

Apêndice IV

Papéis de trabalho do bloco de controle

estruturação da
governança e gestão

Tribunal de Contas da União

2020

Documentos Técnicos

Sumário

APÊNDICE IV.1 – MATRIZ DE PLANEJAMENTO	9
APÊNDICE IV.2 – QUADRO-RESUMO	25
APÊNDICE IV.3 – CRITÉRIOS DE AUDITORIA	41
6 AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO, NECESSÁRIAS À IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA, ESTÃO INSTITUCIONALIZADAS?	42
6.1 As estruturas de coordenação estão institucionalizadas?	42
6.1.1 Atos normativos	42
BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF	42
BRASIL. Decreto 9.191/2017 Normas e as diretrizes para elaboração de propostas de atos normativos	44
BRASIL, Instrução Normativa 01/2016 CGU, MPOG	45
6.1.2 Outras fontes	45
BRASIL, PEC 26/2017 Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas	45
BRASIL. PLS 488/2017 Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	45
BRASIL. TCU, 2014 Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	46
BRASIL. TCU, 2018 Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	48
BRASIL, 2018a Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex ante vol 1	52
BRASIL, 2018b Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex post - vol 2	59
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 Referencial de Avaliação de Políticas Públicas	60
CANADÁ, 2013 Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	61
NAO, 2019 Framework to review programmes	61
NAO, 2015 Payment by results analytical framework for decision makers	62
NAO, 2018 Programme Business Case International	62
PMI, 2013 PMBOK 5ª ed.	64
UK, HM TREASURY, 201? The Green Book Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	64
KPMG, 2019 Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI	64
KPMG, 2019 Metodologia de estruturação de projetos de infraestrutura MEPI	64
Vedung, 2011 Public Policy and Program Evaluation	65
6.2 Os atores governamentais envolvidos com a política pública atuam de maneira coerente e coordenada entre si?	67
6.2.1 Atos normativos	67
BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF	67
6.2.2 Outras fontes	67
BRASIL. PLS 488/2017 Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	67
BRASIL. TCU, 2014 Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	68

BRASIL. TCU, 2018 Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	70
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 Referencial de Avaliação de Políticas Publicas	72
6.3 As estruturas de gestão de riscos e controles internos estão institucionalizadas?	73
6.3.1 Atos normativos	73
BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF	73
BRASIL. Decreto 10.411/2020 Análise de Impacto Regulatório	75
BRASIL, Instrução Normativa 01/2016 CGU, MPOG	75
6.3.2 Outras fontes	75
BRASIL. PLS 488/2017 Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	75
BRASIL. TCU, 2014 Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	75
BRASIL, 2018a Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex ante vol 1	77
BRASIL, 2018b Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex post - vol 2	78
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 Referencial de Avaliacao de Políticas Publicas	79
CANADÁ, 2013 Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	80
NAO, 2019 Framework to review programmes	80
NAO, 2015 Payment by results analytical framework for decision makers	81
NAO, 2018 Programme Business Case International	82
UK, HM TREASURY, 201? The Green Book Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	83
UK, HM TREASURY, 201? The Green Book Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	84
KPMG, 2019 Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI	84
KPMG, 2019 Metodologia de estruturação de projetos de infraestrutura MEPI	85
6.4 As estruturas de monitoramento e avaliação estão institucionalizadas?	87
6.4.1 Atos normativos	87
BRASIL. Decreto 10.411/2020 Análise de Impacto Regulatório	87
BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF	87
BRASIL. Decreto 9.834/2019 Conselho de monitoramento e avaliação de políticas publicas	87
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário FOCTV	93
6.4.2 Outras fontes	95
BRASIL, PEC 26/2017 Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas	96
BRASIL. PLS 488/2017 Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	96
BRASIL. TCU, 2014 Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	96
BRASIL. TCU, 2018 Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	99
BRASIL, 2018a Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex ante vol 1	102
BRASIL, 2018b Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex post - vol 2	103
BRASIL. MIN. ECONOMIA, 2020 Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0	104
BRASIL. MIN. ECONOMIA. 2020 Manual Técnico do PPA 2020-2023	108
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 Referencial de Avaliação de Políticas Publicas	113
NAO, 2019 Framework to review programmes	114
NAO, 2015 Payment by results analytical framework for decision makers	114
NAO, 2018 Programme Business Case International	115
UK, HM TREASURY, 2015 The Green Book Guidance Public Sector Business Cases	116
UK, HM TREASURY, 201? The Green Book Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	116
UK, HM TREASURY, 201? The Green Book Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	116
Stella, Matthew, 1995 Pulic Policy The Essencial Readings	117

6.5 As estruturas de <i>accountability</i> estão institucionalizadas?	118
6.5.1 Atos normativos	118
BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF	118
BRASIL, Instrução Normativa 01/2016 CGU, MPOG	118
BRASIL, Instrução Normativa 84/2020 TCU	118
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário FOCTV	125
6.5.2 Outras fontes	125
BRASIL. PLS 488/2017 Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	125
BRASIL. TCU, 2011 Técnica de indicadores de desempenho para auditorias	126
BRASIL. TCU, 2014 Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades	126
BRASIL. TCU, 2014 Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	126
BRASIL, 2018a Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex ante vol 1	129
BRASIL, 2018b Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex post - vol 2	129
BRASIL. MIN. ECONOMIA, 2020 Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0	130
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 Referencial de Avaliação de Políticas Públicas	131
CANADÁ, 2013 Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	131
NAO, 2019 Framework to review programmes	132
NAO, 2011 Guide Initiating successful projects	132
UK, HM TREASURY, 2011 The Magenta Book	132
UK, HM TREASURY, 2018 The Green Book Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation	132
WORLDBANK, 2015 Avaliação de impacto na prática	132
MP, SPI, 2010 Indicadores de programas guia metodológica	133
Vedung, 2011 Public Policy and Program Evaluation	133

7 O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA ESTÁ INSTITUCIONALIZADO? 135

7.1 O escopo da política é gerenciado?	135
7.1.1 Atos normativos	135
BRASIL. Constituição Federal de 1988	135
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório	135
7.1.2 Outras fontes	135
BRASIL. PEC 26/2017 - Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas	135
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	136
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades	136
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	137
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	137
BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)	137
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	139
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	140
BRASIL. MIN. ECONOMIA. 2020 - Manual Técnico do PPA 2020-2023	140
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	141
NAO, 2019 - Framework to review programmes	141
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	142
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	146
UK, HM TREASURY, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases	157
UK, HM TREASURY, 2017 - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	157

UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	157
KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI	158
KPMG, 2019 - Metodologia de estruturação de projetos de infraestrutura MEPI	158
7.1.3 Destaques	159
#ITEM 7.1.1. O escopo da política é claro e contém a descrição do problema público a ser tratado; diretrizes, objetivos, indicadores e metas da política; premissas e restrições; entregas (produtos, serviços e resultados) e critérios de aceitação.	159
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório	159
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	159
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	159
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	160
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	160
#ITEM 7.1.2. Os objetivos da política são inequívocos (mensuráveis e passíveis de testes), investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas.	160
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	160
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	161
#ITEM 7.1.3. A política considera as diferenças regionais e estabelece metas específicas para cada localidade.	161
BRASIL. Constituição Federal de 1988	161
BRASIL. MIN. ECONOMIA. 2020 - Manual Técnico do PPA 2020-2023	161
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	162
#ITEM 7.1.4. A relação da política com outras intervenções governamentais (previstas ou em execução) estão explicitadas.	162
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades	162
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	163
BRASIL. TCU, 2019 - Manual de auditoria operacional (draft)	163
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	164
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	165
#ITEM 7.1.5. A política está alinhada com as prioridades governamentais.	165
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades	165
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	165
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	166
#ITEM 7.1.6. Mudanças no escopo da política são explicitadas e justificadas. (ex. mudanças em objetivos, indicadores e metas)	166
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	166
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	166
#ITEM 7.1.7. Mudanças no escopo da política são aprovados por instâncias competentes.	167
NAO, 2019 - Framework to review programmes	167
#ITEM 7.1.8. Há um plano de gerenciamento de escopo da política	167
NAO, 2019 - Framework to review programmes	167
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	168
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	169
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	171
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	171

7.2 Os recursos (humanos, físicos e tecnológicos), necessários à implementação da política, são gerenciados?	171
7.2.1 Outras fontes	171
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	171
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	174
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post - vol 2	175
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliação de Políticas Publicas	176
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	176
7.2.2 Destaques	188
#ITEM 7.2.1. Há atos normativos publicados que definem os papéis e as responsabilidades dos conselhos, da alta administração, da gestão operacional, dos governos locais, dos entes não governamentais e das unidades técnicas e administrativas.	188
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	188
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	189
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	189
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliação de Políticas Publicas	189
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	190
#ITEM 7.2.2. Há um plano de desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos envolvidos na implementação da política.	190
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	190
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post - vol 2	190
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliação de Políticas Publicas	190
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	191
#ITEM 7.2.3. Há estrutura de pessoal qualificado e em quantidade suficiente para que todas as etapas da política pública possam ser adequadamente desenvolvidas	191
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	191
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	192
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliação de Políticas Publicas	192
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	192
#ITEM 7.2.4. Há recursos físicos e de tecnologia da informação disponíveis para o início e o desenvolvimento da política pública	193
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	193
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post - vol 2	193
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliacao de Politicas Publicas	194
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	194
7.3 Os custos da política são gerenciados?	194
7.3.1 Atos normativos	194
BRASIL. Decreto-Lei 200 de 1967 - Organização da administração federal	194
BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF	195
7.3.2 Outras fontes	196
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	196
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	197
7.3.3 Destaques	205
#ITEM 7.3.1 Há estimativa do custo inicial de implantação da política (custo da mudança).	205
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	205
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	205
#ITEM 7.3.2 Há estimativa dos custos diretos e indiretos envolvidos na implementação da política.	205
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	205

