposição de motivos (a,b);  - planos governamentais (a,b).	- Diligência;  - pesquisa documental;  - entrevista com gestores;  - entrevista com especialistas.	Seção 5.3 do apêndice III.3 do RC-PP	5.3.1. Se a política tem uma teoria clara que expressa, de forma objetiva, como esta incide sobre as causas do problema.
				Seção 5.3 do apêndice III.3 do RC-PP  Inciso II do Art. 6º do Decreto 10.411/2020	5.3.2. Se o relatório de AIR contém identificação do problema regulatório que se pretende solucionar, com a apresentação de suas causas e sua extensão.

<sup>1</sup> O Resumo narrativo é frase ou parágrafo que deve trazer as seguintes informações:

- relações causais entre os estágios envolvidos;
- como se espera atingir os objetivos da política, materializados nos resultados e nos impactos;
- sequência de eventos e resultados que deverão ocorrer em uma cadeia causal de modo a confrontar o esperado com o observado;
- como e por que uma política pode causar determinado desdobramento.

				Seção 5.3 do apêndice III.3 do RC-PP	5.3.3. Se a política tem uma teoria que projeta de forma clara resultados e impactos de longo prazo esperados, incluindo os relacionados a mudança de comportamento.
				Seção 5.3 do apêndice III.3 do RC-PP Inciso VII do Art. 6º do Decreto 10.411/2020	5.3.4. Se o relatório de AIR contém a exposição dos possíveis impactos das alternativas identificadas, inclusive quanto aos seus custos regulatórios.
5.4. A política tem um modelo lógico que detalha insumos, intervenções (p. ex. programas e ações), produtos, resultados e impactos?	- Fluxograma contendo a sequência das etapas (insumos, atividades, produtos, resultados e impactos) da política pública (a);  - componentes apresentados no modelo lógico da política pública (b).	- Órgão gestor da política pública (a);  - ato normativo que institucionalizou a política pública (a);  - modelo lógico da política pública (b);  - exposição de motivos (a,b);  - planos governamentais (a,b).	- Diligência;  - pesquisa documental;  - entrevista com gestores;  - entrevista com especialistas.	Seção 5.4 do apêndice III.3 do RC-PP	5.4.1. Se a política tem um modelo lógico explícito.
				Seção 5.4 do apêndice III.3 do RC-PP	5.4.2. Se os objetivos, insumos e recursos necessários implementação da política foram explicitados de forma clara e objetiva.
				Seção 5.4 do apêndice III.3 do RC-PP	5.4.3. Se as intervenções (p. ex. programas e ações) necessárias à implementação da política foram explicitadas de forma clara e objetiva.

				Seção 5.4 do apêndice III.3 do RC-PP	5.4.4. Se os produtos, resultados e impactos esperados das intervenções e da política como um todo foram explicitados de forma clara e objetiva.
5.5. A política tem objetivos claros, logicamente coerentes, específicos, mensuráveis, apropriados (relevantes), realistas (alcançáveis) e delimitados em um recorte temporal?	- Objetivos definidos para a política.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Órgão gestor da política pública;</li> <li>- ato normativo que institucionalizou a política pública;</li> <li>- planos governamentais (ex. PPA, LOA);</li> <li>- exposição de motivos;</li> <li>- relatório de análise de impacto regulatório;</li> <li>- árvore de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- pesquisa documental;</li> <li>- entrevista com gestores;</li> <li>- entrevista com especialistas.</li> </ul>	Seção 5.5 do apêndice III.3 do RC-PP	5.5.1. Se os objetivos da política pública estão explicitados no ato normativo que a institucionalizou?
				<p>Inciso I do art. 2º da Lei13.971/2019</p> <p>Art. 15 da Lei13.971/2019</p> <p>Art. 32 do Decreto 9.191/2017</p>	
				Seção 5.5 do apêndice III.3 do RC-PP	5.5.2. Se o parecer de mérito contém os objetivos que se pretende alcançar com a política pública.
				<p>Inciso II do art. 32 do Decreto 9.191/2017</p>	
				Seção 5.5 do apêndice III.3 do RC-PP	5.5.3. Se o relatório de AIR contém a definição dos objetivos a serem alcançados.
				Inciso V do Art. 6º do Decreto 10.411/2020	
				Seção 5.5 do apêndice III.3 do RC-PP	5.5.4. Se os objetivos são específicos, mensuráveis, apropriados, realistas

					e possuem estimativa de tempo de implantação e de produção de seus efeitos.
				Seção 5.5 do apêndice III.3 do RC-PP	5.5.5. Se há coerência lógica entre o problema público, os objetivos da política, e os resultados e impactos esperados.
5.6. A política tem indicadores de efetividade, eficácia e eficiência definidos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de efetividade estabelecidos para a política pública;</li> <li>- indicadores de eficácia estabelecidos para a política pública;</li> <li>- indicadores de eficiência estabelecidos para a política pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Órgão gestor da política pública;</li> <li>- ato normativo que institucionalizou a política pública;</li> <li>- planos governamentais (ex. PPA, LOA);</li> <li>- exposição de motivos;</li> <li>- processo de elaboração de indicadores;</li> <li>- ficha técnica do indicador;</li> <li>- painel de indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- pesquisa documental;</li> <li>- entrevista com gestores;</li> <li>- entrevista com especialistas.</li> </ul>	Seção 5.6 do apêndice III.3 do RC-PP	<p>5.6.1. Se foram definidos, e explicitados no ato que institucionalizou a política pública, indicadores que permitem aferir a eficiência dos processos de trabalho por meio dos quais dá-se a operacionalização da política pública.</p> <p>5.6.2. Se foram definidos, e explicitados no ato que institucionalizou a política pública, indicadores que permitem monitorar o desempenho da política em termos de alcance de objetivos e produção de</p>
				<p>Inciso VII do art. 7º da Lei 12.527/2011</p> <p>Inciso III do art. 2º da Lei13.971/2019</p> <p>Art. 3º e 15 da Lei13.971/2019</p> <p>Art. 32 do Decreto 9.191/2017</p> <p>Seção 5.6 do apêndice III.3 do RC-PP</p> <p>Inciso VII do art. 7º da Lei 12.527/2011</p> <p>Inciso III do art. 2º da Lei13.971/2019</p> <p>Art. 3º e 15</p>	

				da Lei13.971/2019 Art. 32 do Decreto 9.191/2017	resultados de curto e médio prazo.
				Seção 5.6 do apêndice III.3 do RC-PP Inciso VII do art. 7º da Lei 12.527/2011 Inciso III do art. 2º da Lei13.971/2019 Art. 3º e 15 da Lei13.971/2019 Art. 32 do Decreto 9.191/2017	5.6.3. Se foram definidos, e explicitados no ato que institucionalizou a política pública, indicadores que permitem aferir seus resultados de longo prazo potenciais impactos.
				Seção 5.6 do apêndice III.3 do RC-PP	5.6.4. Se os indicadores da política pública são específicos, mensuráveis, apropriados, realistas e possuem estimativa de tempo de implantação e de produção de seus efeitos.
				Seção 5.6 do apêndice III.3 do RC-PP	5.6.5. Se o conjunto de indicadores definidos é logicamente consistente com o objetivo da política.

				Seção 5.6 do apêndice III.3 do RC-PP	5.6.6. Se o conjunto de indicadores definidos é suficiente para permitir o bom monitoramento do desempenho e a aferição dos resultados e impactos das intervenções governamentais.
5.7. A política tem uma linha de base estabelecida?	- Valores de linha de base estabelecidos para cada indicador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ato normativo que institucionalizou a política pública;</li> <li>- planos governamentais (ex. PPA, LOA);</li> <li>- exposição de motivos;</li> <li>- processo de elaboração de indicadores;</li> <li>- ficha técnica do indicador;</li> <li>- painel de indicadores;</li> <li>- processos de trabalho por meio dos quais dá-se a operacionalização da política;</li> <li>- relatórios técnicos e de monitoramento;</li> <li>- método de cálculo e fonte de dados utilizados para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- pesquisa documental;</li> <li>- entrevista com gestores;</li> <li>- entrevista com especialistas.</li> </ul>	Seção 5.7 do apêndice III.3 do RC-PP	5.7.1. Se houve a explicitação do estágio de referência inicial (“marco zero”, “situação inicial”) para subsidiar a avaliação do desempenho e resultado da pública.
				Seção 5.7 do apêndice III.3 do RC-PP	5.7.2. Se há um valor de linha de base para cada um dos indicadores (quando pertinente)
				Seção 5.7 do apêndice III.3 do RC-PP	5.7.3. Se o ano de referência da linha de base coincide com o ano de início da implementação da política
				Seção 5.7 do apêndice III.3 do RC-PP	5.7.4. Se há registro histórico do desempenho dos indicadores antes do início da implementação da política pública.

		estabelecimento da linha de base.			
5.8. A política tem metas objetivas de entrega de produtos e de alcance de resultado?	- Metas de entrega de produtos, de desempenho e de alcance de resultados estabelecidas para cada indicador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Órgão gestor da política pública;</li> <li>- ato normativo que institucionalizou a política pública;</li> <li>- planos governamentais (ex. PPA, LOA);</li> <li>- exposição de motivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- pesquisa documental;</li> <li>- entrevista com gestores;</li> <li>- entrevista com especialistas.</li> </ul>	<p>Seção 5.8 do apêndice III.3 do RC-PP</p> <p>Inciso VII do art. 7º da Lei 12.527/2011</p> <p>Inciso II do art. 2º da Lei 13.971/2019</p> <p>Art. 3º e 15 da Lei 13.971/2019</p> <p>Art. 32 do Decreto 9.191/2017</p>	5.8.1. Se foram estabelecidas metas objetivas para cada indicador
				Seção 5.8 do apêndice III.3 do RC-PP	5.8.2. Se as metas estão explicitadas em ato normativo, documento público, plano ou sistema governamental
				Seção 5.8 do apêndice III.3 do RC-PP	5.8.3. Se há metas anuais de desempenho para cada um dos indicadores
				<p>Seção 5.8 do apêndice III.3 do RC-PP</p> <p>Inciso IV do art. 2º da Lei 13.971/2019</p>	5.8.4. Se há metas regionalizadas de desempenho para cada um dos indicadores

5.9. O público-alvo que será alcançado pela política pública está bem delimitado e caracterizado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características da população-alvo da política;</li> <li>- distribuição geográfica da população-alvo da política;</li> <li>- dados socioeconômicos, demográficos da população-alvo da política;</li> <li>- estimativa de tamanho da população-alvo da política.</li> <li>- população elegível;</li> <li>- beneficiários da política pública;</li> <li>- critérios de elegibilidade (condicionalidades da política pública);</li> <li>- processo de seleção dos beneficiários;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Órgão gestor da política pública;</li> <li>- ato normativo que institucionalizou a política pública;</li> <li>- planos governamentais (ex. PPA, LOA);</li> <li>- exposição de motivos;</li> <li>- estudos técnicos acerca da população-alvo realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligência;</li> <li>- pesquisa documental;</li> <li>- entrevista com gestores;</li> <li>- entrevista com especialistas.</li> </ul>	<p>Seção 5.9 do apêndice III.3 do RC-PP</p> <p>Inciso III do Art. 6º do Decreto 10.411/2020</p>	<p>5.9.1. Se o relatório de AIR contém a identificação dos agentes econômicos, dos usuários dos serviços prestados e dos demais afetados pelo problema regulatório identificado.</p>
				<p>Seção 5.9 do apêndice III.3 do RC-PP</p>	<p>5.9.2. Se o público-alvo da política pública está bem delimitada, incluindo diferentes níveis de delimitação como: a) população potencialmente atingida pelo problema; b) população elegível à política; c) população priorizada para atendimento.</p>
					<p>Seção 5.9 do apêndice III.3 do RC-PP</p>

	<p>- regras, prazo, local e agentes responsáveis por receberem as candidaturas à política;</p> <p>- método para a seleção.</p>			<p>Seção 5.9 do apêndice III.3 do RC-PP</p>	<p>5.9.4. Se há ampla divulgação e a população potencial tem acesso a informações acerca dos critérios de elegibilidade e priorização no acesso à política pública.</p>
				<p>Seção 5.9 do apêndice III.3 do RC-PP</p>	<p>5.9.5. Se há metas de alcance e indicadores de cobertura da política pública (% dos elegíveis beneficiários da política pública).</p>

## Apêndice III.2 – Quadro-resumo

**Quadro 2: Itens de verificação e quadro-resumo**

Questões de auditoria	Subquestões de auditoria	Item de verificação	Critérios	Resposta	Evidências	Comentários
5. A política pública está bem desenhada e foi institucionalizada?	5.1. A política pública está oficializada em ato normativo?	5.1.1. A política pública está institucionalizada em ato normativo (ex. lei, decreto).	Seção 5.1 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.1.2. O relatório de AIR contém a identificação da fundamentação legal que ampara a ação do órgão ou da entidade quanto ao problema regulatório identificado.	Inciso IV do Art. 6º do Decreto 10.411/2020	<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		
	5.2. A política pública foi institucionalizada por meio de ato normativo apropriado e com a devida observância dos princípios da	5.2.1. O marco regulatório que institucionalizou a política não prejudica seu desempenho pelo excesso de formalismo e de detalhamento.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Capítulo 1 do RAG-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 <input type="checkbox"/> não se aplica		

administração pública?	5.2.2. O ato que instituiu a política foi emitido por órgão dotado de legitimidade e competência para fazê-lo.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Capítulo 1 do RAG-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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
	5.2.3. O ato que instituiu a política normatiza a atuação dos diversos órgãos, instituições e esferas de governo envolvidos em sua consecução.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Capítulo 1 do RAG-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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
	5.2.4. A política pública foi institucionalizada com observância ao princípio da legalidade.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Art. 2º da Lei 9.784/1999	<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		
	5.2.5. A política pública foi institucionalizada com observância ao princípio da finalidade.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Art. 2º da Lei 9.784/1999	<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		
	5.2.6. A política pública foi institucionalizada com observância ao princípio da motivação.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Art. 2º da Lei 9.784/1999	<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		

		5.2.7. A política pública foi institucionalizada com observância ao princípio do interesse público.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Art. 2º da Lei 9.784/1999	<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		
		5.2.8. A política pública foi institucionalizada com observância ao princípio da eficiência.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  Art. 2º da Lei 9.784/1999	<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		
		5.2.9. A institucionalização da política observou o princípio da reserva legal.	Seção 5.2 do apêndice III.3 do RC-PP  CF/88	<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		
	5.3. A política tem uma teoria clara que expressa, de forma objetiva, como esta incide sobre as causas do problema, projetando seus resultados e impactos de longo prazo?	5.3.1. A política tem uma teoria clara que expressa, de forma objetiva, como esta incide sobre as causas do problema.	Seção 5.3 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.3.2. O relatório de AIR contém identificação do problema regulatório que se pretende solucionar, com a apresentação de	Seção 5.3 do apêndice III.3 do RC-PP  Inciso II do Art. 6º do Decreto 10.411/2020	<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		

		suas causas e sua extensão.				
		5.3.3. A política tem uma teoria que projeta de forma clara resultados e impactos de longo prazo esperados, incluindo os relacionados a mudança de comportamento.	Seção 5.3 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.3.4. O relatório de AIR contém a exposição dos possíveis impactos das alternativas identificadas, inclusive quanto aos seus custos regulatórios.	Seção 5.3 do apêndice III.3 do RC-PP  Inciso VII do Art. 6º do Decreto 10.411/2020	<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		
	5.4. A política tem um modelo lógico que detalha insumos, intervenções (p. ex. programas e ações), produtos, resultados e impactos?	5.4.1. A política tem um modelo lógico explícito.	Seção 5.4 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.4.2. Os objetivos, insumos e recursos necessários implementação da política foram explicitados de forma clara e objetiva.	Seção 5.4 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		

		5.4.3. As intervenções (p. ex. programas e ações) necessárias à implementação da política foram explicitadas de forma clara e objetiva.	Seção 5.4 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.4.4. Os produtos, resultados e impactos esperados das intervenções e da política como um todo foram explicitados de forma clara e objetiva.	Seção 5.4 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
	5.5. A política tem objetivos claros, logicamente coerentes, específicos, mensuráveis, apropriados (relevantes), realistas (alcançáveis) e delimitados em um recorte temporal?	5.5.1. Os objetivos da política pública estão explicitados no ato normativo que a institucionalizou	Seção 5.5 do apêndice III.3 do RC-PP  Inciso I do art. 2º da Lei13.971/2019  Art. 15 da Lei13.971/2019  Art. 32 do Decreto 9.191/2017	<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		
		5.5.2. O parecer de mérito contém os objetivos que se pretende alcançar com a política pública.	Inciso II do art. 32 do Decreto 9.191/2017	<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		