#ITEM 7.3.3 Há normas instituídas que orientam o controle dos custos de políticas financiadas com recursos orçamentários.	206
BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF	206
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	206
#ITEM 7.3.4 Há clareza e transparência acerca dos itens orçamentários (ex. ações, PO) em que se darão o gasto público relacionados à política.	207
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	207
BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF	207
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	207
#ITEM 7.3.6 Os custos da política são monitorados e controlados.	208
BRASIL. Decreto-Lei 200 de 1967 - Organização da administração federal	208
BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF	208
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	209
#ITEM 7.3.7 A razoabilidade do impactos econômicos, orçamentários e financeiros da política foi aferido.	210
BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF	210
7.4 Os prazos de implementação da política são gerenciados?	210
7.4.1 Atos normativos	210
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	210
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	211
7.4.2 Outras fontes	212
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	212
7.4.3 Destaques	217
#ITEM 7.4.1 Há um cronograma estabelecido de atividades e entregas relacionadas à implementação da política	217
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	217
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	217
#ITEM 7.4.2 Há um cronograma estabelecido de compromissos (empenhos) e de liberação (pagamento) dos recursos financeiros para o governo.	218
BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF	218
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	218
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	219
#ITEM 7.4.4 Há níveis de serviço estabelecidos para controlar os prazos envolvidos em atividades críticas necessárias à implementação da política	219
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	219
7.5 Os riscos e controles internos da política são gerenciados?	221
7.5.1 Atos normativos	221
BRASIL, Constituição Federal de 1988 - atualizada até emenda 107	221
BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF	221
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório	224
BRASIL, Instrução Normativa 01/2016 - CGU, MPOG	224
BRASIL, Instrução Normativa 84/2020 - TCU - tomada e prestação de contas	226
BRASIL. Acórdão 2.153-2018-TCU-Plenário - Indicadores (SMART)	226
BRASIL. Acórdão 2.359-2018-TCU-Plenário - FOCTV	227
7.5.2 Outras fontes	227
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	227
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades	228
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	228

BRASIL. TCU, 2018 - Referencial básico de gestão de riscos	232
BRASIL. TCU, 2018 - Referencial de combate a fraude e corrupção	240
BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	243
BRASIL, 2018 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	245
BRASIL. MIN. ECONOMIA, 2020 - Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0	246
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 - Referencial de Avaliacao de Politicas Publicas	246
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	247
NAO, 2019 - Framework to review programmes	247
NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers	248
NAO, 2018 - Programme Business Case - International	249
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	255
UK, HM TREASURY, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases	255
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	256
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	256
KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI	257
KPMG, 2019 - Metodologia de estruturacao de projetos de infraestrutura MEPI	259
7.6 A qualidade da implementação da política é gerenciada?	261
7.6.1 Atos normativos	261
TCU, 2018 - ACÓRDÃO 2.359/2018-Plenário - FOCTV	261
7.6.2 Outras fontes	261
PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.	261
7.7 O desempenho da política é acompanhado?	265
7.7.1 Atos normativos	265
BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF	265
BRASIL. Decreto 9.834/2019 Conselho de monitoramento e avaliação de políticas publicas	265
BRASIL. Decreto 10.411/2020 Análise de Impacto Regulatório	271
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário FOCTV	271
7.7.2 Outras fontes	274
BRASIL, PEC 26/2017 Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas	274
BRASIL. PLS 488/2017 Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	274
BRASIL. TCU, 2014 Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	274
BRASIL. TCU, 2018 Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	277
BRASIL, 2018a Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex ante vol 1	280
BRASIL, 2018b Avaliação de políticas públicas guia prático de análise ex post - vol 2	282
BRASIL. MIN. ECONOMIA, 2020 Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0	282
BRASIL. MIN. ECONOMIA. 2020 Manual Técnico do PPA 2020-2023	286
BRASIL. SENADO FEDERAL, 2015 Referencial de Avaliação de Políticas Publicas	291
NAO, 2019 Framework to review programmes	292
NAO, 2015 Payment by results analytical framework for decision makers	292
NAO, 2018 Programme Business Case International	293
UK, HM TREASURY, 2015 The Green Book Guidance Public Sector Business Cases	294
UK, HM TREASURY, 201? The Green Book Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	294
UK, HM TREASURY, 201? The Green Book Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	294
Stella, Matthew, 1995 Pulic Policy The Essencial Readings	295

Apêndice IV.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
6.1. As estruturas de coordenação estão institucionalizadas?	<ul style="list-style-type: none"> - Papéis, competências e responsabilidades das principais partes envolvidas na política pública (a); - funções, competências e responsabilidades pela coordenação e articulação das ações relativas à política pública (b); - atuação dos diversos órgãos, instituições e esferas de governo envolvidos (c); - evidências quanto ao funcionamento do sistema de governança da política pública (d); - plano para gerenciar a integração interna de ações e iniciativas relacionadas à política pública (e); 	<ul style="list-style-type: none"> - Órgão gestor da política pública (a,b,c); - ato normativo que institucionalizou ou regulamentou a política pública(a,b,c); - planos governamentais (ex. PPA, LOA); - matriz reci (a,b,c); - matriz de responsabilidade (a,b,c); - atas de reuniões (d); - estrutura de governança da política pública (a,b,c,e,f); - desenho do arranjo institucional (a,b,c,e,f); - plano de gerenciamento da política pública (e,f). 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - consulta a sistemas e bases de dados oficiais; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	Seção 6.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.1.1. Se a atuação governamental conjunta é formalmente definida em norma.
				Seção 6.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.1.2. Se os papéis e responsabilidades das partes interessadas estão claramente definidos.
				Seção 6.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.1.3. Se os processos decisórios da atuação conjunta estão definidos.
				Seção 6.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.1.4. Se as diretrizes e os objetivos políticos da atuação governamental estão definidos.
				Seção 6.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.1.5. Se há previsão de formas de monitoramento da atuação conjunta.
				Seção 6.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.1.6. Se os instrumentos que orientam a coordenação da atuação conjunta (como acordos, convênios, contratos e parcerias) estão formal e

	- mecanismos internos de coordenação das ações relativas à política pública (f).				adequadamente institucionalizados.
6.2. Os atores governamentais envolvidos com a política pública atuam de maneira coerente e coordenada entre si?	- Papéis, competências e responsabilidades das principais partes envolvidas na política pública (a);	- Órgão gestor da política pública (a,b,c);		Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.2.1. Se há uma lista de partes interessadas que devem atuar conjuntamente implementação da política pública.
	- funções, competências e responsabilidades pela coordenação e articulação das ações relativas à política pública (b);	- ato normativo que institucionalizou ou regulamentou a política pública(a,b,c);	- Diligência;	Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.2.2. Se há instâncias de articulação para alinhamento das ações dos atores envolvidos.
	- atuação dos diversos órgãos, instituições e esferas de governo envolvidos (c);	- planos governamentais (ex. PPA, LOA);	- pesquisa documental;	Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.2.3. Se há modelo de atuação conjunta.
	- evidências quanto ao funcionamento do sistema de governança da política pública (d);	- matriz reci (a,b,c);	- consulta a sistemas e bases de dados oficiais;	Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.2.4. Se há designação do líder que deve coordenar o esforço colaborativo.
	- plano para gerenciar a integração interna de ações e iniciativas relacionadas à política pública (e);	- matriz de responsabilidade (a,b,c);	- entrevista com gestores;	Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.2.5. Se há compartilhamento de recursos (financeiros, humanos, material, sistemas, infraestrutura etc.) entre os atores envolvidos.
	- mecanismos internos de coordenação das ações	- atas de reuniões (d);	- entrevista com especialistas.	Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.2.6. Se há canais de comunicação voltados para a atuação conjunta.
		- estrutura de governança da política pública (a,b,c,e,f);		Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.2.7. Se há incentivos a interações coordenadas entre as partes interessadas e ao
		- desenho do arranjo institucional (a,b,c,e,f);			
	- plano de gerenciamento da política pública (e,f).				