		5.5.3. O relatório de AIR contém a definição dos objetivos a serem alcançados.	Inciso V do Art. 6º do Decreto 10.411/2020	<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		
		5.5.4. Os objetivos são específicos, mensuráveis, apropriados, realistas e possuem estimativa de tempo de implantação e de produção de seus efeitos.	Seção 5.5 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.5.5. Há coerência lógica entre o problema público, os objetivos da política, e os resultados e impactos esperados.	Seção 5.5 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
	5.6. A política tem indicadores de efetividade, eficácia e eficiência definidos?	5.6.1. Foram definidos, e explicitados no ato que institucionalizou a política pública, indicadores que permitem aferir a eficiência dos processos de	Seção 5.6 do apêndice III.3 do RC-PP  Inciso VII do art. 7º da Lei 12.527/2011  Inciso III do art. 2º 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		

		trabalho por meio dos quais dá-se a operacionalização da política pública.	Art. 3º e 15 da Lei13.971/2019 Art. 32 do Decreto 9.191/2017			
		5.6.2. Foram definidos, e explicitados no ato que institucionalizou a política pública, indicadores que permitem monitorar o desempenho da política em termos de alcance de objetivos e produção de resultados de curto e médio prazo.	Seção 5.6 do apêndice III.3 do RC-PP Inciso VII do art. 7º da Lei 12.527/2011 Inciso III do art. 2º da Lei13.971/2019 Art. 3º e 15 da Lei13.971/2019 Art. 32 do Decreto 9.191/2017	<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		
		5.6.3. Foram definidos, e explicitados no ato que institucionalizou a política pública, indicadores que permitem aferir seus resultados de longo prazo potenciais impactos.	Seção 5.6 do apêndice III.3 do RC-PP Inciso VII do art. 7º da Lei 12.527/2011 Inciso III do art. 2º da Lei13.971/2019 Art. 3º e 15 da Lei13.971/2019 Art. 32 do Decreto 9.191/2017	<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		

		5.6.4. Os indicadores da política pública são específicos, mensuráveis, apropriados, realistas e possuem estimativa de tempo de implantação e de produção de seus efeitos.	Seção 5.6 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.6.5. O conjunto de indicadores definidos é logicamente consistente com o objetivo da política.	Seção 5.6 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.6.6. O conjunto de indicadores definidos é suficiente para permitir o bom monitoramento do desempenho e a aferição dos resultados e impactos das intervenções governamentais.	Seção 5.6 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		

	5.7. A política tem uma linha de base estabelecida?	5.7.1. Houve a explicitação do estágio de referência inicial (“marco zero”, “situação inicial”) para subsidiar a avaliação do desempenho e resultado da pública.	Seção 5.7 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.7.2. Há um valor de linha de base para cada um dos indicadores (quando pertinente)	Seção 5.7 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.7.3. O ano de referência da linha de base coincide com o ano de início da implementação da política	Seção 5.7 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.7.4. Há registro histórico do desempenho dos indicadores antes do início da implementação da política pública.	Seção 5.7 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
	5.8. A política tem metas objetivas de entrega de produtos e de	5.8.1. Foram estabelecidas metas objetivas para cada indicador	Seção 5.8 do apêndice III.3 do RC-PP Inciso VII do art. 7º	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo		

	alcance de resultado?		da Lei 12.527/2011  Inciso II do art. 2º da Lei13.971/2019  Art. 3º e 15 da Lei13.971/2019  Art. 32 do Decreto 9.191/2017	<input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.8.2. As metas estão explicitadas em ato normativo, documento público, plano ou sistema governamental	Seção 5.8 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.8.3. Há metas anuais de desempenho para cada um dos indicadores	Seção 5.8 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.8.4. Há metas regionalizadas de desempenho para cada um dos indicadores	Seção 5.8 do apêndice III.3 do RC-PP  Inciso IV do art. 2º da Lei13.971/2019	<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		
	5.9. O público-alvo que será alcançado pela política pública está bem delimitado e caracterizado?	5.9.1. O relatório de AIR contém a identificação dos agentes econômicos, dos usuários dos	Seção 5.9 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		

		serviços prestados e dos demais afetados pelo problema regulatório identificado.	Inciso III do Art. 6º do Decreto 10.411/2020			
		5.9.2. O público-alvo da política pública está bem delimitada, incluindo diferentes níveis de delimitação como: a) população potencialmente atingida pelo problema; b) população elegível à política; c) população priorizada para atendimento.	Seção 5.9 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.9.3. Os critérios de seleção e priorização de beneficiários estão explicitados em ato normativo, documento público, plano ou sistema governamental.	Seção 5.9 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		

		5.9.4. Há ampla divulgação e a população potencial tem acesso a informações acerca dos critérios de elegibilidade e priorização no acesso à política pública.	Seção 5.9 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		
		5.9.5. Há metas de alcance e indicadores de cobertura da política pública (% dos elegíveis beneficiários da política pública).	Seção 5.9 do apêndice III.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 <input type="checkbox"/> não se aplica		

## Apêndice III.3 – Critérios de auditoria

**Quadro 3: Critérios gerais de auditoria**

Questão	Critérios gerais
<p>5. A política pública está bem desenhada e foi institucionalizada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inciso IX, art. 70, arts 21, 43, 48, 49 e 65, 166 e § 1º do inciso XI do art. 167 e art. 174, da CF/1988;</li> <li>• art. 2º da Lei 9.784/1999 (processo administrativo);</li> <li>• art. 35, do Decreto 9.191/2017 (Atos Normativos);</li> <li>• art. 1º, inciso V, do art. 2º e incisos IV e V, do art. 6º, do Decreto 10.411/2020 (análise de impacto regulatório);</li> <li>• inciso II, do art. 3º, da Lei 13.971/2019 (diretrizes PPA 2020-2023);</li> <li>• Acórdão 2.513/2019-TCU-Plenário (RePP 2019),</li> <li>• Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário (FOCTV);</li> <li>• § 1º, art. 17-A, Incisos I, III, IV e VII, art. 17-B e Inciso II, alínea b, art.17-C, do PLS 488/2017 (Institucionalização políticas públicas);</li> <li>• Capítulo 3 – Desenho da Política e sua Caracterização e Capítulo 4 – Desenho da Política: Modelo Lógico, Fundamentação e Análise Swot – do Guia prático de análise ex ante (BRASIL, 2018a, p. 71- 92 e p.93-109);</li> <li>• Capítulo 3 - Análise Executiva, Capítulo 4 - Análise de Diagnóstico do Problema e Capítulo 5 - Avaliação de Desenho - do Guia prático de análise ex post (BRASIL, 2018b, p. 55-102, p.105-138 e p. 139-173);</li> <li>• Capítulo 3 - Modelo do TCU para Avaliação da Governança em Políticas Públicas (item 3.1.2 – Planos e Objetivos e 3.1.6 - Monitoramento e Avaliação) Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas (Brasil, 2014b, p.45-50 e p. 60-62);</li> </ul>

## 5 A política pública está bem desenhada e foi institucionalizada?

### 5.1 A política pública está oficializada em ato normativo?

#### 5.1.1 Atos normativos

BRASIL. Lei 9.784/1999 - Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal

[1] Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

- I - atuação conforme a lei e o Direito;
- II - atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei;
- III - objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades;
- IV - atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé;
- V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição;
- VI - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público;
- VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão;
- VIII - observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados;
- IX - adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados;

X - garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio;

XI - proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei;

XII - impulsão, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados;

XIII - interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.

#### BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

Art. 6º A AIR será concluída por meio de relatório que contenha:

IV - identificação da fundamentação legal que ampara a ação do órgão ou da entidade quanto ao problema regulatório identificado;

#### 5.1.2 Outras fontes

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

**[1]** Institucionalização formal da política pública por meio de norma legal (lei, decreto, resolução etc.) apropriada, emitida por órgão dotado de legitimidade e competência para fazê-lo, e na qual normatize-se a atuação dos diversos órgãos, instituições e esferas de governo envolvidos (CALMON, 2013; FREITAS, 2005);

**[2]** Existência de marco regulatório que não prejudique o desempenho da política pública pelo excesso de formalismo e de detalhamento (CALMON, 2013).

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

**[1]** Para o primeiro componente, constam do Referencial do TCU algumas boas práticas de governança, dentre as quais se destaca “a institucionalização formal da política pública por meio de norma legal (lei, decreto, resolução etc.) apropriada, emitida por órgão dotado de legitimidade e competência para fazê-lo, e na qual se normatize a atuação dos diversos órgãos, instituições e esferas de governo envolvidos”. (CALMON, 2013; FREITAS, 2005)

**[2]** Padrão de itens de verificação para as perguntas do componente “institucionalização”

- 1 A atuação governamental conjunta é formalmente definida em norma
- 2 Os papéis e responsabilidades das partes interessadas estão claramente definidos
- 3 Os processos decisórios da atuação conjunta estão definidos
- 4 As diretrizes e os objetivos políticos da atuação governamental estão definidos
- 5 Há previsão de formas de monitoramento da atuação conjunta

**[3]** NXX.X.1 – Institucionalização: Em que medida a política que orienta a atuação governamental no Macroprocesso de seu país está formal e adequadamente institucionalizada?

Comentários: Esta pergunta não será respondida pelos entrevistados. O total de pontos alcançados após a somatória das avaliações efetuadas nas subquestões deste item abaixo descritas expressará o valor que quantifica a medida em que a política orienta a atuação governamental no Macroprocesso do seu país está formalizada e adequadamente institucionalizada, conforme as boas práticas internacionais.

**[1]** institucionalização formal da política pública por meio de norma legal (lei, decreto, resolução etc.) apropriada, emitida por órgão dotado de legitimidade e competência para fazê-lo, e na qual normatize-se a atuação dos diversos órgãos, instituições e esferas de governo envolvidos;

**[2]** existência de marco regulatório que não prejudique o desempenho da política pública pelo excesso de formalismo e de detalhamento (Brasil, 2014, p. 44-45).

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

**[1]** The programme business case is important because programmes will only deliver their intended outcomes and benefits if they are properly scoped, planned and cost justified from the outset.

#### Stella, Matthew, 1995 - Public Policy The Essential Readings

**[1]** Policy formulation is the creation of relevant and supportable courses of action for dealing with problems and does not always result in the adoption of policy. Because a problem or issue arrives on the agenda, it does not necessarily mean that the government will act effectively to resolve it.

## **5.2 A política pública foi institucionalizada por meio de ato normativo apropriado e com a devida observância dos princípios da administração pública?**

### **5.2.1 Atos normativos**

#### **BRASIL. Constituição Federal de 1988**

**[1]** Art. 21. Compete à União: (EC no 8/95, EC no 19/98, EC no 49/2006 e EC no 69/2012)

IX – elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social;

**[2]** Art. 43. Para efeitos administrativos, a União poderá articular sua ação em um mesmo complexo geoeconômico e social, visando a seu desenvolvimento e à redução das desigualdades regionais.

§ 1º Lei complementar disporá sobre:

I – as condições para integração de regiões em desenvolvimento;

II – a composição dos organismos regionais que executarão, na forma da lei, os planos regionais, integrantes dos planos nacionais de desenvolvimento econômico e social, aprovados juntamente com estes.

**[3]** Art. 48. Cabe ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, não exigida esta para o especificado nos arts. 49, 51 e 52, dispor sobre todas as matérias de competência da União, especialmente sobre: (EC no e EC no 19/98, EC no 69/2012)

I - sistema tributário, arrecadação e distribuição de rendas;

II - plano plurianual, diretrizes orçamentárias, orçamento anual, operações de crédito, dívida pública e emissões de curso forçado;

III - fixação e modificação do efetivo das Forças Armadas;

IV - planos e programas nacionais, regionais e setoriais de desenvolvimento;

V - limites do território nacional, espaço aéreo e marítimo e bens do domínio da União;

VI - incorporação, subdivisão ou desmembramento de áreas de Territórios ou Estados, ouvidas as respectivas Assembléias Legislativas;

VII - transferência temporária da sede do Governo Federal;

VIII - concessão de anistia;

IX - organização administrativa, judiciária, do Ministério Público e da Defensoria Pública da União e dos Territórios e organização judiciária e do Ministério Público do Distrito Federal;

X - criação, transformação e extinção de cargos, empregos e funções públicas, observado o que estabelece o art. 84, VI, b ;

XI - criação e extinção de Ministérios e órgãos da administração pública;

XII - telecomunicações e radiodifusão;

XIII - matéria financeira, cambial e monetária, instituições financeiras e suas operações;

XIV - moeda, seus limites de emissão, e montante da dívida mobiliária federal.

XV - fixação do subsídio dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, observado o que dispõem os arts. 39, § 4º; 150, II; 153, III; e 153, § 2º, I.

**[4]** Art. 49. É da competência exclusiva do Congresso Nacional: (EC no 19/98)

V – sustar os atos normativos do Poder Executivo que exorbitem do poder regulamentar ou dos limites de delegação legislativa;

IX – julgar anualmente as contas prestadas pelo Presidente da República e apreciar os relatórios sobre a execução dos planos de governo;

X – fiscalizar e controlar, diretamente, ou por qualquer de suas Casas, os atos do Poder Executivo, incluídos os da administração indireta;

**[5]** Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. (EC no 19/98)

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e

valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

#### BRASIL. Decreto 9.191/2017 - Normas e as diretrizes para elaboração de propostas de atos normativos

**[1]** Art. 35. Não será disciplinada por medida provisória matéria:

I - relativa a:

a) nacionalidade, cidadania, direitos políticos, partidos políticos e direito eleitoral;

b) direito penal, processual penal e processual civil;

c) organização do Poder Judiciário e do Ministério Público, a carreira e a garantia de seus membros;

d) planos plurianuais, diretrizes orçamentárias, orçamento e créditos adicionais, ressalvada a hipótese de abertura de crédito extraordinário prevista no art. 167, § 3º, da Constituição; e

e) regulamentação de artigo da Constituição cuja redação tenha sido alterada por meio de emenda promulgada de 1º de janeiro de 1995 a 11 de setembro/2001;

II - que vise à detenção ou ao sequestro de bens, de poupança popular ou de qualquer outro ativo financeiro;

III - reservada a lei complementar;

IV - já disciplinada em projeto de lei aprovado pelo Congresso Nacional e pendente de sanção ou veto do Presidente da República; e

V - que possa ser aprovada sem dano para o interesse público nos prazos estabelecidos pelo procedimento legislativo de urgência previsto na Constituição.

#### 5.2.2 Outras fontes

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

**[1] PROJETO DE LEI DO SENADO 488./2017 (Complementar)**

Acrescenta dispositivos à Lei Complementar 95, de 26 de fevereiro de 1998, com o intuito de estabelecer normas e diretrizes para encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas, propiciando melhor responsabilidade gerencial na Administração Pública.

Acrescenta dispositivos à Lei Complementar 95, de 26 de fevereiro de 1998, com o intuito de estabelecer normas e diretrizes para encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas, propiciando melhor responsabilidade gerencial na Administração Pública.

**[2]** “Art. 17-A. Os projetos de lei que instituem políticas públicas serão acompanhados de avaliação prévia de impacto legislativo, com o intuito de garantir a economicidade, a efetividade, a eficácia e a eficiência das ações públicas.

§ 1º Para fins deste artigo, entende-se por:

I – política pública, a mobilização político-administrativa para articular e alocar recursos e esforços para tentar solucionar dado problema coletivo;

### **5.3 A política tem uma teoria clara que expressa, de forma objetiva, como esta incide sobre as causas do problema, projetando seus resultados e impactos de longo prazo?**

#### **5.3.1 Atos normativos**

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

**[1]** Art. 6º A AIR será concluída por meio de relatório que contenha:

II - identificação do problema regulatório que se pretende solucionar, com a apresentação de suas causas e sua extensão;

VII - exposição dos possíveis impactos das alternativas identificadas, inclusive quanto aos seus custos regulatórios;

BRASIL. Lei 9.784/1999 - Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal

**[1]** Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

- I - atuação conforme a lei e o Direito;
- II - atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei;
- III - objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades;
- IV - atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé;
- V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição;
- VI - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público;
- VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão;
- VIII – observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados;
- IX - adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados;
- X - garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio;
- XI - proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei;
- XII - impulsão, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados;
- XIII - interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.

### 5.3.2 Outras fontes

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

**[1]** Não existe impacto efetivo nem resultados palpáveis para políticas sem objetivos claros e sem uma teoria do programa, ou seja, sem uma ideia explícita das consequências de uma possível ação que intervenha sobre um problema

**[2]** Uma teoria clara é aquela que consegue ser expressa, de forma objetiva, em resumo narrativo (uma frase ou um parágrafo) que expresse como o programa incide sobre as causas do problema, projetando seus resultados e impactos de longo prazo.

**[3]** Sugere-se que a teoria seja descrita informando: se (descreva o desenho do programa), então (descreva os resultados), o que então levará a (descreva os impactos).

**[4]** Tal passo é importante para que se verifique, antes de mais nada, a consistência lógica do que se pretende fazer, de modo que fique absolutamente claro em que medida os recursos e os processos a serem despendidos e realizados podem ser tomados como diretamente responsáveis por produzir o que se vislumbra como resultado e se vislumbra como impacto.

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

**[1]** A teoria do programa é um resumo narrativo (uma frase ou um parágrafo) que expressa de forma objetiva como a política incide sobre as causas do problema, projetando seus resultados e impactos ao longo do tempo. Envolve a especificação de como e por que uma política pode causar determinado desdobramento, investigando as relações causais entre os estágios envolvidos e explicitando como se espera atingir os objetivos da política, materializados nos resultados e nos impactos do modelo lógico. A teoria do programa estrutura a racionalidade por trás da política

pública, sendo um instrumento para orientar diversas abordagens de avaliação, bem como o próprio monitoramento ao longo da sua execução. A teoria também idealiza a sequência de eventos e resultados que deverão ocorrer em uma cadeia causal de modo a confrontar o esperado com o observado. É uma forma de ilustrar como, a partir de um conjunto de processos, chega-se aos resultados desejados.

**[2]** A teoria do programa pode ser assim formalizada. Dada uma necessidade (problema) circunscrita a um contexto específico, propõe-se o uso de recursos (insumos) para efetivação de um conjunto de processos que vão gerar produtos e que, por sua vez, deverão implicar determinados efeitos (resultados/impactos). Esse planejamento pode ser formalizado por um modelo lógico, que consiste em representar essa sequência de eventos por meio de um fluxograma em que cada etapa da intervenção, assim como as suas interrelações e as cadeias de resultados incorporados, são blocos de construção para o desenvolvimento.

**[3]** Uma política pública deve estar embasada em um modelo teórico capaz de identificar não apenas os problemas que demandam providências e as necessidades da sociedade (como foi analisado de forma mais detalhada no capítulo 4), mas também uma intervenção capaz de alcançar o seu objetivo. Esse modelo teórico que dá suporte à intervenção é o que se denomina por teoria do programa ou teoria da mudança

**[4]** A teoria do programa se desenvolve em diversas etapas intermediárias previamente definidas e que, ao final do processo, deverão explicitar os resultados e os impactos que se espera atingir com a intervenção.

**[5]** O desenvolvimento coerente dessas etapas intermediárias é a lógica ou a coerência interna da teoria do programa, isto é, como se articulam os seus componentes, as suas relações causais e como se dá o mecanismo de transmissão entre as diferentes etapas da política pública.

**[6]** Com base no modelo lógico revisado na seção anterior, a teoria do programa permite que se desenvolvam e se testem a formulação e os pressupostos do desenho da política, permitindo que esse seja modificado ou refinado por meio do processo de avaliação proposto nessa abordagem.

**[7]** Conforme colocam Blasco e Casado (2009), a teoria do programa contempla outros elementos, que vão além do modelo lógico, como as premissas ou as hipóteses, os mecanismos de mudanças, os riscos envolvidos, o contexto em que ocorre a intervenção e eventuais fatores externos que podem interferir no andamento da política.

**[8]** Questões orientadoras para a análise da teoria do programa

1) Quais as hipóteses que suportam a intervenção?

2) Tais hipóteses são razoáveis?

3) Por meio dos componentes apresentados no modelo lógico, podem ser estruturados o mecanismo causal e a base teórica que dão suporte à política pública e que permitem entender como e por que os objetivos da intervenção podem ou não ser atingidos?

**[9]** é a clareza dessa teoria que deve expor de forma objetiva como os insumos e os processos utilizados podem ser responsáveis diretos pelos produtos, resultados e impactos planejados

**[10]** É fundamental estruturar de forma clara os diferentes estágios da política e seus nexos causais existentes, de modo que os resultados devem advir de cada um desses estágios por meio do modelo lógico.

**[11]** Assim, temos que, uma vez que a necessidade ou a razão de ser da política tenha sido proposta, a intervenção deve ser capaz de produzir a seguinte sequência de eventos (J-PAL e Enap, 2017): “se [atividades] geram [produtos], isto deveria levar a [resultados intermediários] que ao final melhorarão [resultados finais], contribuindo para o [propósito/impacto]”

**[12]** Quando existem evidências sólidas e confiáveis de que um conjunto de atividades gera produtos e leva à melhoria de resultados, que, por sua vez, contribuirão para o impacto, há maior certeza sobre a validade da teoria do programa. Assim sendo, podem existir estudos que indiquem que, para cada etapa descrita na estruturação da política, os elos de transmissão são causais e inequivocadamente

percebidos. Entretanto, se prevalece a inexistência desse tipo de estudo, é recomendável afirmar que a teoria do programa necessita ser verificada e que estudos de avaliação de impacto, por exemplo, são recomendáveis.

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

**[1]** O processo de avaliação será facilitado e mais útil se baseado em um planejamento consistente, capaz de estabelecer: relações causais entre atividades e produtos; produtos e resultados que permitam atingir as metas visadas; resultados que causem efeitos mais ou menos precisos e respondam pelo alcance de um objetivo específico; e efeitos que produzam o impacto pretendido pelo propósito ou missão do programa, de tal sorte que se busque fazer com que as atividades de fato contribuam para o alcance desse mesmo propósito.

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

**[1]** Hoogerwerf posits that the "policy theory," which is the term he prefers, contains all the empirical and normative presuppositions and assumptions embodied in the program by its initial framers. He argues that evaluations can be regarded as tests of policy theories.

**[2]** Intervention theories come in several linguistic guises. According to Hoogerwerf, they are referred to as "the impact model of the program" (Nachrnias 1979:9ff.), "the program's theory of action," "the program model" (Patton 1990:107) or "the reasoning underlying

**[3]** shall use the term "intervention theory" as a general concept and "policy theory," "program theory" (Bickman 1990; Chen 1990) and "reform theory" when interventions might be thought of as a policy, a program or a reform.

**[4]** Much thought on evaluation assumes that only one theory underlies each undertaking, This is usually wrong. Along with initial framers of an intervention, other stakeholders may also hold presuppositions about an intervention's aims and effects. It is easy to imagine that the political opposition, the implementing agency, the intermediaries and various client groups each entertain assumptions about the

outcome of the undertaking. There are many theories undergirding each intervention and each one of them might in principle be taken into account. For this reason, I prefer to talk about "intervention theories" in the plural.

**[5]** On the basis of these insights, evaluators may then describe how implementation processes have in fact developed. Secondly, evaluators may also use them as starting points for discussing general governance aspects of the specific intervention case.

## 5.4 A política tem um modelo lógico que detalha insumos, intervenções (p. ex. programas e ações), produtos, resultados e impactos?

### 5.4.1 Modelo lógico

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

[1] Cassiolato e Guerresi (2010) defendem a necessidade de prever as atividades necessárias e os recursos correspondentes para sua realização, de forma logicamente encadeada com os resultados (produtos e efeitos) que a política ou programa se propõe a realizar.

[2] 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, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

[1] A matriz de modelo lógico é uma metodologia útil para a identificação e descrição dos diversos componentes referentes ao desenho, à operação e aos efeitos de um programa ou uma política pública

[2] O emprego da metodologia do modelo lógico nas fases de concepção e planejamento de uma política é de extrema relevância. Por meio dele, gestores e tomadores de decisão obtêm maior clareza sobre os recursos necessários para a implementação da política, as atividades a serem executadas para que seja eficaz, os produtos a serem entregues e os resultados que se visa atingir no curto, médio e longo prazos.

**[3]** Este modelo constitui, assim, uma importante ferramenta para identificar o processo por meio do qual se espera que a intervenção leve à resolução das necessidades inicialmente encontradas.

**[4]** Não há, inclusive, uma uniformidade de vocabulário relacionada a tal metodologia, que pode ser identificada também como teoria de mudança, mapa de resultados, cadeia de resultados, teoria de ação ou quadro de desempenho.

**[5]** Ainda que diante de sua flexibilidade, o modelo lógico sempre representa a descrição de como os componentes essenciais de um programa levam aos resultados esperados e sub-sequentes impactos, articulando as ligações causais entre o trabalho a ser realizado e o que se deseja alcançar com ele.

**[4]** O uso de modelos lógicos também auxilia a estruturação de sistemas de monitoramento.

**[5]** O modelo lógico é composto por: insumos, atividades, produtos, resultados e impactos.

**[6]** É importante insistir que cada componente do modelo é logicamente conectado ao seguinte. Portanto, não existe atividade se os insumos não foram previstos e disponibilizados. Não existe produto se insumos e atividades não foram plenamente realizados. Não há resultado sem produto, nem impacto sem resultados que persistem ao longo de um tempo de maturação.

**[7]** O modelo lógico auxilia enormemente o trabalho de detecção desses problemas de fundo. E responde a um critério essencial da avaliação, qual seja o de que não se avalia política apenas para se descobrir se ela funciona ou não, mas, sobretudo, para se descobrir por que a política está indo bem ou mal

**[8]** Indicadores e metas devem ser considerados como elementos indissociáveis da construção dos modelos lógicos.

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

**[1]** Há modelo lógico elaborado para a política? Se sim, quando ele foi elaborado?

**[2]** Apresente modelo lógico da política caso já tenha sido elaborado, ou desenvolva modelo lógico em conjunto com representantes do órgão gestor da política.

**[3]** De modo sucinto, o modelo lógico é formado por cinco componentes – insumos, processos, produtos, resultados e impactos – e exibe a lógica causal entre eles, explicitando os mecanismos por meio dos quais visa-se obter os resultados e impactos indicados a curto, médio e longo prazos.

**[4]** Componentes do modelo lógico

Insumos - Recursos do setor público – orçamentários ou não – necessários para atingir os objetivos da política.

Processos - São as ações que combinam os recursos disponíveis para produzir bens e serviços a fim de atacar as causas do problema.

Produtos - São os bens ou serviços resultantes de um processo, ou seja, as entregas (outputs) que a política pública faz para atacar as causas do problema e gerar resultados.

Resultados - São mudanças incidentes sobre as causas do problema, que decorrem de um ou mais produtos.

Impactos - Mudança de mais longo prazo no problema que a política busca enfrentar, alinhado aos objetivos da política.

**[5]** Elaboração própria. Na avaliação ex post, o modelo lógico permite comparar o que era esperado da política com o que se realizou com a sua execução até o

momento atual. Destaca-se que, desde o início da execução da política pública, já se pode retomar o modelo lógico e apresentar os indicadores associados a cada um dos seus componentes que tenham sido produzidos ou evidenciados.

### MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)

**[1]** O modelo lógico é uma proposta para organizar as ações que fazem parte de um programa e articulá-las aos resultados esperados. Sua aplicação facilita o planejamento e a comunicação sobre o que se pretende com o programa e qual o funcionamento esperado (CASSIOLATO e GUERESI, 2010).

**[2]** Os elementos do modelo lógico são: insumos/recursos, atividades/operações/ações, produtos, resultados intermediários e finais, assim como as hipóteses que suportam essas relações e as influências das variáveis relevantes de contexto (FERREIRA, CASSIOLATO e GONZALEZ, 2007).

**[3]** Assim, o modelo lógico esclarece a cadeia de causalidade do programa e explicita:

- A teoria do programa, ou seja, pressupostos sobre recursos e ações e como eles levam aos resultados esperados.
- As hipóteses: de que os recursos adequados serão transformados em ações necessárias para os beneficiários selecionados, o que, num contexto determinado, levará aos resultados que o programa pretende alcançar.

**[4]** O modelo lógico é uma representação gráfica da teoria de funcionamento de um programa.

**[5]** Ele revela a relação de causalidade que existe entre os elementos que compõem um programa:

- o desenvolvimento das atividades necessita da disponibilidade de recursos adequados;
- a produção dos resultados depende da execução das atividades conforme definidas;

- o impacto do programa na sociedade depende da obtenção dos resultados.

Perceber essas relações de dependência auxilia na identificação de deficiências do desenho que poderão interferir no desempenho do programa.

**[5]** O Mapa de Processos e Resultados (MaPR), apresentado em Jannuzzi oferece uma narrativa sintética do funcionamento do programa, do seu contexto de operação, de como seus diversos componentes-insumos, processos e produtos - se alinham para produzir os resultados e impacto social almejados, e das condições para que isso se concretize.

**[6]** O MaPR não é um instrumento de coordenação e controle de atividades em projetos, pois não tem o detalhamento que os modelos lógicos preconizam; não é ferramenta para diagnósticos de problemáticas sociais para fins de desenho de um programa, pois já explicita um modelo de intervenção

**[7]** O modelo lógico proporciona uma apresentação sistemática, lógica e sucinta do programa (PFEIFFER, 2006). Isso permite verificar se o programa ou atividade está bem estruturado e o acompanhamento sistemático das atividades, ou seja, o monitoramento.

**[8]** O componente insumos/recursos refere-se ao “estoque que foi previsto para a realização de uma atividade com a qual se espera obter determinados produtos e atingir os objetivos de um projeto” (COHEN e FRANCO, 2002, p. 93). Nessa categoria, podemos incluir recursos orçamentários e não orçamentários necessários e suficientes para o programa alcançar os seus objetivos (CASSIOLATO e GUERESI, 2010).

**[9]** O processo de elaboração do modelo lógico do programa deverá contribuir para garantir as seguintes condições (Cassiolato e Guerresi, 2010):

- definição clara e plausível dos objetivos e resultados esperados do programa;
- identificação de indicadores relevantes de desempenho, que possam ser obtidos a um custo razoável;
- comprometimento dos gestores do programa com o que está proposto no modelo lógico.

**[10] ONDE O MODELO LÓGICO PODE SER USADO?**

- No planejamento de uma intervenção, para construir sua estrutura e dinâmica de funcionamento.

- Na avaliação de programas. A avaliação testa e verifica a teoria do programa para averiguar se a estrutura construída permite, de fato, alcançar os resultados esperados (TAYLOR-POWEL, JONES e HENERT, 2003). O modelo lógico é uma ferramenta que auxilia nesse processo.

- Na comunicação, na medida em que oferece um quadro simples e claro do funcionamento do programa. Ele pode ser usado no trabalho das equipes de gestão e para difundir e explicar o programa junto a um público mais amplo.

**[11]** O modelo lógico proporciona uma apresentação sistemática, lógica e sucinta do programa. Isso permite verificar se o programa ou a atividade está bem estruturada e o acompanhamento sistemático das atividades, ou seja, o monitoramento.

**[12]** O modelo lógico permite visualizar a relação de causalidade entre os elementos que compõem um programa. Ou seja, o desenvolvimento das atividades necessita da disponibilidade de recursos adequados; a produção dos resultados depende da execução das atividades conforme definidas e os impactos não serão produzidos se todos os elementos anteriores não tiverem sido executados de acordo com o planejado.

**[13]** Podemos dividir em duas etapas a construção do modelo lógico. Na primeira, estabelecemos os fundamentos: definição do problema que o programa ou projeto almeja minimizar ou resolver, suas principais causas, o objetivo geral do programa e o público-alvo. Na segunda etapa, elaboramos o modelo, definindo: (a) as ações, ou seja, quais as atividades que serão realizadas para tentar resolver o problema; (b) os produtos decorrentes das ações executadas; (c) conhecendo o produto, é possível definir os resultados intermediários e o resultado final; (d) o último componente do modelo lógico é o impacto do programa na sociedade.

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

**[1]** Este trabalho adota esta última perspectiva, mais consistente com a tradição brasileira nesse campo (propósito > objetivo > meta > atividade).