	relativas à política pública (f).				intercâmbio de informações.
6.3. As estruturas de gestão de riscos e controles internos estão institucionalizadas?	- Papéis e responsabilidades definidos para gestão de riscos relacionados à implementação da política pública (a)			Seção 6.3 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.3.1. Se há política de gestão de riscos e controles internos aprovada pelas instâncias responsáveis pela coordenação da política pública.
	- diretrizes para integração do processo de gestão de riscos e controles internos aos processos de trabalho de implementação da política pública (b)	- Plano de gestão de riscos e controles internos (a,b,c,d,e,f)	- Diligência; - pesquisa documental; - consulta a sistemas e bases de dados oficiais;	Seção 6.3 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.3.2. Se foram definidas as instâncias responsáveis pela gestão de riscos e controles internos e respectivas competências (p. ex. gestores operacionais, gestores de riscos, supervisores, assessores, controle interno entre outros).
	- critérios de análise e avaliação de riscos (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e para seleção de medidas de tratamento) (c)	- processo de gestão de riscos e controles internos formalizados (e)	- entrevista com gestores; - entrevista com especialistas.	Seção 6.3 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.3.3. Se foram definidas as diretrizes da integração do processo de gestão de riscos e controles internos aos processos de trabalho de implementação da política pública.
	- fluxos de comunicação definidos para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos e controles internos (d)			Seção 6.3 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.3.4. Se foram definidos os critérios de análise e avaliação de riscos (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e
	- lista de processos de trabalho modelados e documentados para				

	<p>execução da gestão de riscos (e)</p> <p>- limite para exposição a riscos definidos (f)</p>				<p>ainda para seleção das medidas de tratamento).</p>
				<p>Seção 6.3 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>6.3.5. Se foram definidos os fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos e controles internos.</p>
				<p>Seção 6.3 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>6.3.6. Se o processo de gestão de riscos e controles internos está formalizado.</p>
				<p>Seção 6.3 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>6.3.7. Se o limite para exposição a riscos está definido.</p>
<p>6.4. As estruturas de monitoramento e avaliação estão institucionalizadas?</p>	<p>- Rotinas, procedimentos e processos de trabalho estabelecidos para monitorar e avaliar o desempenho da política pública (a);</p> <p>- escopo, propósito e demandantes do sistema de monitoramento e avaliação da política pública (b);</p> <p>- método de monitoramento e avaliação previsto (c);</p> <p>- sistema de informação utilizado para acompanhar a política pública (d);</p>	<p>- Órgão gestor da política pública (a,e);</p> <p>- ato normativo que institucionalizou ou regulamentou a política pública(a,b,c,d,e);</p> <p>- planos governamentais (ex. PPA, LOA);</p> <p>- matriz reci (a,e);</p> <p>- matriz de responsabilidade (a,e);</p> <p>- atas de reuniões (a,b,c,d,e);</p>	<p>- Diligência;</p> <p>- pesquisa documental;</p> <p>- consulta a sistemas e bases de dados oficiais;</p> <p>- entrevista com gestores;</p> <p>- entrevista com especialistas.</p>	<p>Seção 6.4 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>6.4.1. Se a estrutura de monitoramento e avaliação da política está formalmente definida em norma.</p> <p>6.4.2. Se os papéis e responsabilidades dos responsáveis pelo monitoramento e avaliação estão claramente definidos.</p> <p>6.4.3. Se há procedimento institucional estabelecido para monitorar, avaliar o desempenho da política pública.</p> <p>6.4.4. Se há diretrizes de monitoramento e avaliação da atuação conjunta.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - agentes responsáveis pela realização de procedimentos e rotinas de monitoramento e avaliação da política pública (e). 	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura de governança da política pública (a,b,c,d,e); - desenho do arranjo institucional (a,b,c,e,f); - plano de gerenciamento da política pública (e,f). 		<p>Seção 6.4 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>6.4.5. Se os instrumentos de monitoramento e avaliação da atuação conjunta foram definidos.</p>
				<p>Seção 6.4 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>6.4.6. Se incentivos (p.ex. condicionantes, benefícios, sanções) associados ao desempenho dos envolvidos na implementação da política foram definidos.</p>
<p>6.5. As estruturas de <i>accountability</i> estão institucionalizadas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades de autoridades e instâncias deliberativas definidas para a política pública (a); 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativos relacionados à política pública (a, b,c,e,f); 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - consulta a sistemas e bases de dados oficiais; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	<p>Seção 6.5 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>6.5.1. Se o processo decisório estabelecido explícita, claramente, as responsabilidades de autoridades e instâncias deliberativas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - mecanismos implementados de transparência quanto às decisões e ações, tomadas no âmbito da política e de seus efeitos subsequentes (b); 	<ul style="list-style-type: none"> - processo decisório da política pública (a); 		<p>Seção 6.5 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>6.5.2. Se há clareza acerca de quem são os responsáveis por decisões tomadas no âmbito da política pública.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Registros de dados, informações que embasaram decisões tomadas no âmbito da política pública (c); 	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura de governança da política pública (a,b,c,e,f) ; Canais de comunicação disponibilizados para viabilizar a transparência das informações relacionadas à política pública (b); Atas de reuniões (c); 		<p>Seção 6.5 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>6.5.3. Se instrumentos de <i>accountability</i> da política pública foram implementados com vistas a garantir a transparência de decisões e ações, tomadas no âmbito da política, bem como de seus efeitos.</p>

	<p>Prestação de contas da política pública (d);</p> <p>- mecanismos de supervisão e controle estabelecidos (e);</p> <p>- mecanismos estabelecidos para viabilizar a adoção de medidas corretivas e sanções em casos de impropriedades (f).</p>	<p>Publicações relacionadas à política pública (c);</p> <p>Relatórios de desempenho, de monitoramento e de avaliação da política pública publicados (d);</p> <p>Prestação de contas do órgão responsável pela implementação da política pública (d);</p> <p>Documentos (p.ex. Atas e relatórios) e registros de fatos, atos, desempenho e resultados da política pública (c.d);</p> <p>- canais de participação e representação política estabelecidos (p.ex ouvidoria, denúncia, representação) (e,f).</p>		Seção 6.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.5.3.1. Se as decisões tomadas e os dados (p.ex. indicadores, contexto, cenários) que as subsidiaram são registrados e tornados públicos.
				Seção 6.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.5.3.2. Se foram estabelecidos mecanismos de comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da política pública de maneira a fortalecer o acesso público à informação.
				Seção 6.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.5.4. Se foram estabelecidos mecanismos de supervisão e controle (p.ex ouvidoria, denúncia, representação).
				Seção 6.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.5.5. Se há capacidade de imposição da adoção de medidas corretivas e sanções em casos de impropriedades.
				Seção 6.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	6.5.6. Se há prestação de contas periódica do desempenho da política.

7.1. O escopo da política é gerenciado?	<ul style="list-style-type: none"> - Escopo definido para política pública e informações relevantes para sua implementação, monitoramento e avaliação (a); - entregas e resultados previstos para a política pública (b); - procedimentos definidos para coletar, indexar, arquivar, catalogar e registrar documentos e informações relacionadas à política pública (l); - procedimentos, estrutura e estratégias definidas para gerenciar e controlar as mudanças no escopo da política pública (m); - descrição da estratégia para implementação da política pública (n), 	<ul style="list-style-type: none"> - Ato normativo que institucionalizou a política pública (a,b); catálogo oficial de políticas públicas do governo (a,b); - página oficial da política (a,b); - diretrizes para implementação da política pública (c); - plano de implementação/ business case (a,b,c,d,e,f,g, h,i,j,k,l,m); - plano de gerenciamento da política pública (c,d,e,l,m); - sistema de gestão documental da política pública (l); - sistema de gestão e controle de mudanças do escopo política pública (m); - relatório de análise de impacto regulatório (j,n). 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - consulta a sistemas e bases de dados oficiais; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.1. Se o escopo da política é claro e contém a descrição do problema público a ser tratado; diretrizes, objetivos, indicadores e metas da política; premissas e restrições; entregas (produtos, serviços e resultados) e critérios de aceitação.
				Inciso V do art. 6º do Decreto 10.411/2020	
				Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.2. Se os objetivos da política são inequívocos (mensuráveis e passíveis de testes), investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas.
				Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.3. Se a política considera as diferenças regionais e estabelece metas específicas para cada localidade.
				§ 1º do art. 165 da CF/88	
Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.4. Se a relação da política com outras intervenções governamentais (previstas ou em execução) estão explicitadas.				
Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.5. Se a política está alinhada com as prioridades governamentais.				

				Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.6. Se mudanças no escopo da política são explicitadas e justificadas. (ex. mudanças em objetivos, indicadores e metas).
				Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.7. Se mudanças no escopo da política são aprovados por instâncias competentes.
				Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.8. Se há um plano de gerenciamento de escopo da política.
				Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.9. A política consta do catálogo oficial de políticas públicas do governo?
				Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.1.10. A política tem uma página oficial com todas as informações relevantes para sua implementação e monitoramento?
7.2. Os recursos (financeiros, físicos, tecnológicos e humanos), necessários à implementação da política, são gerenciados?	- Definição de papéis e responsabilidades dos conselhos, da alta administração, da gestão operacional, dos governos locais, dos entes não governamentais e das unidades técnicas e administrativas (a);	- Atos normativos (a); - diretrizes para implementação da política pública (a, c); - plano de implementação da política pública (a,b,c,d,e);	- Diligência; - pesquisa documental; - consulta a sistemas e bases de dados oficiais; - entrevista com gestores;	Seção 7.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.2.1. Se há atos normativos publicados que definem os papéis e as responsabilidades dos conselhos, da alta administração, da gestão operacional, dos governos locais, dos entes não governamentais e das unidades técnicas e administrativas.