**[2]** O processo de avaliação será facilitado e mais útil se baseado em um planejamento consistente, capaz de estabelecer: relações causais entre atividades e produtos; produtos e resultados que permitam atingir as metas visadas; resultados que causem efeitos mais ou menos precisos e respondam pelo alcance de um objetivo específico; e efeitos que produzam o impacto pretendido pelo propósito ou missão do programa, de tal sorte que se busque fazer com que as atividades de fato contribuam para o alcance desse mesmo propósito.

**[3]** Uma maneira de permitir que a avaliação de programas públicos possa contribuir para testar a própria consistência do planejamento é através da definição prévia da matriz lógica do programa. Segundo Wholey (1994:15- 20), a construção da matriz lógica começa pela identificação dos objetivos gerais e específicos do programa e dos indicadores de performance (tipos de evidência) pelos quais o programa será avaliado, bem como a indicação das fontes de dados que serão usadas para as mensurações, comparações e análises.

**[4]** Adotamos aqui a denominação matriz lógica do programa, com o mesmo sentido de marco lógico, termo consagrado pelo BID e pela Cepal (BID, 1994). Já na literatura norte-americana são usuais as denominações lógica do programa (program logic) ou estrutura do programa (program design), para designar instrumentos semelhantes aos definidos pelo BID/Cepal (Wholey et al., 1994).

**[5]** Num segundo momento a metodologia da matriz lógica volta-se para a identificação dos recursos (financeiros, humanos e de infraestrutura) alocados ao programa, as atividades previstas, os resultados esperados e as relações causais (uma particular combinação de recursos, permitindo a realização de um determinado conjunto de atividades, que levará à produção de determinados resultados, que, presume-se, permitirão que se alcancem determinados objetivos associados ao programa) que a teoria por trás do programa pressupõe que podem ser assumidas

**[6]** Note-se que um aspecto prático importante no desenvolvimento da matriz lógica é a identificação de resultados intermediários (Wholey et al., 1994:20) que associem determinadas atividades do programa a um ou mais objetivos do mesmo.

**[7]** O modelo lógico do projeto pode ser desenhado de outra forma, que complementa a anterior, relacionando objetivos do projeto (explícitos ou implícitos) a variáveis operacionais e a indicadores (formas de mensuração) que permitam mensurar o grau em que os objetivos gerais e específicos do projeto vão sendo atingidos.

#### Stella, Matthew, 1995 - Public Policy The Essential Readings

**[1]** Problems are identified and isolated; then the goals, values, and objectives of pertinent solutions to the problems are identified and ranked according to saliency.

#### Trevisan, Van Bellen, 2008 - Avaliação de Políticas Públicas

**[1]** Atualmente maior atenção tem sido dada a uma metodologia de estruturação de políticas públicas chamada metodologia do marco lógico. Esta metodologia parte da concepção de políticas públicas como processos articulados e estabelece os recursos que configuram a política pública, seus programas e projetos, e encadeiam as etapas de um mesmo programa, desde o diagnóstico da população-alvo até a definição de critérios para intervenção (Carvalho, 2003).

**[2]** A ferramenta de base se estrutura em forma de uma matriz de organização: de um lado ficam os objetivos, indicadores, meios de aferição e fatores externos a influenciar os resultados do programa; de outro, a especificação dos objetivos geral e específicos, componentes e atividades (Carvalho, 2003).

**[3]** Outra forma de se estruturar a matriz lógica é dada por Costa e Castanhar (2003): começa-se pela identificação dos objetivos gerais e específicos do programa e dos indicadores pelos quais o programa será avaliado, assim como a identificação

das fontes de dados que serão usadas para as mensurações, comparações e análises. Num segundo momento volta-se para a identificação dos recursos (financeiros, humanos, infra-estrutura) alocados ao programa, as atividades previstas, os resultados esperados e as relações causais que a teoria por trás do programa pressupõe que podem ser atingidas.

**[4]** Conforme Carvalho (2003:193), a metodologia do marco lógico se destaca pela clareza na distinção dos conceitos de avaliação e das atividades necessárias para seu desenvolvimento, bem como na proposição de dimensões para avaliação, “possibilitando resultados analíticos baseados em uma interpretação integrada do comportamento dos agentes, das atribuições das instâncias de implementação e da interação com as populações potencial e beneficiária”.

#### 5.4.2 Entrada

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

**[1]** Insumos - Os insumos de uma política são os recursos necessários para a sua execução, sejam financeiros, físicos (equipamentos, materiais, instalações), humanos (número, tipo, qualificação) ou outros. Por exemplo, a sensibilização de atores, a mudança de marcos normativos, o diagnóstico de situação, as pesquisas de opinião, entre outros, podem ser considerados, a depender do problema, insumos para a política.

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

**[1]** What are the major program inputs? Are they mainly human resources (full-time equivalents (FTEs))? Are there goods or services being purchased as inputs to the program?

### NAO, 2019 - Framework to review programmes

**[1]** Are the resources deployed in the right places?

**[2]** Is there sufficient capacity to deliver the programme?

**[3]** Is there appropriate staff training and support in place to deliver the programme and effect business change?

**[4]** Has the programme identified enablers to achieve its objectives (for example people, policies, funding, processes, partners, technology)? Are they in place?

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

**[1]** Há atividades claramente definidas neste macroprocesso para gerar os produtos necessários

Comentários: 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. Exemplos: treinamento de funcionários, tarefas de gerenciamento, provisão de instalações etc.

**[2]** Há previsão de fontes de recursos específicos para a atuação governamental conjunta neste macroprocesso

**[3]** Há cronogramas que detalhem os marcos e prazos para a execução das etapas de atuação governamental individual e conjunta neste macroprocesso

Comentários: Neste quesito ocupa-se do planejamento operacional, tanto individual como conjunto, que apresente o detalhamento das etapas a serem percorridas em horizonte de tempo definido.

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

**[1]** As atividades são as ações e os serviços realizados sob o escopo da política. Nessa etapa, devem ser consideradas:

- atividades diretas, aquelas que recaem sobre os beneficiários da política em si (treinamentos, distribuições de renda etc.); e
- atividades indiretas, aquelas necessárias para garantir a realização da política (treinamento de funcionários, tarefas de gerenciamento, provisão de instalações etc.).

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. Por exemplo, a identificação do público-alvo, por meio de pesquisas ou cadastros administrativos, é um insumo necessário ao processo de divulgação da política e de seus programas. Por sua vez, a divulgação é um processo que precede o cadastramento, na medida em que as pessoas precisarão ser informadas da existência da política para que procedam ao cadastramento. Este requer os insumos de uma estrutura de balcões de atendimento, centrais de atendimento telefônico ou portais eletrônicos.

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

**[1]** evaluations must assess not only a program's relevance and results achievement but also the resources the program uses.

### NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers

**[1]** How will you ensure you have transparency of the whole delivery chain (from primes through to the subcontractors engaging directly with users) to prevent primes exploiting subcontractors? (eg open book accounting, the Work Programme's Merlin standard)

### KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI

**[1]** Para elaborar um cronograma indicativo, objetivo desta Atividade 13, é necessário retornar às atividades anteriores e reconhecer todas as ações necessárias para que o projeto atinja seus objetivos. Isto é, deve-se realizar um levantamento de todas as ações para a estruturação do projeto (considerando inclusive a elaboração do Estudo Detalhado), aprovação no âmbito da administração pública, apresentação ao setor privado, execução e implementação que tenham sido identificadas até o presente momento, entre outras.

### KPMG, 2019 - Metodologia de estruturação de projetos de infraestrutura MEPI

**[1]** A Atividade 6 tem como objetivo estabelecer opções para o projeto que agreguem o escopo (o que precisa ser feito), a forma como o serviço será entregue, a entrega do serviço (quem entregará o serviço, ou seja, qual será o tipo de modelo de contrato), e o cronograma de implementação do serviço (quanto tempo irá demorar para implementar).

**[2]** 6.3.2. Atividade 6 - Definição da lista de opções referentes à documentação das atividades, sendo: documentações, dados, estatísticas, pontos de decisão, informações financeiras e não financeiras. As documentações das etapas e das atividades devem ser vistas como estágios importantes para a realização do Business Case.

### MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)

**[1]** RECURSOS - O componente insumos/recursos refere-se ao “estoque que foi previsto para a realização de uma atividade com a qual se espera obter determinados produtos e atingir os objetivos de um projeto” (COHEN e FRANCO, 2002, p. 93).

**[2] RECURSOS** - Nessa categoria, podemos incluir recursos orçamentários e não orçamentários necessários e suficientes para o programa alcançar os seus objetivos (CASSIOLATO e GUERESI, 2010).

**[3] ATIVIDADES** - As atividades são as variadas tarefas e processos desenvolvidos visando atingir o objetivo. Nas atividades são combinados os recursos para a produção de bens e serviços com os quais se procura atacar as causas do problema.

### 5.4.3 Produto

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

**[1]** Os produtos a serem gerados neste macroprocesso estão claramente definidos para viabilizar os resultados projetados.

Comentários: Denominam-se produtos (outputs) os frutos diretos e quantificáveis das atividades da política, entregues imediatamente pela realização de suas atividades. Trata-se, por exemplo, do número de beneficiários servidos, do número de horas de duração de uma intervenção, do número de funcionários treinados, da quantidade de benefício entregue, entre outros. Por norma, cada atividade deve contribuir para, no mínimo, um produto. Deste modo, busca-se com este item, verificar se os gestores entendem que existe coerência entre os produtos desenhados e os resultados projetados pelo macroprocesso.

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

**[1]** Produtos - No âmbito de um modelo lógico, denominam-se produtos (outputs) os frutos diretos e quantificáveis das atividades da política, entregues imediatamente pela realização de suas atividades. Trata-se, por exemplo, do número de beneficiários servidos, do número de horas de duração de uma intervenção, do

número de funcionários treinados, da quantidade de benefício entregue, entre outros. Por norma, cada atividade deve contribuir para, no mínimo, um produto.

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

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

**[2]** What are the main delivery mechanisms for the program? Are there clear activities and outputs contributing to specific outcomes? Or is the program complex, with activities and outputs contributing to multiple outcomes?

### UK, HM TREASURY, 2017 - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases

**[1]** What procurement is required; goods, services, land, buildings?

**[2]** There must be clear contractual key milestones and delivery dates

**[3]** Are there clear delivery dates and detailed milestones?

### MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)

**[1]** PRODUTOS - Os produtos são os resultados concretos das ações desenvolvidas a partir dos recursos disponíveis.

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

[1] By output is meant phenomena that come out of government bodies in the form of, for example, prohibitions, enabling procedures, grants, subsidies, taxes, exhortation, jawboning, moral suasion, services, and goods

[2] Outputs include social services and goods delivered, laws and ordinances applied to individual cases, taxes and levies collected, grants and LOAns disbursed, campaign messages distributed to targets, and the like.

#### 5.4.4 Resultado

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

[1] Os resultados projetados pela ação governamental conjunta são suficientes para atacar as causas dos problemas deste macroprocesso

Comentários: Os resultados (outcomes) de uma política são mudanças observadas no decurso de prazo definido em decorrência da intervenção realizada. Resultados devem ser observáveis e mensuráveis, por serem os efeitos diretos da intervenção sobre os beneficiários. Os resultados esperados, bem como as metas previstas no desenho da política, representam referências iniciais, que precisam ser calibradas durante e após o processo de implantação da ação pública, afetando os instrumentos disponíveis utilizados. A definição de resultados preliminares é essencial para a avaliação da eficácia, eficiência e efetividade da política.

[2] Os produtos a serem gerados neste macroprocesso estão claramente definidos para viabilizar os resultados projetados

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

[1] Os resultados (outcomes) de uma política, por sua vez, são mudanças observadas no curto prazo sobre indivíduos, grupos ou instituições, como resultado

da intervenção realizada. Alterações sobre conhecimento, habilidades, atitudes, motivação e comportamento de indivíduos são alguns exemplos. Resultados devem ser observáveis e mensuráveis, por serem os efeitos diretos da intervenção sobre os beneficiários.

**[2]** Os resultados esperados, bem como as metas previstas no desenho da política, representam referências iniciais, que precisam ser calibradas durante e após o processo de implantação da ação pública, afetando os instrumentos disponíveis utilizados. A definição de resultados preliminares e, especialmente, de metas quantitativas da ação pública é essencial para a avaliação da eficácia, eficiência e efetividade da política. 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.

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

**[1]** In the Government of Canada, evaluation is the systematic collection and analysis of evidence on the outcomes of programs to make judgments about their relevance and performance, and to examine alternative ways to deliver them or to achieve the same results.

**[2]** 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.

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

**[1]** customer focused and distinguishable from the means of provision, so focus is on what needs to be achieved rather than the potential solution

**[2]** Specify the main benefits of the programme to be delivered by: “ Benefit category – type “ Beneficiary – to whom it will be of value “ Benefit class – how the benefit will be measured

**[3]** The approach to benefits identification and measurement should be prudent, proportionate and appropriate. Focus on the 20% of the benefits which are likely to provide 80% of the programme’s benefit value.

**[4]** The categorisation of benefits can be undertaken in different ways and depends upon the nature and focus of the project.

**[5]** Consider the spending objectives for the project and linking targeted outcomes from the project to the beneficiaries; because understanding to whom the benefits will be of value is the key to identifying benefits and not confusing them with outcomes.

**[6]** Capture your supporting analysis and assumptions in the preliminary benefits register for the project (to be made more detailed later).

**[7]** In principle, all benefits are measurable and monetisable. The issue is the extent to which it is practical and proportionate to do so given the evidence base and associated costs. This should be agreed between the project and the approving authority prior to preparing the project business case. The scoping document should be used for this purpose.

**[8]** Benefits realisation strategy - The benefits realisation strategy should set out arrangements for the identification of potential benefits, their planning, modelling and tracking. It should also include a framework that assigns responsibilities for the actual realisation of those benefits throughout the key phases of the programme.

**[9]** Benefits realisation framework - The responsibility for benefits realisation lies with senior management, who must ensure that delivery arrangements are outlined within the Programme Business Case.

**[10]** Programme benefits register - All programmes must capture their anticipated benefits within a register that indicates how they will be realised.

**[11]** The register should be continuously reviewed and updated throughout the programme and capture the following information for each benefit:

**[12]** All the benefits identified in the strategic case and appraised in the economic case sections of the Programme Business Case must be accounted for in the register.

#### UK, HM TREASURY, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases

**[1]** a clear definition of outcomes and the potential scope for what is to be achieved.

#### KPMG, 2019 - Metodologia de estruturação de projetos de infraestrutura MEPI

**[1]** Nesta fase, faz-se necessária a identificação dos benefícios do ponto de vista estratégico que o projeto irá proporcionar, de modo que possam ser analisados em maior detalhe a posteriori. Recomenda-se identificar:

- Categoria do benefício: qual a tipologia do benefício (social, econômico, financeiro, ambiental etc.).
- Beneficiário: quem será o beneficiário (stakeholders, população específica, governo, subsecretaria etc.).
- Classe do benefício: como o benefício será medido (elevação do PIB, impacto ambiental, diminuição do tempo de viagem etc.).

#### MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)

**[1] RESULTADOS** Os resultados são as mudanças diretas alcançadas pelos beneficiários por meio da participação no programa. Há dois tipos de resultados: intermediários e final. Os resultados intermediários são aqueles referentes ao enfrentamento das causas do problema. O resultado final corresponde ao alcance do objetivo do programa, benefício, serviço ou política pública (CASSIO- LATO e GUERESI, 2010). Por exemplo: o aumento do número de refeições diárias é um resultado intermediário do recebimento da transferência monetária do Programa Bolsa Família. O resultado final é o aumento de peso das crianças. Com isso, podem-se selecionar indicadores de resultado para verificar os benefícios, para o público-alvo, decorrentes das ações realizadas.

**[2]** Conhecendo o produto, é possível definir os resultados intermediários e o resultado final. A coluna do resultado final deve conter em geral apenas um enunciado, que está diretamente relacionado ao objetivo do programa, refletindo a mudança no problema. Já a coluna de resultados intermediários evidencia mudanças nas causas do problema e reúne os resultados que, partindo dos produtos do programa, levam àquele resultado final. Tanto o resultado final quanto os resultados intermediários devem ser verificáveis e, portanto, não podem ser enunciados de maneira genérica. (CASSIOLATO e GUERESI, 2010).