	<ul style="list-style-type: none"> - recursos financeiros, físicos e tecnológicos disponíveis para o início e o desenvolvimento da política pública (b); - estrutura de pessoal qualificado necessário x disponibilizado para que todas as etapas da política pública possam ser adequadamente desenvolvidas (c); - previsão dos recursos e requisitos necessários para implementar a política pública (d); - competências dos recursos humanos necessários para implementação da política (e); - plano de desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos envolvidos na implementação da política (f). 	<ul style="list-style-type: none"> - plano de gerenciamento de recursos humanos (b,c,d,e,f); - orçamento previsto para implementar a política pública (b); - modelo lógico da política pública (insumos) (b,d); - plano de gerenciamento de recursos tecnológicos (b,d). 	<ul style="list-style-type: none"> - entrevista com especialistas. 	<p>Seção 7.2 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>7.2.2. Se há recursos financeiros, físicos e tecnológicos disponíveis para o início e o desenvolvimento da política pública.</p>
				<p>Seção 7.2 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>7.2.3. Se há estrutura de pessoal qualificado e em quantidade suficiente para que todas as etapas da política pública possam ser adequadamente desenvolvidas.</p>
				<p>Seção 7.2 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>7.2.4. Se há um plano de desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos envolvidos na implementação da política.</p>
<p>7.3. Os custos da política são gerenciados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estimativa do custo inicial de implantação da política (a); 	<p>Orçamento previsto para implementar a política pública (despesa autorizada) (a,b);</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; 	<p>Seção 7.3 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>7.3.1. Se há estimativa do custo inicial de implantação da política (custo de mobilização).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - estimativa de custos e despesas diretos e indiretos necessários para implementar as atividades da política pública (b); - documentação necessária para o planejamento e gerenciamento de despesas e controle dos custos da política pública (c); - orientações e instruções para gerenciamento dos custos de operação da política pública (d); - análises das variações dos custos em relação a linha de base de custos inicialmente estimados (e); - medição dos custos durante a execução da política pública (f); - medição dos recursos financeiros gastos durante a execução da política pública (g); 	<ul style="list-style-type: none"> - plano de implementação da política pública (a,b,c,d); - plano de gerenciamento da política pública (c,d); - plano de gerenciamento dos custos (c,d): - orçamento executado para implementar a política pública (despesa executada) (e); - relatório de monitoramento dos recursos gastos para execução da política pública (e,f,g); - relatório de monitoramento do desempenho dos custos da política pública (e,f,g); - sistema ou planilha de controle e gerenciamento dos custos da política pública (a,b,e,f,g); - programação da política pública existente no PPA (h); 	<ul style="list-style-type: none"> - consulta a sistemas e bases de dados oficiais; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	Seção 7.3 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.3.2. Se há estimativa dos custos diretos e indiretos envolvidos na implementação da política.
				Seção 7.3 do apêndice IV.3 do RC-PP Art. 25 do Decreto-Lei 200/1967	7.3.3. Se os custos da política são monitorados e controlados.
				Seção 7.3 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.3.4. Se há clareza e transparência acerca dos itens orçamentários (ex. programas, ações, planos orçamentários) em que se darão o gasto público relacionados à política.
				Seção 7.3 do apêndice IV.3 do RC-PP Art. 16 da Lei Complementar 101/2000	7.3.5. Se a razoabilidade dos impactos orçamentários, financeiros e econômico da política foi aferida.

	<ul style="list-style-type: none"> - programas, ações governamentais, objetivos e metas relacionados à política pública (h); - estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que política pública entrou em vigor e nos dois subsequentes (i). 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstrativos de impacto orçamentário e financeiro (i). 			
7.4. Os prazos de implementação da política são gerenciados?	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma estabelecido de atividades e entregas relacionadas à implementação da política (a); - níveis de serviço estabelecidos para controlar os prazos envolvidos em atividades críticas necessárias à implementação da política (b) 	<p>Cronograma de atividades e prazos (a.b);</p> <p>Níveis de serviço (b)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - consulta a sistemas e bases de dados oficiais; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	Seção 7.4 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.4.1. Se há um cronograma estabelecido de entregas e atividades relacionadas à implementação da política.
				Seção 7.4 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.4.2. Se há níveis de serviço estabelecidos para controlar os prazos envolvidos em atividades críticas necessárias à implementação da política.
				Seção 7.4 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.4.3. A política tem uma data clara de início e término de vigência ou, na falta deste, de revisão periódica pelas instâncias decisórias competentes?
7.5. Os riscos e controles internos da política são gerenciados?	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem utilizada para identificar, avaliar e gerenciar os principais 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de gestão de riscos da política pública (a); 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; 	Seção 7.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.5.1. Se os riscos significativos da política

<p>riscos que surgem durante a implementação da política pública (a);</p> <p>- principais riscos ao alcance dos objetivos da política pública identificados (b);</p> <p>- avaliação realizada e tratamento definido para os principais riscos identificados (c);</p> <p>- controles internos definidos para tratar os riscos mais significativos (d);</p> <p>- planos, métodos, políticas e procedimentos de controle interno implementados (e);</p> <p>- deficiências identificadas e ajustes realizados nos controles internos (f);</p> <p>- documentos e registros relacionados ao gerenciamento de riscos (g).</p>	<p>- lista de riscos significativos da política (b);</p> <p>- matriz swot (c);</p> <p>- diagrama de verificação de riscos (c);</p> <p>- matriz de avaliação de riscos (c,d);</p> <p>-lista de ações a serem tomadas para tratar os riscos mais significativos (c,d);</p> <p>-planos, métodos, políticas e procedimentos de controle interno definidos para tratar os riscos mais significativos (e);</p> <p>- testes de controle (f);</p> <p>- relatórios gerenciais ou soluções tecnológicas em operação que auxiliam a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos (g).</p>	<p>- pesquisa documental;</p> <p>-consulta a sistemas e bases de dados oficiais;</p> <p>- entrevista com gestores;</p> <p>- entrevista com especialistas.</p>		foram identificados, analisados, avaliados
			Seção 7.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.5.2. Se os riscos e controles internos da política são continuamente monitorados e analisados.
			Seção 7.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.5.3. Se controles internos foram implementados para tratar os riscos mais significativos (com maior impacto e probabilidade) contemplando riscos: (a) operacionais; (b) relacionados à disponibilidade de recursos e capacidade dos agentes; (c) de fraude e corrupção; (d) ineficiência dos processos de trabalho; (e) não alcance de objetivos (ineficácia); e (f) não produção dos resultados e efeitos esperados (inefetividade)
			Seção 7.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.5.4. Se possíveis lacunas, sobreposições, excessos e ineficácia de controles internos foram identificados e tratados.
			Seção 7.5 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.5.5. Se há relatórios gerenciais ou soluções tecnológicas em operação que auxiliam a

					identificação, monitoramento e mitigação dos riscos.
7.6. A qualidade da implementação da política é gerenciada?	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos e serviços ofertados por meio da política pública (a); - requisitos e/ou padrões de qualidade estabelecidos para produtos e serviços ofertados por meio da política (b); - qualidade de produtos e serviços (c). 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de gerenciamento da qualidade da política pública (a,b); - editais, contratos, convênios, acordos de cooperação, acordos de nível de serviço (a,b); - normas técnicas (b); - relatório de avaliação de qualidade de produtos e serviços (c). 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - consulta a sistemas e bases de dados oficiais; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	Seção 7.6 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.6.1. Se foi estabelecido e implementado um plano de gerenciamento da qualidade da política pública e de suas entregas.
				Seção 7.6 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.6.2. Se foram estabelecidos parâmetros de qualidade para produtos e serviços ofertados por meio da política.
				Seção 7.6 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.6.3. Se há um controle de qualidade das entregas (produtos e serviços) da política pública.
7.7. O desempenho da política é acompanhado?	<ul style="list-style-type: none"> - Rotinas, procedimentos e processos de trabalho estabelecidos para acompanhar os resultados da política pública (a); 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de monitoramento e avaliação sistêmica da política (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m,n,o,p,q); 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; 	Seção 7.7 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.7.1. Se há um plano de monitoramento e avaliação sistêmica da política pública

	<ul style="list-style-type: none"> - escopo, propósito e demandantes do sistema de monitoramento e avaliação da política pública (b); - método de monitoramento e avaliação previsto (c); - sistema de informação utilizado para acompanhar a política pública (d); - indicadores de progresso para os principais objetivos da política (e); - fonte de dados dos indicadores (f); - descrição do indicador (g); - frequência da coleta do indicador (h); - órgão responsável pela coleta (i); 	<ul style="list-style-type: none"> - relatórios de monitoramento da política (c,d,e,f,j,k,l,o); - relatórios de implementação e progresso da política (c,d,e,f,j,k,l,o); - relatórios de avaliação da política (c,d,e,f,j,k,l,o); - relatório de análise de impacto regulatório (a,b,c,r); - cronograma de medição de indicadores e de atividades de monitoramento e avaliação (s). 	<ul style="list-style-type: none"> -consulta a sistemas e bases de dados oficiais; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	<p>Seção 7.7 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>7.7.2. Se na elaboração do plano de monitoramento e avaliação, para cada indicador, foi especificado: i) a descrição do indicador; ii) o método de cálculo; iii) a fonte de dados; iv) a frequência da coleta; v) o órgão responsável pela coleta; vi) o valor de linha de base, sempre que pertinente; vii) a meta para o período em questão; e viii) o valor realizado para o período</p>
				<p>Seção 7.7 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p>7.7.3. Se no plano de monitoramento e avaliação foram definidos os agentes responsáveis pela realização de procedimentos e rotinas de monitoramento e avaliação, pela coleta e análise dos dados e pela elaboração de relatórios de monitoramento e avaliação da política pública</p>