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

**[1]** Results will be used as a summarizing term for outputs and outcomes

**[3]** Results may also indicate either outputs or outcomes.

#### 5.4.5 Impactos

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

**[1]** Por fim, os impactos de uma política são mudanças de mais longo prazo promovidas sobre o aspecto ou a perspectiva futura de seus beneficiários ou grupo no qual se inserem (por exemplo, um aumento de bem-estar da população em relação ao tema da intervenção). Trata-se, grosso modo, “dos resultados dos resultados” de uma política, ou seja, das consequências geradas em um momento mais distante a partir dos resultados diretamente atribuídos a uma intervenção. Assim como na etapa precedente, impactos devem ser mensuráveis e a constatação de sua causalidade também requererá comparação a um contrafactual.

**[2]** Impactos podem ser divididos entre individuais ou coletivos. No primeiro caso, trata-se de efeitos de longo prazo sobre os beneficiários, sejam estes indivíduos ou organizações. Incluem alterações em rendimentos, acesso a empregos, obtenção de assistência social, comportamentos criminais, em níveis de saúde, entre outras. Já impactos coletivos referem-se aos efeitos combinados de impactos individuais sobre a comunidade ou sociedade em que estejam inseridos. Nesse caso, incluem mudanças sociais, econômicas, civis, ambientais, políticas etc.

NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers

**[1]** Outcomes focus: PbR directs providers to focus on achieving outcomes. This is attractive to policymakers as it shifts to providers the responsibility for determining which inputs or outputs will lead to the desired outcomes.

**[2]** Ability to clearly attribute outcomes to provider interventions

**[3]** Relatively short gap between provider intervention and evidence of outcome

**[4]** Poorly defined outcomes: if outcomes are poorly defined providers and commissioners will be unable to measure the impact of interventions. Alternatively commissioners may pay for interventions which do not contribute to their overarching objectives.

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

**[1]** focused on the vital outcomes, since a single or large number of spending objectives can undermine the clarity and focus of the programme.

### UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases

**[1]** Are wider impacts assessed e.g. sustainability, competition, regulatory impact.?

### UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases

**[1]** Although concerned with net cost-benefit to society as a whole, where options have a different impact on different sections of society then an analysis of distributional impacts should be included and its effects explained. This should show any redistribution impact between the better off and vulnerable, disadvantaged or poorer sections of the population or even between regions of the country.

**[2]** It is important to ensure that the proposal has considered any relevant wider issues, these will vary from proposal to proposal but the areas potentially covered include: environmental and sustainability issues; health and safety issues; consumer welfare and competition issues; rural, regional 1 and international issues; and questions of business impact and administrative burden (Regulatory Impact Assessments). Where it is clear that the proposal has effects in these areas, the business case should set out what these effects would be and their associated costs and benefits. Where there are administrative cost impacts on the private or the third sector (or on the public sector subject to certain thresholds) an impact assessment must be included.

MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas  
(CAPACITASAGI - CEGOV)

**[1] IMPACTO** O impacto são as contribuições do programa para determinadas mudanças sociais. Esse componente indica os efeitos indiretos do programa sobre a sociedade. O impacto é decorrência dos resultados. Assim, em nosso exemplo, o impacto é a melhoria das condições de vida dos idosos e pessoas com deficiência e suas famílias. Impacto (ou efetividade) — indica se o projeto tem efeitos (positivos) no ambiente externo em que interveio, em termos técnicos, econômicos, socioculturais, institucionais e ambientais.

Vedung, 2011 - Public Policy and Program Evaluation

**[1]** Another term for out- comes is impacts.

**[2]** Outcomes are what happens on the addressee (client, recipient) side in the intervention model. outcomes can be measured in several stages. In some circumstances, they are gauged as addressee attitudes, addressee actions, and addressee urges to act. In other situations outcomes are essentially constituted by primary, secondary, or even tertiary societal repercussions beyond the addressees. Outcomes are then thought to be effects of addressee actions.

**[1]** What is important to realize is that outcomes are not al- ways produced only through formal administration of higher level policies and outputs, but also through anticipation before the formal intervention decision is made.

## **5.5 A política tem objetivos claros, logicamente coerentes, específicos, mensuráveis, apropriados (relevantes), realistas (alcançáveis) e delimitados em um recorte temporal?**

### **5.5.1 Atos normativos**

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

**[1]** Art. 6º A AIR será concluída por meio de relatório que contenha:

I - sumário executivo objetivo e conciso, que deverá empregar linguagem simples e acessível ao público em geral;

V - definição dos objetivos a serem alcançados;

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

**[1]** 62. A Ação de Apoio à Política Nacional de Desenvolvimento Urbano não possui objetivo válido, isto é, não foi definido nenhum objetivo para a Ação 1D73 que seja, ao mesmo tempo: específico, mensurável, atingível, relevante e delimitado no tempo. Isso se deve, entre outras coisas, ao desconhecimento da situação-problema, visto que não há uma linha de um estágio inicial de referência para avaliação dos resultados.

**[2]** 63. Os requisitos de especificidade, mensuração, atingibilidade relevância e delimitação temporal (SMART) são adotados internacionalmente. Para o TCU (2010: 22), as metas devem ser SMART, específicas, mensuráveis, apropriadas, realistas e com prazo determinado. O Tesouro Britânico (2011: 17) também recomenda metas SMART.

**[3]** 66. Adicionalmente, ainda que, na hipótese de que os objetos da Ação 1D73 pudessem promover a transformação estrutural almejada, o teor do objetivo não cumpre os requisitos de validade adotados pelo TCU (2010: 22), posto que ele não é específico, não expressando claramente o que deve ser alcançado. “Transformações

urbanísticas estruturais e urbanização acessível” é uma expressão vaga, que abrange incontáveis fatores, conforme já mencionado.

**[4]** 67. Por não ser específico, não há como estabelecer índices (impossibilidade de mensuração), uma vez que não há definição de uma métrica de “transformações urbanísticas estruturais e urbanização acessível” definida. Não se sabe em que de concreto se traduz a definição do objetivo, tal como, por exemplo, o número de residências que passaram a possuir elementos de infraestrutura urbana básica no local em que estão estabelecidas. Ao não ser mensurável, não se sabe em que medida ele foi atingido. Como não se sabe o que se busca, e em que medida, não importa o que venha a se obter. Outrossim, não será possível afirmar, ou negar, o atingimento do objetivo.

**[5]** 69. Por fim, em decorrência do que já foi exposto, tem-se que os objetivos não são relevantes e realistas. Não há indicativos de que eles possam ser alcançados num período previsto a um custo razoável. Também não existem evidências de que o objetivo da Ação 1D73 leve em conta o contexto econômico, as limitações orçamentárias, seu desempenho anterior, suas falhas de execução, etc. Assim sendo, por não ser relevante e realista, o objetivo estabelecido não possui qualquer influência prática sobre a forma como esta política pública é de fato executada.

**[6]** 70. Sem objetivos estabelecidos e sem indicadores que permitam aferir os resultados, perde-se em accountability, transparência e mesmo em legitimidade para política perante a sociedade.

**[7]** 71. Ademais, o Tribunal considera como boa prática que a definição de objetivos seja precisa o suficiente para permitir uma delimitação nítida do campo de atuação da política, traduzindo-a em metas precisas e objetivamente caracterizadas, que concorram para a consecução dos propósitos mais gerais da intervenção pública, de modo a orientar as ações governamentais e assegurar a transparência sobre metas e resultados (TCU, 2014: 47).

**[8]** Defina objetivos precisos o suficiente para permitir uma delimitação nítida do campo de atuação da política, traduzindo-os em metas precisas e objetivamente caracterizadas, que concorram para a consecução dos propósitos mais gerais da

intervenção pública, de modo a orientar as ações governamentais e assegurar a transparência sobre metas e resultados; e

**[9]** A União não sabe que resultados quer atingir

- Ausência de objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e delimitados no tempo.

**[10]** Estabeleça seus objetivos de conformidade e a expectativa de resultados de conformidade para cada alternativa analisada (especialmente em termos de cumprimento de requisitos de qualidade e do cronograma de execução).

**[11]** Defina objetivos precisos o suficiente para permitir uma delimitação nítida do campo de atuação da política, traduzindo-os em metas precisas e objetivamente caracterizadas, que concorram para a consecução dos propósitos mais gerais da intervenção pública, de modo a orientar as ações governamentais e assegurar a transparência sobre metas e resultados; (Item III.1)

**[12]** 9.1.5. estabeleça seus objetivos de conformidade e a expectativa de resultados de conformidade para cada alternativa analisada (especialmente em termos de cumprimento de requisitos de qualidade e do cronograma de execução);

**[13]** 9.1.6.2. defina objetivos precisos o suficiente para permitir uma delimitação nítida do campo de atuação da política, traduzindo-os em metas precisas e objetivamente caracterizadas, que concorram para a consecução dos propósitos mais gerais da intervenção pública, de modo a orientar as ações governamentais e assegurar a transparência sobre metas e resultados;

### **5.5.2 Outras fontes**

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

**[1]** “Art. 17-C. A avaliação prévia do impacto legislativo, consoante o que dispõe o art. 17-A, conterà:

II – notas explicativas que demonstrem, no que for pertinente, a economicidade, a efetividade, a eficácia e a eficiência das medidas constantes do projeto, contendo:

b) objetivos da proposição e sua vinculação com o problema definido;

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

**[1]** Definição de objetivos precisos o suficiente para permitir uma delimitação nítida do campo de atuação da política, traduzindo-os, por sua vez, em metas precisas e objetivamente caracterizadas, que concorram para a consecução dos propósitos mais gerais da intervenção pública, de modo a orientar as ações governamentais e assegurar a transparência sobre metas e resultados (PETERS, 2012);

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

**[1]** é preciso indicar os objetivos definidos, conforme o problema a ser atacado, as formas de medição do progresso, métodos de mensuração e adoção de ações corretivas.

**[2]** 4. As diretrizes e os objetivos políticos da atuação governamental estão definidos

Comentários: Espera-se que neste macroprocesso, no contexto de uma política nacional de fronteira, tenham sido evidenciados os objetivos da ação pública para solucionar ou minimizar a fonte ou a causa de determinado problema ou conjunto de problemas. Nesse contexto, que também tenham se estabelecidas as diretrizes para o alcance dos objetivos definidos. Utilizou-se o termo “políticos” para deixar clara a diferença quanto aos objetivos estratégicos, que estão mais relacionados ao componente de planejamento.

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

**[1]** Para que é desenhada uma política pública? A política pública é formulada ou desenhada para atuar sobre a fonte ou a causa de um determinado problema ou conjunto de problemas, sendo sua solução ou minimização considerada o objetivo geral da ação pública. Muitas vezes esta última reconhece os efeitos, mas é incapaz de definir e atingir a causa do problema. Essa distinção entre causa e efeito precisa estar clara para uma boa definição dos objetivos da política.

**[2]** Essa definição, por sua vez, implica negociação e acordos entre os agentes e as instituições envolvidas no desenho da política, tendo como base o diagnóstico e a identificação da fonte ou causa do problema a ser combatido, convergindo para uma definição do objetivo da (nova) ação pública.

**[3]** O objetivo caracteriza-se por ser: essencial, controlável, mensurável, operacional, decomposto, conciso e inteligível (Turnpenny et al., 2015).

**[4]** objetivos da política pública devem ser tratados em termos de hierarquias ou prioridades (essencialidade).

**[5]** Quanto mais conciso ou simples é o objetivo, menor é a necessidade de decomposição da estratégia de ação

**[6]** A definição de objetivo ou objetivos da política formulada envolve, ainda, a previsão ou estimativa do tempo de sua implantação e de duração dos seus efeitos ou impactos.

**[7]** Infelizmente, ainda é comum não se ter clareza e transparência sobre o objetivo de uma política pública. Muitas vezes, o ato normativo de instituição de uma política pública define (ou confunde) o objetivo da política como sendo a implementação de seus instrumentos.

**[8]** Todavia, é importante que o órgão gestor publique, em algum documento de fácil acesso ou em página mantida pelo órgão gestor, o objetivo da ação.

**[9]** proposta em termos de resultados previstos e de metas esperadas, prevendo as mudanças sociais a serem promovidas na solução de determinado problema.

**[10]** Atualmente, a lógica de não expressar os objetivos em termos de resultados de uma política pública, para evitar o comprometimento com o seu alcance, não é mais viável e aceitável.

**[11]** Note-se que, independentemente da análise de mérito da política, a definição clara e prévia de objetivos permite de antemão estabelecer alguns parâmetros para uma avaliação posterior de seus resultados

**[12]** Os objetivos orientam os grandes impactos pretendidos pelo programa

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

**[1]** Outro propósito do exercício é que as partes interessadas apresentem uma visão clara, realista e acordada das mudanças que se espera observar em termos de resultados e impactos na sociedade, comunidade ou na vida das pessoas afetadas. Isso pode ser feito por meio da árvore de objetivos – ou técnica de mapeamento de resultados –, que consiste em identificar, para cada elemento da árvore de problemas, um resultado positivo imediato (objetivo) e efeitos positivos de longo prazo caso esse resultado seja atingido. A partir disso, é possível refletir sobre os principais pré-requisitos e mudanças necessárias para que se alcance esse resultado e compará-los com o conjunto de causas subjacentes apontadas na árvore do problema.

**[2]** A árvore de objetivos é essencialmente o inverso da árvore de problemas, como se vê na figura 2. Para cada problema, busca-se a situação oposta, ou seja, tudo que é negativo será exposto de maneira positiva – por exemplo, “desnutrição infantil” se transformará em “crianças nutridas”. Nessa nova visualização, o problema

se torna o principal objetivo da política; as causas que serão atacadas viram o alvo dessa política; e no lugar dos efeitos do problema agora podem ser vistos os resultados da política.

**[3]** Passo a passo para a elaboração da árvore de objetivo

1) Identifique o objetivo da política pública, de forma que essa identificação esteja claramente associada ao problema-alvo da intervenção.

2) Analise qual ação ou quais ações são necessárias para que o objetivo com a intervenção seja alcançado.

3) Liste os principais resultados diretos e indiretos alcançados com o objetivo da política pública.

4) Avalie qual a relação entre essa ação ou ações consideradas necessárias pela política e a(s) causa(s) do problema que ela pretende atacar.

5) Há ações alternativas para se chegar ao objetivo pretendido pela intervenção e atacar a(s) causa(s) do problema em questão?

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

**[1]** Issue 2: Alignment with government priorities: Assessment of the linkages between program objectives, federal government priorities and departmental strategic outcomes.

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

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

**NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers**

**[1]** Clear overall objectives, capable of being translated into a defined

set of measurable outcomes

**[2]** Have you specified the overall objective you are seeking to achieve? (eg getting more people into work, or reducing re-offending)

**[3]** Is your objective capable of being translated into measurable outcomes?

**[4]** If not, can you construct a reasonable proxy (or proxies)?

**[5]** to translate their objectives into measurable outcomes;

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

**[1]** A robust case for change requires a clear understanding of: " What we are seeking to achieve (the SMART spending objectives)?

**[2]** Specify spending objectives for the programme that focus on the "target" outcomes we are seeking to achieve in support of the organisation's business strategy.

**[3]** Setting robust spending objectives is essential for post evaluation.

**[4]** SMART – specific, measurable, achievable, relevant, and time-constrained – to facilitate options appraisal and post evaluation

**[5]** The setting of clear, concise and meaningful SMART spending objectives is an iterative exercise and will driven by the nature and focus of the programme.

#### UK, HM TREASURY, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases

**[1]** to demonstrate that the spending proposal has clear and concise spending objectives, which are specific, measurable, achievable, relevant and time constrained (SMART).

UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases

**[1]** Are there clear SMART objectives in terms of outcomes and are dependencies, constraints and risks identified ?

UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases

**[1]** If not then how is the objective clearly set out so that its achievement can be monitored?

MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)

**[1]** PROGRAMA BPC

OBJETIVO GERAL Garantir renda básica

PROBLEMA Insuficiência de renda entre idosos e pessoas com deficiência

CAUSA PRIMÁRIA dificuldade de inserção no mercado de trabalho formal

PÚBLICO-ALVO Idosos (a partir de 65 anos) e pessoas com deficiência, com renda mensal familiar

Fischer, Miller, Sidney, 2007 - Handbook of Public Policy Analysis

**[1]** This framework posits policy designs as institutional structures consisting of identifiable elements: goals, target groups, agents, an implementation structure, tools, rules, rationales, and assumptions. Policy designs thus include tools, but this approach

also pushes scholars to look for the explicit or implicit goals and assumptions that constitute part of the package.

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

**[1]** Management by objectives not only asserts that parliament, government, top managers, and other principals should set clear, measurable, intervention objectives. The objectives should be substantive and refer to results.

**[2]** The top managerial level determines overall, organization—wide goals and sets priorities and posteriorities among the goals; the goals are formulated in terms of results to be accomplished, preferably as out- comes but also as outputs;

## 5.6 A política tem indicadores de efetividade, eficácia e eficiência definidos?

### 5.6.1 Atos normativos

#### BRASIL. Lei 12.527/2011 - Regula o acesso a informações

**[1]** Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

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

I - orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada;

II - informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos;

III - informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades, mesmo que esse vínculo já tenha cessado;

IV - informação primária, íntegra, autêntica e atualizada;

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

VI - informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; e

VII - informação relativa: (a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos; (b) ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores.

BRASIL. Lei 13.971/2019 – Institui o Plano Plurianual da União para o período 2020 a 2023.

**[1]** Art. 2º Para fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - objetivo - declaração de resultado a ser alcançado que expressa, em seu conteúdo, o que deve ser feito para a transformação de determinada realidade;

II - meta - declaração de resultado a ser alcançado, de natureza quantitativa ou qualitativa, que contribui para o alcance do objetivo;

III - indicador - instrumento gerencial que permite a mensuração de desempenho de programa em relação à meta declarada;

IV - regionalização - conjunto de informações, no âmbito das metas do PPA 2020-2023, com vistas a compatibilizar os recursos públicos disponíveis com o atendimento de necessidades da sociedade no território nacional e a possibilitar a avaliação regional da execução do gasto público;

**[2]** 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;

**[3]** Art. 15. O Poder Executivo encaminhará anualmente ao Congresso Nacional Relatório Anual de Monitoramento do PPA 2020-2023 com o resultado do processo de monitoramento, que conterá:

I - o comportamento das variáveis macroeconômicas que embasaram a elaboração do Plano Plurianual, explicitando as eventuais discrepâncias verificadas entre os valores previstos e os realizados;

II - a situação, por programa finalístico, dos objetivos, das metas e dos indicadores;

BRASIL. Decreto 9.191/2017- Estabelece as normas e as diretrizes para elaboração, redação, alteração, consolidação e encaminhamento de propostas de atos normativos

**[1]** Art. 32. O parecer de mérito conterá:

I - a análise do problema que o ato normativo visa a solucionar;

II - os objetivos que se pretende alcançar;

III - a identificação dos atingidos pelo ato normativo;

IV - quando couber, a estratégia e o prazo para implementação;

V - na hipótese de a proposta implicar renúncia de receita, criação, aperfeiçoamento ou expansão da ação governamental, ou aumento de despesas:

a) a estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que entrar em vigor e nos dois subsequentes, da qual deverá constar, de forma clara e detalhada,

as premissas e as metodologias de cálculo utilizadas, e indicará: (1) se a medida proposta foi considerada nas metas de resultados fiscais previstas na lei de diretrizes orçamentárias; e (2) a simulação que demonstre o impacto da despesa com a medida proposta; e

b) a declaração de que a medida apresenta: (1) adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual; e (2) compatibilidade com o plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com o art. 107 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias ; e

c) a criação ou a prorrogação de benefícios de natureza tributária, da qual decorra renúncia de receita, deverá conter exposição justificada sobre o atendimento às condições previstas no art. 14 da Lei Complementar 101,/2000;

VI - quando couber, a análise do impacto da medida: (a) sobre o meio ambiente; e (b) sobre outras políticas públicas, inclusive quanto à interação ou à sobreposição;

VII - na hipótese de medida provisória ou de projeto de lei em regime de urgência, a análise das consequências do uso do processo legislativo regular; e

VIII - na hipótese de políticas públicas financiadas por benefícios de natureza tributária, financeira e creditícia previstos no § 6º do art. 165 da Constituição, as proposições deverão conter: (a) objetivos, metas e indicadores para acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados; e (b) indicação do órgão responsável e do eventual corresponsável pela gestão da política.

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

[1] 67. Por não ser específico, não há como estabelecer índices (impossibilidade de mensuração), uma vez que não há definição de uma métrica de “transformações urbanísticas estruturais e urbanização acessível” definida. Não se sabe em que de concreto se traduz a definição do objetivo, tal como, por exemplo, o número de residências que passaram a possuir elementos de infraestrutura urbana básica no local em que estão estabelecidas. Ao não ser mensurável, não se sabe em

que medida ele foi atingido. Como não se sabe o que se busca, e em que medida, não importa o que venha a se obter. Outrossim, não será possível afirmar, ou negar, o atingimento do objetivo.

**[2]** Sem objetivos estabelecidos e sem indicadores que permitam aferir os resultados, perde-se em accountability, transparência e mesmo em legitimidade para política perante a sociedade.

**[3]** Preveja a medição do progresso e conquistas da ação, com identificação de indicadores-chave de progresso para os principais objetivos da ação, baseados em dados confiáveis e relevantes, indicadores esses que devem ser específicos, mensuráveis, apropriados, realistas e com prazo determinado.

**[4]** O uso de dados objetivos de desempenho pode ajudar a agregar valor às evidências em todas as fases do ciclo de políticas, TCU (2016: 38).

**[5]** O Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo do TCU cita, como boa prática elaborada por organismos internacionais, a:

Medição da performance usando indicadores de desempenho de modo a alimentar o planejamento estratégico, a orçamentação, a análise de políticas a avaliação dos programas e a correção de rumos ou mudança de prioridades, bem como aumentar a capacidade do governo de prestar contas e a visão geral do Legislativo e do público em geral acerca da situação do país (OCDE, 2014; BOOZ, 2010).

**[6]** Identifique os indicadores-chave de progresso para os principais objetivos;

**[7]** Disponibilize de forma suficiente dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho;

**[8]** Identifique os principais agentes responsáveis pelo fornecimento e utilização de dados e informações;

**[9]** Preveja a medição do progresso e conquistas da Ação, com identificação de indicadores-chave de progresso para os principais objetivos da Ação, baseados em dados confiáveis e relevantes, indicadores esses que devem ser específicos, mensuráveis, apropriados, realistas e com prazo determinado; (Item III.1)

**[10]** Defina o escopo, o propósito e os demandantes do sistema de monitoramento e avaliação desde o momento de sua formulação; (Item III.4.1)

**[11]** Identifique os indicadores-chave de progresso para os principais objetivos; (Item III.4.1)

**[12]** Disponibilize de forma suficiente dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho; (Item III.4.1)

**[13]** Identifique os principais agentes responsáveis pelo fornecimento e utilização de dados e informações; (Item III.4.1)

**[14]** Comunique regularmente o progresso da política, mediante relatórios de implementação, às principais partes interessadas; (Item III.4.1)

**[15]** Monitore e avalie os progressos para os principais produtos da implementação; (Item III.4.1)

### **5.6.2 Outras fontes**

BRASIL. PEC 26/2017 – Proposta de emenda à constituição que dispõe sobre a avaliação de políticas públicas nos âmbitos de controle interno e externo

**[1]** Art. 71

§ 5º Sem prejuízo do disposto no inciso IV do caput, o Tribunal realizará, mediante auditorias operacionais, o acompanhamento de longo prazo de políticas públicas especificadas no plano plurianual, com o objetivo de avaliar a sua economicidade, efetividade, eficácia e eficiência, bem como fornecer subsídios técnicos aos órgãos formuladores e executores para o seu aperfeiçoamento.

**[2] Art. 74**

V – avaliar periodicamente, na forma da lei, a economicidade, a efetividade, a eficácia e a eficiência das políticas públicas, com o objetivo de fornecer subsídios técnicos para o aprimoramento da gestão governamental e a formulação de novas políticas.

**BRASIL. Parecer do relator da PEC 26/2017 apresentado ao Senado em 20/09/2017**

**[1]** Por determinação constitucional, a Administração Pública deve, em todas as suas ações – o que inclui a formulação e execução de políticas públicas –, atender às exigências de eficiência, eficácia e economicidade. É o que se extrai de diversos dispositivos da Carta Magna, entre os quais citamos: o caput do art. 37, que inclui o princípio da eficiência entre aqueles regedores da Administração Pública; o inciso I do § 3º do mesmo art. 37, que determina a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços públicos; o § 8º do art. 37, que prevê a figura do contrato de gestão, mediante o qual são fixadas metas de desempenho para órgãos e entidades da Administração Pública; o inciso III do § 1º do art. 41, que prevê o processo de avaliação periódica de desempenho dos servidores públicos estáveis; o art. 70, que inclui o critério da economicidade entre aqueles a serem levados em conta na fiscalização da Administração Pública pelo Congresso Nacional e pelos órgãos de controle interno de cada Poder; o inciso IV do art. 71, que confere ao TCU a competência para realizar auditorias operacionais nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal; os incisos I e II do art. 74, que identificam como finalidades do sistema de controle interno as de avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal.

**[2]** A autonomia dos Poderes no que concerne à avaliação de políticas públicas reforça a necessidade de que a mudança constitucional pretendida contemple também a alteração que propomos para o art. 71. Com efeito, os controles internos

dos Poderes Legislativo e Judiciário não detêm competência para avaliar políticas públicas executadas no âmbito do Poder Executivo. O Congresso Nacional, contudo, não só pode como deve, por mandamento constitucional, avaliar as políticas públicas implementadas pelo Poder Executivo. É competência sua apreciar os relatórios sobre a execução dos planos de governo, fiscalizar e controlar os atos do Poder Executivo (art. 49, IX e X da Constituição). Nessa fiscalização e avaliação, conta com o apoio do TCU, que, assim como o GAO com suas *performance audits*, realiza auditorias operacionais, definidas pela própria Corte como 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 (Manual de Auditoria Operacional. Brasília: TCU, 2010, p. 11).

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

**[1]** Previsão da medição do progresso e conquistas no plano, incluindo-se a identificação de indicadores-chave de progresso para os principais objetivos da política, da disponibilidade suficiente de dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho da política, assim como dos principais agentes responsáveis pelo fornecimento e utilização de dados e informações (AUSTRALIAN GOVERNMENT, 2013; NAO, 2001, COMISSÃO EUROPEIA, 2009, ANAO, 2006); - Monitoramento e Avaliação

**[2]** Identificação de indicadores-chave de progresso para os principais objetivos da política (COMISSÃO EUROPEIA, 2009)

**[3]** Disponibilidade suficiente de dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho da política (ANAO, 2006)

**[4]** Identificação dos principais agentes responsáveis pelo fornecimento e utilização de dados e informações (COMISSÃO EUROPEIA, 2009)

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

**[15]** é preciso indicar os objetivos definidos, conforme o problema a ser atacado, as formas de medição do progresso, métodos de mensuração e adoção de ações corretivas.

**[16]** Os indicadores de desempenho da atuação governamental individual e conjunta estão definidos

Comentários: Indicadores de desempenho são dados que possibilitam desde acompanhar o andamento até medir o cumprimento dos objetivos de uma política. Neste quesito também se buscam os indicadores relacionados os objetivos estratégicos definidos em plano estratégico geral formulado em conjunto pelos órgãos que compõem o arranjo institucional estabelecido para atuar no macroprocesso, assim como os respectivos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos de cada um dos atores envolvidos que concorrem para a execução do plano estratégico geral do macroprocesso.

**[17]** Há utilização de indicadores no monitoramento e avaliação da atuação governamental individual e conjunta

Comentários: A partir dos indicadores de desempenho definidos no planejamento estratégico, busca-se verificar a efetiva utilização desses instrumentos no processo de acompanhamento e mensuração dos resultados periódicos da política no Macroprocesso correspondente, tanto aqueles de caráter geral que medem os avanços obtidos pelo trabalho conjunto, quanto aqueles individuais que concorrem para o alcance dos objetivos comuns.

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

**[1]** O uso de indicadores apropriados torna o objetivo mensurável ou, pelo menos, qualificado, permitindo o maior entendimento dos resultados da ação pública por parte da sociedade.

**[2]** É importante que se estabeleçam indicadores suficientes para a verificação dos progressos alcançados e do alinhamento aos objetivos propugnados. Os o

**[3]** é preciso construir indicadores de produtos, de resultados e de impactos, podendo eventualmente ser necessário mais de um indicador para cada resultado pretendido.

**[4]** Uma vez fixados durante a elaboração ex-ante, por meio de um modelo lógico, os indicadores definem quais dados devem ser coletados para que se possa realizar o acompanhamento da implementação e a avaliação sobre a obtenção ou não dos resultados esperados.

**[5]** É importante que se estabeleçam indicadores suficientes para a verificação de todos os níveis de objetivos do programa, podendo ser necessário mais de um indicador para cada resultado pretendido. Recomenda-se, porém, a parcimônia e o foco em indicadores mais robustos, tendo em vista que a informação tem um custo não trivial.

**[6]** Dados precisam ser coletados e processados de forma sistemática e de modo qualificado.

**[7]** O modelo SMART (Brasil, 2010, p. 18) auxilia no processo de escolha de indicadores, cujas propriedades desejáveis são as de serem:

- específicos (specific): indicadores devem refletir informações simples e facilmente comunicáveis, objetivando um aspecto específico a ser submetido a mudanças pela intervenção;
- mensuráveis (measurable): indicadores qualitativos e quantitativos devem ser mensuráveis, possibilitando aferir se os resultados propostos foram alcançados ou não;
- atribuíveis (achievable): a meta estabelecida por um indicador deve ser alcançável e realista em relação ao contexto em que se insere a intervenção;
- relevantes (relevant): indicadores devem refletir informações relacionadas aos componentes que medem; e

- temporalmente regulares (time): indicadores devem explicitar a periodicidade com que precisarão ser medidos para que possam ser úteis à medição de resultados.

**[8]** A verificação dos indicadores configura parte das atividades a serem realizadas pela intervenção, podendo inclusive, quando relevante, ser incluída no componente atividades do modelo lógico. As fontes (primárias ou secundárias) e os meios de coleta de dados dos indicadores são aspectos fundamentais e devem ser devidamente planejados.

**[9]** Indicadores de insumo e produto são essenciais para averiguar em que medida a política conta com o que precisa para ser posta em prática e até que ponto os recursos estão sendo bem utilizados.

**[10]** Indicadores de produto fornecem elementos a serem considerados para eventuais ajustes na implementação, revelando problemas nos insumos, nas atividades ou, o que é mais grave, na teoria do programa – quando insumos e atividades, mesmo quando bem providos e organizados, não conseguem proporcionar as entregas mínimas esperadas. Por sua vez, indicadores de resultados de médio e longo prazo atestam em que medida as metas e os objetivos finais da política estão sendo alcançados.

**[11]** Esse debate deve ser feito a partir de um amplo processo de ausculta aos especialistas de cada órgão encarregado de conduzir a política, se possível com o apoio dos órgãos de pesquisa governamentais federais, como o Ipea, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) e as universidades, além de especialistas de no- tória especialização no tema. É fundamental ouvir opiniões divergentes e bem fundamentadas para contrastar os argumentos em torno das escolhas a serem feitas quanto aos indicadores.

**[12]** 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.

**[13]** De forma bastante sumária, pode-se dizer que 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 menos. Os de efetividade, se a missão foi ou está sendo cumprida.

**[14]** Indicadores, com suas respectivas metas, são úteis em relação a todos os componentes básicos de um modelo lógico. Anteriormente à implementação da política, é importante que se considere os valores dos indicadores disponíveis até então.

**[15]** Assim, deve-se analisar quais dados estão disponíveis antes da execução de uma intervenção e com que precisão refletem os aspectos a serem sujeitos a ela.

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

**[16]** Existe cronograma para realização de medição dos indicadores no âmbito da política? Como isso ocorre?

**[17]** Quais são os indicadores acompanhados no âmbito da política? Preencher tabela 1, associando os indicadores a cada um dos componentes do modelo lógico.

**[18]** Os indicadores encontrados corroboram as hipóteses anteriormente estabelecidas ou sinalizam fraquezas em alguma(s) das hipóteses referentes aos componentes do modelo lógico?

**[19]** O modelo lógico também apoia a formulação de indicadores e dados a serem monitorados durante a execução da intervenção, para que se possa medir seu desempenho. Com isso, devem ser apresentados os indicadores e os dados de monitoramento da política nos últimos quatro anos, apresentados na tabela 1. Recomenda-se elencar todos os indicadores que vêm sendo acompanhados na gestão da política e que, portanto, estão facilmente disponíveis.