<ul style="list-style-type: none"> - valor de linha de base (sempre que pertinente) (j); - meta para o período em questão (k); - valor realizado para o período (l); - agentes responsáveis pela realização de procedimentos e rotinas de monitoramento e avaliação da política pública (m); - agentes responsáveis pela coleta e análise de dados (n); - agentes responsáveis pela elaboração de relatórios de monitoramento e avaliação da política pública (o); - periodicidade definida para a realização de monitoramento e avaliação (p); - cronograma de atividades de monitoramento e avaliação (q); 				Seção 7.4 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.7.4. Se há um cronograma estabelecido de medição de indicadores, monitoramento e avaliação da política.
				Seção 7.7 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.7.5. Se foi estimado o custo das atividades de monitoramento e avaliação da política.
				Seção 7.7 do apêndice IV.3 do RC-PP	7.7.6. Se há avaliação periódica dos processos e monitoramento contínuo do desempenho da política pública.

	<ul style="list-style-type: none">- custo estimado do monitoramento e avaliação da política (r)- cronograma estabelecido de medição de indicadores, monitoramento e avaliação da política (s).				
--	---	--	--	--	--

Apêndice IV.2 – Quadro-resumo

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

Questões de auditoria	Subquestões de auditoria	Item de verificação	Critérios	Resposta	Evidências	Comentários
6. As estruturas de governança e gestão, necessárias à implementação da política pública, estão institucionalizadas?	6.1. As estruturas de coordenação estão institucionalizadas?	6.1.1. A atuação governamental conjunta é formalmente definida em norma.	Seção 6.1 do apêndice IV.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		
		6.1.2. Os papéis e responsabilidades das partes interessadas estão claramente definidos.	Seção 6.1 do apêndice IV.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		
		6.1.3. Os processos decisórios da atuação conjunta estão definidos.	Seção 6.1 do apêndice IV.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		
		6.1.4. As diretrizes e os objetivos políticos da atuação governamental estão definidos.	Seção 6.1 do apêndice IV.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		
		6.1.5. Há previsão de formas de monitoramento da atuação conjunta.	Seção 6.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não		

				() inconclusivo () não se aplica		
		6.1.6. Os instrumentos que orientam a coordenação da atuação conjunta (como acordos, convênios, contratos e parcerias) estão formal e adequadamente institucionalizados.	Seção 6.1 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
	6.2. Os atores governamentais envolvidos com a política pública atuam de maneira coerente e coordenada entre si?	6.2.1. Há uma lista de partes interessadas que devem atuar conjuntamente implementação da política pública.	Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
		6.2.2. Há instâncias de articulação para alinhamento das ações dos atores envolvidos.	Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
		6.2.3. Há modelo de atuação conjunta.	Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
		6.2.4. Há designação do líder que deve coordenar o esforço colaborativo.	Seção 6.2 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		

		6.2.5. Há compartilhamento de recursos (financeiros, humanos, material, sistemas, infraestrutura etc.) Entre os atores envolvidos.	Seção 6.2 do apêndice IV.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		
		6.2.6. Há canais de comunicação voltados para a atuação conjunta.	Seção 6.2 do apêndice IV.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		
		6.2.7. Há incentivos a interações coordenadas entre as partes interessadas e ao intercâmbio de informações.	Seção 6.2 do apêndice IV.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		
	6.3. As estruturas de gestão de riscos e controles internos estão institucionalizadas?	6.3.1. Há política de gestão de riscos e controles internos aprovada pelas instâncias responsáveis pela coordenação da política pública.	Seção 6.3 do apêndice IV.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		
		6.3.2. Foram definidas as instâncias responsáveis pela gestão de riscos e controles internos e respectivas competências (p. Ex. Gestores operacionais, gestores	Seção 6.3 do apêndice IV.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		

		de riscos, supervisores, assessores, controle interno entre outros).				
		6.3.3. Foram definidas as diretrizes da integração do processo de gestão de riscos e controles internos aos processos de trabalho de implementação da política pública.	Seção 6.3 do apêndice IV.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		
		6.3.4. Foram definidos os critérios de análise e avaliação de riscos (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e ainda para seleção das medidas de tratamento).	Seção 6.3 do apêndice IV.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		
		6.3.5. Foram definidos os fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos e controles internos.	Seção 6.3 do apêndice IV.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		
		6.3.6. O processo de gestão de riscos e controles internos está formalizado.	Seção 6.3 do apêndice IV.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		

				() não se aplica		
		6.3.7. O limite para exposição a riscos está definido.	Seção 6.3 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
6.4. As estruturas de monitoramento e avaliação estão institucionalizadas?		6.4.1. A estrutura de monitoramento e avaliação da política está formalmente definida em norma.	Seção 6.4 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
		6.4.2. Os papéis e responsabilidades dos responsáveis pelo monitoramento e avaliação estão claramente definidos.	Seção 6.4 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
		6.4.3. Há procedimento institucional estabelecido para monitorar, avaliar o desempenho da política pública.	Seção 6.4 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
		6.4.4. Há diretrizes de monitoramento e avaliação da atuação conjunta.	Seção 6.4 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
		6.4.5. Os instrumentos de monitoramento e avaliação da atuação	Seção 6.4 do apêndice IV.3 do RC-PP	() sim () em grande parte () em menor parte		

		conjunta foram definidos.		<input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		6.4.6. Incentivos (p.ex. Condicionantes, benefícios, sanções) associados ao desempenho dos envolvidos na implementação da política foram definidos.	Seção 6.4 do apêndice IV.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		
	6.5. As estruturas de <i>accountability</i> estão institucionalizadas?	6.5.1. O processo decisório estabelecido explícita, claramente, as responsabilidades de autoridades e instâncias deliberativas.	Seção 6.5 do apêndice IV.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		
		6.5.2. Há clareza acerca de quem são os responsáveis por decisões tomadas no âmbito da política pública.	Seção 6.5 do apêndice IV.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		
		6.5.3. Instrumentos de <i>accountability</i> da política pública foram implementados com vistas a garantir a transparência de decisões e ações, tomadas no âmbito da política, bem como de seus efeitos.	Seção 6.5 do apêndice IV.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		

		6.5.3.1. As decisões tomadas e os dados (p.ex. Indicadores, contexto, cenários) que as subsidiaram são registrados e tornados públicos.	Seção 6.5 do apêndice IV.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		
		6.5.3.2. Foram estabelecidos mecanismos de comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da política pública de maneira a fortalecer o acesso público à informação.	Seção 6.5 do apêndice IV.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		
		6.5.4. Foram estabelecidos mecanismos de supervisão e controle (p.ex ouvidoria, denúncia, representação).	Seção 6.5 do apêndice IV.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		
		6.5.5. Há capacidade de imposição da adoção de medidas corretivas e sanções em casos de impropriedades.	Seção 6.5 do apêndice IV.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		
		6.5.6. Há prestação de contas periódica do desempenho da política.	Seção 6.5 do apêndice IV.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		

7. O plano de implementação da política pública está institucionalizado?	7.1. O escopo da política é gerenciado?	7.1.1. O escopo da política é claro e contém a descrição do problema público a ser tratado; diretrizes, objetivos, indicadores e metas da política; premissas e restrições; entregas (produtos, serviços e resultados) e critérios de aceitação.	Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP 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		
		7.1.2. Os objetivos da política são inequívocos (mensuráveis e passíveis de testes), investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas.	Seção 7.1 do apêndice IV.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		
		7.1.3. A política considera as diferenças regionais e estabelece metas específicas para cada localidade.	Seção 7.1 do apêndice IV.3 do RC-PP § 1º do art. 165 da 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		
		7.1.4. A relação da política com outras intervenções governamentais (previstas ou em execução) estão explicitadas.	Seção 7.1 do apêndice IV.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		

		7.1.5. A política está alinhada com as prioridades governamentais.	Seção 7.1 do apêndice IV.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		
		7.1.6. Mudanças no escopo da política são explicitadas e justificadas. (ex. Mudanças em objetivos, indicadores e metas).	Seção 7.1 do apêndice IV.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		
		7.1.7. Mudanças no escopo da política são aprovados por instâncias competentes.	Seção 7.1 do apêndice IV.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		
		7.1.8. Há um plano de gerenciamento de escopo da política.	Seção 7.1 do apêndice IV.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		
		7.1.9. A política consta do catálogo oficial de políticas públicas do governo?	Seção 7.1 do apêndice IV.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		
		7.1.10. A política tem uma página oficial com todas as informações relevantes para sua implementação e monitoramento?	Seção 7.1 do apêndice IV.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		

7.2. Os recursos (financeiros, físicos, tecnológicos e humanos), necessários à implementação da política, são gerenciados?	7.2.1. Há atos normativos publicados que definem os papéis e as responsabilidades dos conselhos, da alta administração, da gestão operacional, dos governos locais, dos entes não governamentais e das unidades técnicas e administrativas.	Seção 7.2 do apêndice IV.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		
	7.2.2. Há recursos financeiros, físicos e tecnológicos disponíveis para o início e o desenvolvimento da política pública.	Seção 7.2 do apêndice IV.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		
	7.2.3. Há estrutura de pessoal qualificado e em quantidade suficiente para que todas as etapas da política pública possam ser adequadamente desenvolvidas.	Seção 7.2 do apêndice IV.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		
	7.2.4. Há um plano de desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos envolvidos na implementação da política.	Seção 7.2 do apêndice IV.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		

	7.3. Os custos da política são gerenciados?	7.3.1. Há estimativa do custo inicial de implantação da política (custo de mobilização).	Seção 7.3 do apêndice IV.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		
		7.3.2. Há estimativa dos custos diretos e indiretos envolvidos na implementação da política.	Seção 7.3 do apêndice IV.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		
		7.3.3. Os custos da política são monitorados e controlados.	Seção 7.3 do apêndice IV.3 do RC-PP Art. 25 do Decreto-Lei 200/1967	<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		
		7.3.4. Há clareza e transparência acerca dos itens orçamentários (ex. Programas, ações, planos orçamentários) em que se darão o gasto público relacionados à política.	Seção 7.3 do apêndice IV.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		
		7.3.5. A razoabilidade dos impactos orçamentários, financeiros e econômico da política foi aferida.	Seção 7.3 do apêndice IV.3 do RC-PP Art. 16 da Lei Complementar 101/2000	<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		

	7.4. Os prazos de implementação da política são gerenciados?	7.4.1. Há um cronograma estabelecido de entregas e atividades relacionadas à implementação da política.	Seção 7.4 do apêndice IV.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		
		7.4.2. Há níveis de serviço estabelecidos para controlar os prazos envolvidos em atividades críticas necessárias à implementação da política.	Seção 7.4 do apêndice IV.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		
		7.4.3. A política tem uma data clara de início e término de vigência ou, na falta deste, de revisão periódica pelas instâncias decisórias competentes?	Seção 7.4 do apêndice IV.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		
	7.5. Os riscos e controles internos da política são gerenciados?	7.5.1. Os riscos significativos da política foram identificados, analisados, avaliados	Seção 7.5 do apêndice IV.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		
		7.5.2. Os riscos e controles internos da política são continuamente monitorados e analisados.	Seção 7.5 do apêndice IV.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		

		<p>7.5.3. Controles internos foram implementados para tratar os riscos mais significativos (com maior impacto e probabilidade) contemplando riscos: (a) operacionais; (b) relacionados à disponibilidade de recursos e capacidade dos agentes; (c) de fraude e corrupção; (d) ineficiência dos processos de trabalho; (e) não alcance de objetivos (ineficácia); e (f) não produção dos resultados e efeitos esperados (inefetividade)</p>	<p>Seção 7.5 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica</p>		
		<p>7.5.4. Possíveis lacunas, sobreposições, excessos e ineficácia de controles internos foram identificados e tratados.</p>	<p>Seção 7.5 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica</p>		
		<p>7.5.5. Há relatórios gerenciais ou soluções tecnológicas em operação que auxiliam a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos.</p>	<p>Seção 7.5 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica</p>		

	7.6. A qualidade da implementação da política é gerenciada?	7.6.1. Foi estabelecido e implementado um plano de gerenciamento da qualidade da política pública e de suas entregas.	Seção 7.6 do apêndice IV.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		
		7.6.2. Foram estabelecidos parâmetros de qualidade para produtos e serviços ofertados por meio da política.	Seção 7.6 do apêndice IV.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		
		7.6.3. Há um controle de qualidade das entregas (produtos e serviços) da política pública.	Seção 7.6 do apêndice IV.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		
	7.7. O desempenho da política é acompanhado?	7.7.1. Há um plano de monitoramento e avaliação sistêmica da política pública	Seção 7.7 do apêndice IV.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		

		<p>7.7.2. Na elaboração do plano de monitoramento e avaliação, para cada indicador, foi especificado: i) a descrição do indicador; ii) o método de cálculo; iii) a fonte de dados; iv) a frequência da coleta; v) o órgão responsável pela coleta; vi) o valor de linha de base, sempre que pertinente; vii) a meta para o período em questão; e viii) o valor realizado para o período</p>	<p>Seção 7.7 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica</p>		
		<p>7.7.3. No plano de monitoramento e avaliação foram definidos os agentes responsáveis pela realização de procedimentos e rotinas de monitoramento e avaliação, pela coleta e análise dos dados e pela elaboração de relatórios de monitoramento e avaliação da política pública</p>	<p>Seção 7.7 do apêndice IV.3 do RC-PP</p>	<p><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica</p>		

		7.7.4. Há um cronograma estabelecido de medição de indicadores, monitoramento e avaliação da política.	Seção 7.4 do apêndice IV.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		
		7.7.5. Foi estimado o custo das atividades de monitoramento e avaliação da política	Seção 7.7 do apêndice IV.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		
		7.7.6. Há avaliação periódica dos processos e monitoramento contínuo do desempenho da política pública.	Seção 7.7 do apêndice IV.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 IV.3 – Critérios de auditoria

Quadro 3: Critérios gerais de auditoria

Questão	Critérios gerais
<p>6. As estruturas de governança e gestão, necessárias à implementação da política pública, estão institucionalizadas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • art. 165, da CF/1988; • § 3º do art. 50 da Lei Complementar 101/2000 (LRF); • Art.4, do Decreto 9.203/2017 (Política de governança); • IN 01 /2016 (CGU, MPOG); • IN 84/2020 (TCU); • Art. 17B, PLS 488/2017 (Institucionalização políticas públicas); • arts. 41 ao 43, do Decreto 9.191/2017 (Atos Normativos); • inciso I, do art. 3º, da Lei 13.971/2019 (diretrizes PPA 2020-2023); • Lei 10.180/20017 (Planejamento, Orçamento, Administração Financeira Contabilidade e Controle Interno); • inciso XII, XIII e XVII, do art. 31, da Lei 13.844/2019 (organização da Presidência da República e dos Ministérios); • art. 7º, do Decreto-lei 200/1967 (diretrizes Reforma Administrativa); • art. 3º e art. 4º, da Instrução Normativa 24/2020; • art. 1º, inciso V, do art. 2º e incisos X e XII, do art. 6º, do Decreto 10.411/2020 (análise de impacto regulatório); • Guia Técnico de Gestão Estratégica do governo federal (ME, 2019) • Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário (FOCTV). • Capítulo 3 – Desenho da Política e sua Caracterização, Cap. 6 – Estratégia de Implementação e Cap. 8 - Estratégia de Monitoramento, Avaliação e Controle: Guia prático de análise ex ante (BRASIL, 2018a, p.71-92, p.123-153 e p.163-169); • Capítulo 1 - O Papel da Avaliação de Políticas Públicas no Governo Federal, Capítulo 2 - Influência da Avaliações no Orçamento, Capítulo 3 - Avaliação Executiva e Capítulo 5 - Avaliação de Desenho - do Guia prático de análise ex post (BRASIL, 2018b, p. 13-35, p. 37-51, p.55-74 e p. 139-173); • Capítulo 3 - Modelo do TCU para Avaliação da Governança em Políticas Públicas (item 3.1.1 - Institucionalização, item 3.1.2 - Planos e Objetivos, item 3.1.3 - Participação, item 3.1.4 - Capacidade Organizacional e Recursos, item 3.1.5 - Coordenação e Coerência, item 3.1.7 - Gestão de Riscos e Controle Interno e item 3.1.8 - Accountability) Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas (Brasil, 2014b, p. 43-59, p.63-67); • Componente L3 - Liderança Organizacional (Prática L3.4 - Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno) - Referencial Básico de Governança (Brasil, 2014a, p. 45-46); • PMBOK 5ª ED - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento (PMI, 2013)
<p>7. O plano de implementação da política pública está institucionalizado?</p>	

6 As estruturas de governança e gestão, necessárias à implementação da política pública, estão institucionalizadas?

6.1 As estruturas de coordenação estão institucionalizadas?

6.1.1 Atos normativos

BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF

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

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

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

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

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

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

I - formas de acompanhamento de resultados;

II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e

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

[3] Art. 7º-A. O Comitê Interministerial de Governança CIG tem por finalidade assessorar o Presidente da República

[4] Art. 8º-A. O CIG é composto pelos seguintes membros titulares:

I - Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o coordenará;

II - Ministro de Estado da Economia; e

III - Ministro de Estado da Controlaria-Geral da União.

§ 1º Os membros do CIG poderão ser substituídos, em suas ausências e seus impedimentos, pelos respectivos Secretários-Executivos.

§ 2º As reuniões do CIG serão convocadas pelo seu Coordenador.

§ 3º Representantes de outros órgãos e entidades da administração pública federal poderão ser convidados a participar de reuniões do CIG, sem direito a voto.