**[20]** os indicadores são associados a cada componente do modelo lógico, auxiliando na análise apresentada mais à frente, da teoria do programa.

**[21]** É importante ressaltar que, para os indicadores de resultado e impacto, a evolução ao longo do tempo não corresponde necessariamente ao impacto da política.

**[22]** Para cada um dos indicadores previstos no modelo lógico, incluem-se as estimativas para:

- i) o valor de linha de base do indicador, sempre que pertinente;
- ii) a meta para o indicador para o período em questão; e
- iii) o valor realizado do indicador para o período em questão.

**[23]** A partir dos dados apresentados, deve-se avaliar em que medida a política cumpre os objetivos originalmente estabelecidos, por meio da comparação da meta estabelecida e do valor realizado para cada indicador. Podem ser apresentadas e analisadas as justificativas para as metas não alcançadas.

**[24]** A retomada do modelo lógico da política em conjunto com a evidenciação dos indicadores associados a ele permite analisar a qualidade e a factibilidade da teoria do programa estabelecida anteriormente, que é a base para o desenho da política em avaliação. Obviamente, essa análise está interligada com a análise dos indicadores, em especial, ao cumprimento das metas estabelecidas, pois o acompanhamento dos indicadores a partir de um dado insumo já pode sinalizar fragilidades na racionalidade da teoria do programa estabelecida anteriormente.

**[25]** Os indicadores são dados que permitem monitorar o desenvolvimento de uma política pública desde o seu diagnóstico até sua etapa final, em que se espera que seu objetivo (resultado e impacto) tenha sido cumprido.

**[26]** os indicadores devem ser específicos (facilmente comunicáveis), mensuráveis ou identificáveis (objetivos o suficiente para que possam ser observados, ainda que sejam qualitativos), atingíveis (realistas quanto ao contexto da política), relevantes (relacionados aos componentes do modelo lógico da política) e temporalmente definíveis (indicarem a periodicidade com que devem ser medidos).

**[27]** Dessa maneira, deve haver um conjunto de indicadores disponível para cada estágio da política idealmente fixado já na etapa ex ante de avaliação. Recomenda-se um certo número de indicadores para cada etapa, pois um dado isolado pode não ser suficiente para retratar a informação que se deseja obter. No entanto, é desejável que os indicadores mais robustos sejam o foco, de modo que tragam conteúdo informacional representativo acerca de cada um dos estágios da intervenção.

**[28]** Devido a essa complexidade, os indicadores de desempenho são indispensáveis para a mensuração do bem-estar social e para a determinação da eficiência do setor público. Deve-se ressaltar que esses indicadores devem ser multidimensionais para captar os vários aspectos envolvidos na análise.

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

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

**[2]** Are cost and delivery indicators integrated, or at least aligned, to provide an overall value measure?

#### NAO, 2011 - Performance measurement good practice criteria and maturity model

**[1]** any performance measures used should map clearly onto objectives and priorities

#### NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers

**[1]** Will you permit changes to performance metrics as delivery techniques evolve?

**[2]** How will the accuracy of performance data be verified or validated, bearing in mind proportionality? (eg cost to commissioner, burden on provider, validation data already available to you)

**[3]** Is information available to identify 'underperformance'? What early warning signs can be monitored?

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

**[1]** Specifying the quality attributes of the services and outputs required, together with the performance measures against which they will be assessed.

**[2]** Summarise the programmes required services and outputs, by project, and the potential implementation timescales required.

**[3]** the required outputs, including: phases, performance measures and quality attributes

#### MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)

**[1]** O monitoramento analítico depende da implantação de aplicativos que integrem, organizem e preservem as séries históricas de dados provenientes de diferentes sistemas de gestão de programas, de cadastros públicos, de pesquisas sociais e até mesmo de planilhas eletrônicas e demais controles e registros administrativos.

**[2]** Coleta regular de dados. O monitoramento é realizado com base nos dados sobre a operação dos programas. Esses dados podem ser produzidos internamente e/ou coletados a partir de bancos de dados externos. É importante fazer um levantamento para verificar quais dados estão disponíveis e onde (VAITSMAN, RODRIGUES e PAES-SOUSA, 2006).

**[3]** Acompanhamento e análise da variação dos indicadores ao longo do tempo.

**[4]** Um painel é “um conjunto limitado de 7 a 10 indicadores-chave, para monitoramento de aspectos cruciais e mais visíveis dos programas” (JANNUZZI, 2011, p. 58).

**[5]** As informações do painel de monitoramento são exibidas na forma de gráficos – um para cada indicador –, representando a evolução dos números ao longo do tempo. O painel permite identificar a ocorrência de desconexão entre esforços e efeitos esperados, permitindo o diagnóstico e a tomada de decisão sobre o que precisa ser corrigido.

**[6]** Todas as etapas do ciclo podem ser analisadas e acompanhadas por meio de indicadores de monitoramento, como demonstra a Figura 5.

**[7]** Os indicadores podem ser econômicos, sociais, gerenciais, de desempenho, de processo, de produto, de qualidade, de impacto, etc – dependendo muito do tipo de intervenção e do aspecto a ser avaliado (RUA, 2004).

**[8]** PROPRIEDADES ESSENCIAIS • Validade: capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. • Confiabilidade: indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação.

**[9]** Indicadores calculados por pesquisas amostrais realizadas por agências públicas são medidas confiáveis, porque os dados são coletados de forma padronizada por técnicos qualificados, e seguindo uma metodologia de obtenção, registro e avaliação das informações.

**[10]** Simplicidade: indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral.

**[11]** • Insumo: refletem a disponibilidade de recursos humanos, financeiros ou equipamentos a serem utilizados em programa. Por exemplo: número de leitos hospitalares por 1000 habitantes, gasto per capita com educação

**[12]** • Produto: mede o alcance de metas físicas. São exemplos de indicadores de produtos: número de crianças vacinadas, número de habitações construídas.

**[13]** AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Os indicadores de avaliação de desempenho estão relacionados com a avaliação dos recursos alocados e dos resultados alcançados. De acordo com essa classificação, temos os seguintes indicadores:

- Economicidade: mede os gastos realizados para obter os insumos necessários para a execução da ação: recursos humanos, equipamentos, materiais etc.

- Eficiência: reflete a relação entre o que foi produzido e os meios utilizados. A eficiência será maior quanto mais serviços forem produzidos com a mesma quantidade de insumos ou os mesmos serviços forem produzidos com menor quantidade de recursos.

- Eficácia: expressa o grau de atingimento das metas estabelecidas.

- Efetividade: mede os efeitos da intervenção; aponta se houve mudanças decorrentes dos resultados da política.

**[14]** Após a construção do indicador, é recomendável que seja feita uma ficha técnica composta por metadados. Metadados são informações que descrevem os indicadores, facilitando o entendimento de seu uso e viabilidade, bem como sua recuperação por outros que não os responsáveis inicialmente por sua construção.

**[15]** Compõem uma ficha técnica do indicador:

1. Nome
2. Definição
3. Interpretação e uso
4. Restrições de uso (se houver)
5. Fórmula de cálculo
6. Variáveis que permitem o cálculo
7. Unidades de medida
8. Desagregação e subgrupos
9. Periodicidade de cálculo

10. Responsável pela geração e divulgação dos dados que alimentam o indicador
11. Intervalo de validade e/ou interpretação
12. Fonte das variáveis (onde e como elas são capturadas).

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

**[1]** Ao propor um sistema de indicadores para as universidades brasileiras, Schwartzman (1994) define três tipos: simples, definidos como aqueles que são expressos em termos absolutos (número de professores, área construída etc.); de desempenho, que requerem um padrão ou um objetivo para comparação e são relativos (custo por aluno, relação aluno/professor etc.); gerais, aqueles que são gerados fora da instituição (ou programa), com base em estatísticas gerais ou em opiniões de especialistas (por exemplo, a avaliação dos programas de pós-graduação realizada pela Capes).

**[2]** O exercício só chega até o segundo nível de agregação dos compromissos programáticos (objetivos gerais e objetivos específicos) e define apenas indicadores de impacto (para os objetivos gerais) e de resultado (para todos os objetivos específicos). Embora não tenham sido detalhados os procedimentos necessários para a avaliação de processo, procurou-se identificar na matriz lógica, sob o título fontes de verificação, as fontes de dados e os instrumentos de coleta de informação necessários para realizar-se a avaliação. Procurou-se indicar na mesma matriz, sob o título pressupostos, eventos e procedimentos para que as informações necessárias para a avaliação fossem obtidas e os indicadores sugeridos calculados. Esses elementos podem auxiliar no estabelecimento posterior dos passos e mecanismos necessários para a avaliação de processos, bem como na reflexão sobre o aprimoramento da lógica do programa.

### Trevisan, Van Bellen, 2008 - Avaliação de Políticas Públicas

**[1]** Tendo em mente os critérios e indicadores a serem utilizados, resta fazer

as comparações com o referencial, tal como aludido por Garcia (2001). Os padrões de referência para guiar a avaliação podem ser classificados em: absolutos (as metas estabelecidas são consideradas como o padrão a ser alcançado), históricos (comparação dos resultados ao longo do tempo), normativos (comparação do desempenho com programas similares ou semelhantes), teóricos (estabelecidos na própria elaboração do programa, sob a hipótese da obtenção dos resultados planejados), negociados ou de compromisso (baseiam-se em algum procedimento específico para sua fixação, normalmente decorrente de consensos entre as partes envolvidas na gestão e os formuladores) (Costa e Castanhar, 2003).

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

[1] Aside from the substantive issue, decision preparation is concerned with implementability of proposed measures and evaluability of re: results to be achieved.

#### Jordan, Andrew J. (Ed.); Turnpenny, John R., 2015 - The tools of policy formulation

[1] targets and PIs are adopted to enhance public sector performance, through what might be termed their 'disciplining' function: they provide incentives for actors involved in formulating and implementing policy to improve their performance and ensure 'value for money'.

## 5.7 A política tem uma linha de base estabelecida?

### 5.7.1 Atos normativos

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

[1] 9.1.6.3. preveja a medição do progresso e conquistas da Ação, com identificação de indicadores-chave de progresso para os principais objetivos da Ação, baseados em dados confiáveis e relevantes, indicadores esses que devem ser específicos, mensuráveis, apropriados, realistas e com prazo determinado;

### 5.7.2 Outras fontes

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

[1] Explicitação do estágio de referência inicial, ou seja, da linha de base (ou “marco zero”) que servirá de subsídio para a avaliação do resultado da intervenção pública (MOURA, 2013);

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

[1] A elaboração de indicadores quantitativos sobre o problema permite dimensioná-lo no tempo anterior à implementação da política, traçando o seu panorama.

[2] Porém, sem valores da linha de base acerca da realidade à qual a política visa promover mudanças, não se poderá futuramente desenvolver nenhuma avaliação relevante do atingimento de seus resultados.

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

**[3]** Apresentar a evolução dos indicadores, se possível desde a sua criação, relacionados ao problema e às causas escolhidas para serem atacadas por meio da política que está sendo avaliada.

**[4]** Apresentar hipóteses para a interpretação acerca da evolução dos indicadores relacionados ao problema e às suas causas, que pode ou não estar relacionada aos efeitos da política.

**[5]** Caso as metas não tenham sido fixadas claramente, estimativas com base nas dotações orçamentárias das leis orçamentárias anuais ou nas metas estabelecidas no PPA devem ser adotadas.

NAO, 2019 - Framework to review programmes

**[1]** Benefits - Does the programme: have a baseline; know what measurable change it is going to make; and actually measure it? Are benefits being achieved?

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

NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers

**[1]** Data available to set baseline

**[2]** Have you recorded the current level of baseline performance before intervention begins?

## **5.8 A política tem metas objetivas de entrega de produtos e de alcance de resultado?**

### **5.8.1 Atos normativos**

BRASIL. Lei 12.527/2011 - Regula o acesso a informações

[1] Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

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

I - orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada;

II - informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos;

III - informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades, mesmo que esse vínculo já tenha cessado;

IV - informação primária, íntegra, autêntica e atualizada;

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

VI - informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; e

VII - informação relativa: (a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos; (b) ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores.

BRASIL. Lei13.971/2019 – Institui o Plano Plurianual da União para o período 2020 a 2023.

**[1]** Art. 2º Para fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - objetivo - declaração de resultado a ser alcançado que expressa, em seu conteúdo, o que deve ser feito para a transformação de determinada realidade;

II - meta - declaração de resultado a ser alcançado, de natureza quantitativa ou qualitativa, que contribui para o alcance do objetivo;

III - indicador - instrumento gerencial que permite a mensuração de desempenho de programa em relação à meta declarada;

IV - regionalização - conjunto de informações, no âmbito das metas do PPA 2020-2023, com vistas a compatibilizar os recursos públicos disponíveis com o atendimento de necessidades da sociedade no território nacional e a possibilitar a avaliação regional da execução do gasto público;

**[2]** 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;

**[3]** Art. 15. O Poder Executivo encaminhará anualmente ao Congresso Nacional Relatório Anual de Monitoramento do PPA 2020-2023 com o resultado do processo de monitoramento, que conterá:

I - o comportamento das variáveis macroeconômicas que embasaram a elaboração do Plano Plurianual, explicitando as eventuais discrepâncias verificadas entre os valores previstos e os realizados;

II - a situação, por programa finalístico, dos objetivos, das metas e dos indicadores;

BRASIL. Decreto 9.191/2017- Estabelece as normas e as diretrizes para elaboração, redação, alteração, consolidação e encaminhamento de propostas de atos normativos

**[1]** Art. 32. O parecer de mérito conterá:

I - a análise do problema que o ato normativo visa a solucionar;

II - os objetivos que se pretende alcançar;

III - a identificação dos atingidos pelo ato normativo;

IV - quando couber, a estratégia e o prazo para implementação;

V - na hipótese de a proposta implicar renúncia de receita, criação, aperfeiçoamento ou expansão da ação governamental, ou aumento de despesas:

a) a estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que entrar em vigor e nos dois subsequentes, da qual deverá constar, de forma clara e detalhada,

as premissas e as metodologias de cálculo utilizadas, e indicará: (1) se a medida proposta foi considerada nas metas de resultados fiscais previstas na lei de diretrizes orçamentárias; e (2) a simulação que demonstre o impacto da despesa com a medida proposta; e

b) a declaração de que a medida apresenta: (1) adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual; e (2) compatibilidade com o plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com o art. 107 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias ; e

c) a criação ou a prorrogação de benefícios de natureza tributária, da qual decorra renúncia de receita, deverá conter exposição justificada sobre o atendimento às condições previstas no art. 14 da Lei Complementar 101,/2000;

VI - quando couber, a análise do impacto da medida: (a) sobre o meio ambiente; e (b) sobre outras políticas públicas, inclusive quanto à interação ou à sobreposição;

VII - na hipótese de medida provisória ou de projeto de lei em regime de urgência, a análise das consequências do uso do processo legislativo regular; e

VIII - na hipótese de políticas públicas financiadas por benefícios de natureza tributária, financeira e creditícia previstos no § 6º do art. 165 da Constituição, as proposições deverão conter: (a) objetivos, metas e indicadores para acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados; e (b) indicação do órgão responsável e do eventual corresponsável pela gestão da política.

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

[1] 63. Os requisitos de especificidade, mensuração, atingibilidade relevância e delimitação temporal (SMART) são adotados internacionalmente. Para o TCU (2010: 22), as metas devem ser SMART, específicas, mensuráveis, apropriadas, realistas e com prazo determinado. O Tesouro Britânico (2011: 17) também recomenda metas SMART.

[2] 71. Ademais, o Tribunal considera como boa prática que a definição de objetivos seja precisa o suficiente para permitir uma delimitação nítida do campo de atuação da política, traduzindo-a em metas precisas e objetivamente caracterizadas, que concorram para a consecução dos propósitos mais gerais da intervenção pública, de modo a orientar as ações governamentais e assegurar a transparência sobre metas e resultados (TCU, 2014: 47).