[5] Art. 8º-B. O CIG se reunirá, em caráter ordinário, trimestralmente e, em caráter extraordinário, sempre que necessário.

§ 1º O quórum de reunião do CIG é de maioria simples dos membros e o quórum de aprovação é de maioria absoluta.

§ 2º Além do voto ordinário, o Coordenador do CIG terá o voto de qualidade em caso de empate.

[6] Art. 9º-A. Ao CIG compete:

I governança pública estabelecidos neste Decreto;

propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto;

II aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação

III aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de governança específicos;

direta, autárquica e fundacional; e

IV incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito da administração pública federal

V editar as resoluções necessárias ao exercício de suas competências.

[7] Art. 10-A. O CIG poderá instituir grupos de trabalho específicos com o objetivo de assessorá-lo no cumprimento das suas

§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas poderão ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CIG.

§ 2º O CIG definirá no ato de instituição do grupo de trabalho os seus objetivos específicos, a sua composição e o prazo para conclusão de seus trabalhos.

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

[1] Competência para aprovar a consulta pública

Art. 40. A proposta de ato normativo a ser submetida a consulta pública será encaminhada pelo titular do órgão ao qual está afeta a matéria, por meio de aviso dirigido ao Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, acompanhada da documentação referida no

[2] Procedimento da consulta pública

Art. 41. Na hipótese de a Casa Civil da Presidência da República concluir pela adequação, conveniência e oportunidade da proposta de ato normativo:

I a íntegra da proposta e os termos da consulta serão publicados no Diário Oficial da União pela Casa Civil da Presidência da República; e

II a consulta pública será disponibilizada no sítio eletrônico da Presidência da República e, caso se entenda conveniente, adicionalmente, no sítio eletrônico do órgão proponente.

Art. 42. As sugestões à consulta pública serão recebidas pela Casa Civil da Presidência da República e analisadas em conjunto com o órgão proponente.

Art. 43. No prazo de três meses após o término do recebimento das sugestões, o órgão proponente deverá encaminhar à Casa Civil da Presidência da República: I exposição de motivos com a proposta final de ato normativo; ou II justificativa da desistência da proposta.

BRASIL, Instrução Normativa 01/2016 CGU, MPOG

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

I – *accountability*: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

IV – controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

6.1.2 Outras fontes

BRASIL, PEC 26/2017 Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas

[1] Art. 75-A. Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de avaliação de políticas públicas, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento da gestão pública, na forma da lei.

Parágrafo único. O sistema de que trata o caput:

I – avaliará a economicidade, a efetividade, a eficácia e a eficiência das ações governamentais;

II – fornecerá subsídios técnicos para a formulação de novas políticas públicas;

III – observará o princípio da periodicidade; IV – será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União e dos órgãos integrantes do sistema de controle interno de cada Poder.”

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;

VIII – a formalização dos processos decisórios correlatos, incluindo o registro da motivação e do conjunto de evidências que embasam a escolha política;

Parágrafo único. O órgão responsável pela condução da política deverá publicar, para conhecimento de todas as partes interessadas, a estrutura de governança vigente na política pública”.

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

[1] Boas práticas:

Coerência entre as políticas públicas, de forma que as ações e os objetivos específicos das intervenções empreendidas pelas diversas entidades sejam alinhados, os resultados esperados possam ser alcançados e reforcem-se mutuamente, ampliando o impacto ao cidadão (PETERS, 2012; MARINI & MARTINS, 2006; BRASIL, 2013);14

Existência de coordenação e relacionamento horizontal entre atores públicos e privados, atuando de forma articulada para a formulação e a gestão de políticas públicas (SECCHI, 2009; PETERS, 2012);

Estabelecimento de mecanismos de articulação, comunicação e colaboração que permitam alinhar estratégias e operações das organizações envolvidas em políticas transversais e descentralizadas, para alcançar o resultado comum. (BRASIL, 2013; GAO, 2005);14

Identificação dos recursos humanos, de tecnologia da informação, físicos e financeiros necessários para iniciar e manter o esforço cooperativo, na medida em que as organizações possuem diferentes níveis de recursos e capacidades (GAO, 2005);

Adoção de estratégia de comunicação coordenada e abrangente para que todas as partes possam colaborar umas com as outras efetivamente, e na qual preveja-se o estabelecimento e divulgação de canais efetivos de comunicação e consulta com as diferentes partes interessadas, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo (ANAO, 2006, BRASIL, 2013);

Publicação, para conhecimento de todas as partes interessadas, da estrutura de governança vigente na política pública, assim como dos papéis e das responsabilidades definidos, incluindo-se como o esforço cooperativo será liderado (BRASIL, 2013; GAO, 2005 e GAO, 2013);

[2] Questão: Em que medida os diversos atores governamentais envolvidos com a política pública atuam de maneira coerente e coordenada entre si?

O que a análise vai permitir dizer:

- Se existe instância de coordenação para alinhar as ações dos diversos atores das políticas públicas;
- Se existe normativo que instituiu e dá legitimidade a essa instância de coordenação;
- Se a instância de coordenação contribui para o alinhamento das políticas públicas;
- Como se dá a articulação entre os diversos atores da política pública e em que fases da política pública isso ocorre;
- Quais são os canais de comunicação e consulta existentes para atender às necessidades dos diferentes interessados na política pública;
- Se a estrutura de governança vigente na política pública é amplamente divulgada.

[3] De que maneira ocorre a articulação entre as esferas de governo para que a política pública seja desenvolvida de maneira coesa e coordenada?

O que a análise vai permitir dizer:

- Se existe fórum de articulação entre as esferas de governo relativas à política pública;
- Se existe normativo que formalize essa instância de coordenação;
- Se existe participação das diversas esferas de governo na concepção, execução e avaliação da política pública;
- Se há uma clara separação do papel de cada esfera na política pública de modo a evitar a sobreposição de esforços.

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

[1] Coordenação No que tange à coordenação, cumpre assinalar que a obtenção de resultados exige, cada vez mais, que os governos sustentem abordagens colaborativas para atingir as metas, evitando fragmentação da missão, sobreposição de programas e incoerência da ação governamental como um todo.

Analisa-se neste aspecto como o esforço cooperativo será liderado e a capacidade do líder para influenciar os membros intragovernamentais rumo a uma determinada direção, gerando convergência estrutural.

Também se mensuram os mecanismos de articulação, comunicação e colaboração que permitam alinhar estratégias e operações das organizações envolvidas para alcançar o resultado comum, tendo em conta que o desenvolvimento de planos, rotinas de trabalho sincronizadas e mecanismos de controle padronizados fortaleceriam a interação dos membros das instâncias de coordenação.

Ainda nesta dimensão, devem ser avaliados se são identificados os recursos humanos, de tecnologia da informação, físicos e financeiros necessários para iniciar e manter o esforço cooperativo, na medida em que as organizações possuem diferentes níveis de recursos e capacidades.

[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] Padrão de itens de verificação para as perguntas do componente “coordenação”

- 1 Há instâncias de articulação para alinhamento das ações dos atores envolvidos
- 2 Há modelo de atuação conjunta
- 3 Há designação do líder que deve coordenar o esforço colaborativo
- 4 Há compartilhamento de recursos (financeiros, humanos, material, sistemas, infraestrutura etc.) entre os atores envolvidos
- 5 Há canais de comunicação voltados para a atuação conjunta

[4] Questão sobre 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 adequada institucionalizada, conforme as boas práticas internacionais.

1. A atuação governamental conjunta é formalmente definida em norma

Comentários: Neste item pergunta-se sobre norma que disponha sobre a atuação conjunta, independentemente das atribuições de cada órgão, ou seja, se há

norma (Lei, Decreto, Resolução, Instrução Normativa, Portaria etc.) que discipline a atuação integrada dos entes envolvidos (o arranjo institucional definido), independentemente de outras normas que prevejam a atuação individual de tais entes.

2. Os papéis e responsabilidades das partes interessadas estão claramente definidos

Comentários: Esta questão visa verificar se foram estabelecidos formalmente os deveres e atribuições, com os diferentes níveis de responsabilidades dos atores envolvidos no macroprocesso.

3. Os processos decisórios da atuação conjunta estão definidos

Comentários: Neste quesito se quer saber se está definida a forma pela qual são tomadas as decisões relativas à condução da atuação governamental. Se há um processo de tomada de decisões a ser seguido quanto ao macroprocesso que se atua em forma coordenada.

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.

5. Há previsão de formas de monitoramento da atuação conjunta

Comentários: Nesta questão busca-se saber se há previsão de atividades contínuas e integradas de monitoramento e avaliação de forma a medir continuamente, comparar o resultado obtido e o previsto, assim como para tomar decisões sobre medidas corretivas que reduzam falhas e elevem a eficiência.

[4] Questão sobre Coordenação:

Em que medida os atores envolvidos no Macroprocesso de seu país atuam de maneira coordenada?

Comentários: Esta pergunta não é 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 os atores envolvidos no Macroprocesso do seu país atuam de maneira coordenada, conforme as boas práticas internacionais.