[3] Defina objetivos precisos o suficiente para permitir uma delimitação nítida do campo de atuação da política, traduzindo-os em metas precisas e objetivamente caracterizadas, que concorram para a consecução dos propósitos mais gerais da intervenção pública, de modo a orientar as ações governamentais e assegurar a transparência sobre metas e resultados; e

### 5.8.2 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:

VII – os marcos de verificação, indicadores-chave e metas para os principais objetivos que permitam a medição do progresso e facilitem a identificação de interdependências e obstáculos;

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

[1] Definição de objetivos precisos o suficiente para permitir uma delimitação nítida do campo de atuação da política, traduzindo-os, por sua vez, em metas precisas e objetivamente caracterizadas, que concorram para a consecução dos propósitos

mais gerais da intervenção pública, de modo a orientar as ações governamentais e assegurar a transparência sobre metas e resultados (PETERS, 2012);

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

**[1]** As metas da atuação governamental individual e conjunta estão definidas

Comentários: Espera-se que sejam estabelecidas metas de entregas de produtos ou benefícios para um horizonte temporal, com vistas ao alcance dos objetivos pretendidos. Neste quesito também se buscam metas definidas em plano estratégico geral formulado em conjunto pelos órgãos que compõem o arranjo institucional estabelecido para atuar no macroprocesso, assim como as respectivas metas de cada um dos atores envolvidos que concorrem para a execução do plano estratégico geral do macroprocesso.

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

**[1]** Todavia, é importante que o órgão gestor publique, em algum documento de fácil acesso ou em página mantida pelo órgão gestor, o objetivo da ação

**[2]** proposta em termos de resultados previstos e de metas esperadas, prevendo as mudanças sociais a serem promovidas na solução de determinado problema.

**[3]** METAS DE ENTREGA DE PRODUTOS

Definidos os critérios de ação e estimados os indicadores do público-alvo, cabe ao gestor apresentar as metas e os resultados esperados em termos de produtos ou benefícios da política proposta. Isso mostra que a política está sendo planejada e quais são os compromissos assumidos.

**[4]** Relação entre as metas quantitativas e o aprimoramento da política pública

A definição de metas quantitativas é essencial para a avaliação da eficácia, eficiência e efetividade da política. O uso de indicadores quantitativos e/ou qualitativos apropriados faz parte, então, do desenho da política. Após a implantação da política pública, esses parâmetros iniciais podem ser comparados com os resultados efetivos e as metas alcançadas, no âmbito de avaliações ex post.

**[5]** Essa relação entre o previsto e o realizado promove uma ligação entre o desenho e a implantação da política, e a sua avaliação final (ex post) do cumprimento dos objetivos esperados, baseado nas metas iniciais. Esse confronto entre o previsto e o realizado serviria não somente para observar a eficácia, a efetividade e a eficiência da ação pública, mas, também, para redesenhar ou redefinir os parâmetros do desenho político original, em torno de seus elementos característicos originais (atores, objetivos, público-alvo e instrumentos).

**[6]** Note-se que entre o desenho da política e o seu resultado final transcorre um período de tempo, em que o contexto e as condições iniciais são ou podem ser alteradas por eventos não previstos, afetando o objetivo original da política. Isso dá margem a redesenhos e aprimoramentos no desenho inicial proposto. O mais importante é considerar a relevância do conhecimento da distância entre o previsto e o efetivo ou realizado, sendo este dimensionado de forma mais consistente na avaliação ex post, confirmando ou não a propriedade da proposta original ou o acerto do desenho da política, bem como a sua efetividade. Dependendo dessa avaliação posterior é que poderia ser discutida a possibilidade de recomendações para um redesenho da política ou do programa específico ou, em última instância, a necessidade do seu cancelamento.

**[7]** o gestor deve estabelecer metas de entrega de produtos ou benefícios para o período de três anos, indicando a continuidade da política.

**[8]** Para que se tenha a melhor clareza possível dos resultados a serem perseguidos, é necessário atrelar metas a tais aspectos, ou seja, definir quantitativa e qualitativamente a partir de que grau as mudanças geradas pela política serão consideradas satisfatórias

**[9]** Pode também ser útil definir metas parciais, que auxiliam durante o controle do avanço da política

**[10]** A meta nada mais é que um indicador de atingimento de um resultado especificado e temporalmente demarcado em sua verificação.

### NAO, 2019 - Framework to review programmes

**[1]** Does the programme: have a baseline; know what measurable change it is going to make; and actually measure it? Are benefits being achieved?

**[2]** Is there a clear understanding of the current position, the shortcomings that the programme is intended to address and the desired outcome?

**[3]** Have the achievable benefits and outcomes been defined?

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

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

**[6]** Does the programme leadership receive regular and timely reports including information on: • progress and milestone achievements against plan? • reports on individual work packages/streams?

**[7]** resources and funding used to date (and compared with expectation and progress)?

**[8]** confidence in forward plan/updated plan from team and suppliers?

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

NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers

**[1]** Data available to set baseline

**[2]** Are planned outcomes (or proxies) SMART – that is, specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound?

**[3]** Is information available to identify ‘underperformance’? What early warning signs can be monitored?

NAO, 2018 - Programme Business Case - International

**[1]** Specifying the quality attributes of the services and outputs required, together with the performance measures against which they will be assessed.

UK, HM TREASURY, 2017 - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases

**[1]** There must be clear contractual key milestones and delivery dates

**[2]** Are there clear delivery dates and detailed milestones ?

MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)

**[1]** Meta: é um objetivo acompanhado das dimensões quantitativas e referências temporais e territoriais.

Exemplo: alfabetizar 300 pessoas de 25 anos ou mais de idade (dimensão quantitativa) no município (referência territorial) em um ano (referência temporal).

Costa e Castanhar, 2003 - Avaliação de programas públicos

[1] A avaliação do desempenho de um programa requer ainda que se definam padrões de referência para julgar esse desempenho. Eles poderiam ser: absolutos, as metas estabelecidas por um programa são consideradas como o padrão a ser alcançado e os desvios devem ser registrados e analisados.

## **5.9 O público-alvo que será alcançado pela política pública está bem delimitado e caracterizado?**

### **5.9.1 Atos normativos**

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

[1] Art. 6º A AIR será concluída por meio de relatório que contenha:

III - identificação dos agentes econômicos, dos usuários dos serviços prestados e dos demais afetados pelo problema regulatório identificado;

### **5.9.2 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;

IV – o grau de focalização ou universalização da política pública, considerando as necessidades do público-alvo, bem como os recursos disponíveis;

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

[1] O público-alvo deste macroprocesso foi precisamente delimitado

Comentários: Nesta questão busca-se identificar se o público-alvo foi delimitado, ou seja, a quem deve ser direcionada a política no macroprocesso envolvido para que os efeitos do problema diagnosticado tenham ação mais direta e imediata.

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

#### **[1] 3 PÚBLICO-ALVO**

Para quem é desenhada a política pública ou qual o beneficiário da ação pública? Onde está concentrado o beneficiário da ação no território? É de fundamental importância para a efetividade da política pública, isto é, que possa afetar imediatamente o problema a que se destina, que a população-alvo esteja bem delimitada, incluindo diferentes níveis de delimitação:

- i) a população como um todo inserida no problema a que se dirige a política;
- ii) a população que será elegível à política; e
- iii) a população que será atendida e priorizada, em razão da restrição imposta por diferentes fatores, como a escassez de recursos públicos.

**[2] Incentivos gerados** - A definição do público-alvo da política pública deve criar benefícios e incentivos adequados aos envolvidos, sem criar desincentivos ou efeitos negativos nos beneficiários e em outros grupos não elegíveis.

**[3] o desenho da política** deve avaliar as possíveis distorções no mercado ou na sociedade, resultantes da ação pública, maximizando os benefícios ao público-alvo e minimizando os custos aos grupos não elegíveis.

**[4] Localização e distribuição territorial** - A política pública, por um lado, pode abarcar toda a sociedade, em todo território nacional. Porém, nem sempre a ação pública envolve uma política macro (tais como monetária, cambial etc.) que afeta a sociedade indistintamente, ainda que seja impactada de forma desigual. Por outro lado, pode ser concebida para atingir determinados públicos ou setores econômicos,

distribuídos ou concentrados em certos lugares, envolvidos em problemas e contextos específicos.

[5] Da mesma forma, nas políticas e nos programas, o princípio da progressividade deve ser traduzido no desenho de políticas redistributivas, ou seja, que beneficiem os que mais precisam. Isso é essencial para cumprir a função redistributiva do Estado e os objetivos fundamentais da República (art. 3º da Constituição Federal de 1988).

### [6] 3.1 Identificação e caracterização do público-alvo

#### **3.1.1 População potencial**

A população potencial de beneficiários é caracterizada por toda a população que possivelmente esteja envolvida no problema diagnosticado. Quando relevantes, deverão ser incluídos dados socioeconômicos, demográficos e da distribuição geográfica dessa população.

- A população afetada pelo problema a que se dirige a proposta está identificada?
- É possível detalhar quais são as características dessa população?
- Qual a estimativa do tamanho dessa população potencial?
- Qual a distribuição geográfica dessa população no país? Há alguma característica particular da localização dessa população?

#### **3.1.2 População elegível**

Trata-se da parcela da população potencial que poderá efetivamente se candidatar ao programa, por atender aos critérios de elegibilidade definidos na política proposta. Quando não há focalização da política pública, a população potencial será igual à população elegível.

#### **3.1.3 População priorizada**

Na maior parte das políticas, o gestor se depara com o excesso de demanda pelo bem ou serviço público em relação à capacidade do Estado de ofertá-lo. Se não houver recursos suficientes para atendimento de toda a população elegível, e tendo também em vista a priorização da alocação orçamentária em face de outras políticas

públicas, é preciso estabelecer e dar transparências aos critérios de priorização no acesso à política.

### **[7] COBERTURA DA POLÍTICA**

O exercício será estimar a cobertura da população a ser atendida em relação à população com características potenciais e elegíveis (Dipres, 2012, p. 34), bem como priorizadas, sempre que possível. A proporção de indivíduos efetivamente atendidos em cada grupo de população determina o nível específico de cobertura esperado.

### **[8] SELEÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS**

A equipe envolvida com a formulação da política deverá ainda especificar como se dará o processo de seleção dos beneficiários. Essa é uma informação que caracteriza o foco apropriado de ação da política pública e que é de extrema relevância para que as chances de alcançar os objetivos definidos sejam maiores. Isso deve ser elaborado e analisado antes que a política seja implementada, buscando se certificar de que o processo ou critério escolhido para essa seleção seja o melhor entre as alternativas levantadas, de modo que não sejam gerados incentivos indesejados para a sociedade.

Nesse processo de seleção, de modo geral, há duas formas de definição dos beneficiários finais da política pública. Numa primeira forma, o governo federal e os executores diretos da política podem de antemão definir quem serão os beneficiários finais a partir de determinados indicadores técnicos e políticos. Note que há uma diferença entre definir os elegíveis e os beneficiários diretos, pois nem todos os elegíveis se candidatarão à beneficiário da política. Por exemplo, suponha que seja instituída uma política em que todas as cinquenta escolas com as mais baixas notas na Prova Brasil receberão um kit de material de apoio para os professores e os alunos. Nesse exemplo, estar entre essas cinquenta escolas já definiu o recebimento do benefício da política. O programa de desoneração da folha de pagamento é um exemplo prático em que a definição dos elegíveis define automaticamente os beneficiários finais.

Uma segunda forma muito comum de seleção dos beneficiários se dá com a definição das regras de elegibilidade, em que o conjunto do público elegível se candidata ou não ao benefício da política. Nessa forma de seleção, são definidas as regras, o prazo, o local e os agentes responsáveis por receberem as candidaturas à

política. São inúmeros os exemplos de políticas que se baseiam nessa forma de seleção dos beneficiários, como o programa Bolsa Família, o financiamento estudantil, o próprio Programa Cartão Reforma, entre outras.

**[9]** Quando o critério de elegibilidade define de modo definitivo o beneficiário final, os critérios objetivos que embasaram a escolha dos beneficiários devem estar bem definidos e claros.

**[10]** Isso exposto, a metodologia para a seleção de beneficiários deve ser acompanhada dos critérios de seleção adotados e das fontes de informações que foram utilizadas.

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

**[1]** A política é universal ou focalizada? Se for focalizada, quais são os critérios de elegibilidade?

**[2]** Como é a demanda pela política? Os bens e serviços ofertados pela política atendem a demanda da sociedade?

**[3]** Por fim, o último elemento de análise proposto refere-se à forma de acesso à política, se se trata de política focalizada ou não. Se for focalizada, é primordial apontar de modo claro e específico os critérios de acesso, ou de elegibilidade, e de priorização da política.

**[4]** O primeiro ponto a ser analisado é se o acesso à política está bem definido e transparente.

**[5]** É importante analisar se, em relação ao desenho da política, a concepção da intervenção pode ser ou não focalizada – incluído o nível dessa focalização – e se é compatível com o seu objetivo.

**[6]** Se a política é desenhada com focalização, é preciso identificar quais são os critérios atuais de elegibilidade, analisando se: são específicos e objetivos; podem ser verificados; há ampla divulgação desses critérios que restringem o acesso à política; e essa informação chega à população potencial.<sup>5</sup>

**[7]** É útil estimar a cobertura da política, que é dada pela razão entre a população beneficiada e a população potencial ou entre a população beneficiada e a população elegível. Esse indicador auxilia na avaliação do grau de efetividade da política, dados a focalização vigente e os recursos disponíveis.

**[8]** Juntamente com essa análise, deve ser investigado se esses critérios podem gerar distorções e desincentivos nos indivíduos ou grupos beneficiados ou nos não beneficiados. Devem indicar, ainda, medidas de gestão para serem evitados efeitos não planejados em relação ao público-alvo, os quais geram falhas e erros no desenho da política.

**[9]** É importante analisar o viés de seleção gerado nos processos de inscrição, pois alguns fatores podem levar a uma maior participação de determinado perfil de candidatos. Como consequência, a eficácia da política pode ser reduzida se os mais afetados pelo problema tiverem chances menores de estar entre os candidatos à política.

**[10]** faz sentido manter o atual critério de elegibilidade? Caso a resposta seja negativa, quais critérios de elegibilidade seriam mais adequados? Podem ser buscados aqueles que possuem maior relação lógica com os mecanismos de intervenção (como visto no modelo lógico) e as causas do problema.

**[11]** se os atuais critérios de elegibilidade continuarem válidos, ainda assim é importante avaliar se a política está sendo direcionada para os mais atingidos pelo problema, beneficiando o grupo ou os indivíduos que demandam priorização.

**[12]** Análise da população elegível à política

1) A política é universal ou focalizada?

2) Isso está alinhado ao objetivo da intervenção?

3) Se a focalização está alinhada ao objetivo da política, os critérios atuais de elegibilidade estão bem definidos, isto é, são objetivos, identificáveis e transparentes?

4) Como os critérios de elegibilidade podem ser atestados?

Existem instrumentos e procedimentos para garantir que os beneficiários cumprem com os critérios de elegibilidade?

5) Como é feita a seleção, por meio de seleção do gestor ou por meio de candidatura da população potencial (autosseleção)?

6) Os critérios atuais são os corretos? Há possibilidade de aprimoramento no acesso à política, de modo que outros critérios de elegibilidade poderiam ser utilizados para aumentar a efetividade da política?

#### NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers

**[1]** Clearly identifiable cohort/population

**[2]** Are any subgroups at risk of being 'parked' or neglected because they are harder to help? Would it be helpful to segregate the user group to reduce this risk?

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

**[1]** the stakeholders and customers for the outputs

#### KPMG, 2019 - Metodologia de estruturacao de projetos de infraestrutura MEPI

**[1]** A Atividade 2 - Contextualização do Projeto tem como objetivo caracterizar o contexto do projeto, determinando como ele está posicionado, a área abrangida, a localização geográfica, a população diretamente afetada pelo projeto etc.

#### Sabatier, 2007 - Theory Policy Process

[1] Beginning in the 1980s, policy theorists turned to a policy design approach (Simon 1981; Bobrow and Dryzek 1987; Schneider and Ingram 1988; Weimer and Vining 1989; May 1991) that was initially proposed to address the welter of intervening variables that affect the design, selection, implementation, and evaluation of public policy. By the late 1980s (Schneider and Ingram 1988, 1993; Ingram and Schneider 1990, 1991), the concept of social construction of target populations was introduced. This work posited that public policymakers typically socially construct target populations in positive and negative terms and distribute benefits and burdens so as to reflect and perpetuate these constructions. The incorporation of social construction of target populations as part of policy design helps explain why public policy, which can have such a positive effect on society, sometimes—and often deliberately—fails in its nominal purposes, fails to solve important public problems, perpetuates injustice, fails to support democratic institutions, and produces an unequal citizenship. The