1. Há instâncias de articulação para alinhamento das ações dos atores envolvidos

Comentários: Nesse quesito argui-se sobre a existência institucionalizada de fóruns específicos para articulação dos atores envolvidos na busca de soluções conjuntas para o alcance dos objetivos estabelecidos. Tais instâncias podem estabelecer regras de incentivo e os limites – contrapartidas, proibições, restrições ou mesmo sanções – que são necessários para que os atores cooperem plenamente.

2. Há modelo de atuação conjunta

Comentários: Neste item, o modelo de atuação conjunta são os arranjos institucionais de implementação. Significa dizer de que modo as organizações envolvidas atuam conjuntamente nas fases de planejamento, execução e avaliação da política no macroprocesso, incluindo as regras que definem a ordem de precedência para a realização de atividades e formas de interdependência entre os atores. Os arranjos institucionais de implementação são a combinação de regras, mecanismos e processos com os quais a política conta para garantir os insumos necessários e propiciar a interação coordenada dos atores envolvidos.

3. Há designação do líder que deve coordenar o esforço colaborativo

Comentários: Neste quesito verifica-se se foi definida a liderança que coordenará os arranjos institucionais formados para a implementação das ações governamentais, independentemente dos critérios utilizados para elegibilidade.

4. Há compartilhamento de recursos (financeiros, humanos, material, sistemas, infraestrutura etc.) entre os atores envolvidos

Comentários: Se há um arranjo institucional definido, então se infere que para atuação de forma coordenada é desejável haver compartilhamento de recursos financeiros, humanos, materiais, equipamentos e sistemas de informações para suprir as carências entre os atores e otimizar os resultados a serem atingidos de forma integrada.

5. Há á canais de comunicação voltados para a atuação conjunta

Comentários: Espera-se que hajam canais de comunicação entre os envolvidos para dinamização do fluxo de informações, suporte permanente às lideranças, escalonamento de riscos e problemas, reporte de indicadores e tomadas de decisões.

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

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

[2] Quais são os agentes públicos e privados envolvidos e quais serão suas respectivas atribuições na execução da política?

[3] A negociação e os acordos técnicos e políticos são inerentes ao desenho de qualquer política, permitindo a constituição de coordenação e cooperação entre os agentes envolvidos.

[4] A definição dos atores e do arranjo institucional responsável no desenho da política pública compreende o estabelecimento de deveres e atribuições, com diferentes níveis de responsabilidades no processo de decisão e implantação da política.

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

[6] Os arranjos institucionais são fundamentais, pois demonstram a interdependência e a integração setorial ou funcional e federativa necessária na ação pública. A consistência do desenho de uma política está relacionada com a capacidade de sua integração ou articulação no rol do sistema de políticas públicas.

[7] A consistência do desenho de uma política está relacionada com a capacidade de sua integração ou articulação no rol do sistema de políticas públicas. Da mesma forma, uma política formulada no âmbito federal pode ter diferentes formas de articulação, implantação e de efetividade de resultados, caso estejam ou não envolvidas instituições e atores estaduais e/ou municipais.

[8] As atribuições ou responsabilidades exclusivas, comuns e concorrentes dos entes federativos estão consubstanciadas na Constituição Federal de 1988, nos capítulos 21 a 24.

[9] Uma interpretação mais prática da ação pública federativa prevê um maior grau de pactuação intergovernamental na forma de articulação, cooperação e coordenação das políticas nos seus diversos níveis de desenhos, implantação, monitoramento e avaliação. Avaliações de impacto têm demonstrado o aumento da eficiência na provisão de bens públicos e na governança, quando a ação pública se dá em contextos mais cooperativos e coordenados entre os entes.

[10] O federalismo se baseia, em alguma medida, em um balanceamento entre mecanismos de regulação própria e compartilhada (*self-rule e shared -rule*), tendo como sustentáculo a crença na divisão (territorial) do poder político. Isso criaria um sistema de controles, de freios e contrapesos (*checks and balances*) entre os entes, capaz de gerar maior e melhor controle de governança e de conciliar eficiência e equidade por meio das ações próprias e compartilhadas entre as esferas de governo.

[11] As orientações para a elaboração e o desenho das políticas públicas e o dimensionamento dos seus impactos, posteriormente por meio de avaliações, precisam, pelo menos, considerar os possíveis papéis dos diversos entes federativos, bem como os prováveis efeitos locais ou regionais da ação pública em suas várias

dimensões. Essas orientações permitem não apenas aprimorar os instrumentos das políticas públicas e os seus efeitos, mas, também, avançar em arranjos federativos que proporcionem maior articulação, coordenação e cooperação entre os diferentes entes.

[12] A descrição dos atores envolvidos e de suas responsabilidades nas ações da política e nos produtos considerados necessários e suficientes para o atingimento das finalidades declaradas permite uma análise de consistência dessa estratégia em relação aos objetivos e resultados pretendidos. Também fazem parte dela as relações existentes entre as pessoas, as instituições vigentes (regras formais e informais), os recursos financeiros, materiais, informativos e políticos (capacidade de influência). Ao se referir ao conjunto de pessoas e organizações, e às relações que se organizariam para implementar uma política, estamos na definição do arranjo institucional proposto pela estratégia de implementação.

[13] Para minimizar os problemas futuros, recomenda-se o envolvimento dos atores desde a fase inicial das ações, incluindo a construção conjunta da estratégia, ou plano, de implementação da política pública, que deverá ser composto por:

- definição do modelo de gestão e de governança, explicitando os mecanismos de liderança, estratégia e controle que serão postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a política;
- análise das atribuições e dos incentivos dos atores envolvidos na execução da política, verificando se o arranjo institucional proposto é adequado;
- análise da base legal da política e da espécie de instrumento que será utilizado para constituir as obrigações e avenças necessárias à sua consecução e dos seus programas e ações;
- definição do plano de comunicação a ser executado durante todas as etapas da política.

[14] Os modelos de governança definem quem comanda, quem coordena, quem acompanha (supervisiona) e quem gera a política. A governança de uma política define as competências e as atribuições de sua execução e a responsabilidade por

seus ajustes. Um modelo estabelece quem pode o quê (competências) e quem faz o quê (atribuições).

[15] Algumas questões são chaves para desenvolver o modelo de governança.

- Quem propõe e financia a política?
- Quem articula os atores interessados e intervenientes?
- Quem pactua com eles os objetivos e as metas?
- Quem soluciona controvérsias?

[16] Articular, pactuar e resolver controvérsias são o tripé do que se entende por coordenação, no âmbito da governança de uma política.

[17] O papel federal é basicamente o de transferir recursos, geralmente, condicionado a determinados critérios, com parte da gestão e da execução da política atribuída ao governo estadual ou ao municipal.

[18] Políticas nacionais com transferências fundo a fundo ou transferências voluntárias têm seu escopo definido nacionalmente. Suas regras gerais têm de ser cumpridas por todos aqueles que resolvem aderir à implementação. Sua governança envolve a definição dessas regras gerais e a supervisão e o controle pelo governo federal, enquanto parte da gestão é feita por estados ou municípios.

[19] Políticas baseadas em editais abertos estabelecem objetivos e metas, mas deixam aos outros proponentes criarem seus próprios projetos.

[20] São duas modalidades diferentes, com formas próprias de gestão e governança, bem como com modelos de coordenação específicos a cada necessidade e a cada pactuação estabelecida.

[21] Esses modelos de governança não são excludentes entre si, pois uma mesma política pode combinar competências, atribuições e ações centralizadas com outras descentralizadas, processos de articulação em rede, pactuação hierárquica e solução desconcentrada de controvérsias.

[22] Não existe fórmula única e ideal para o sucesso de uma política. O fundamental é que se deixe explícito como se pretende organizá-la e se encontre a forma mais adequada para atender aos seus objetivos e aos interesses dos beneficiários.

[23] Políticas são compostas por ações que envolvem procedimentos e interações. Tudo isso precisa ser definido, orientado, treinado e especificado antes – por meio dos normativos, dos planos e manuais – durante – treinamentos, capacitações e ajustes –, e depois – revisões e avaliações. De qualquer forma, as informações e as regras devem estar devidamente organizadas, estruturadas, institucionalizadas e disseminadas.

[24] Parte significativa das definições sobre a gestão e a governança devem vir previamente institucionalizadas, ou seja, inscritas nos próprios normativos dos programas. Leis, decretos, portarias e instruções normativas estabelecem os órgãos responsáveis pelas decisões, os parceiros na gestão, os fundos de financiamento a serem provisionados, os mecanismos de controle e participação social, as rotinas de monitoramento, os mecanismos de transparência etc. Para além disso, detalhes organizacionais e processos operacionais podem e devem vir especificados em manuais. Programas que institucionalizam esse tipo de instrumento, eventualmente regulamentados por meio de portarias, proporcionam um recurso orientador da gestão que permite que a ação dos gestores esteja mais bem amparada de justificativas.

[25] Os arranjos institucionais de implementação são a combinação de regras, mecanismos e processos com os quais uma política conta para garantir os insumos necessários e propiciar a interação coordenada de diversos atores, sejam eles os copartícipes na decisão, parceiros de implementação, beneficiários, responsáveis pela fiscalização e interessados na transparência e na avaliação.

[26] Esses arranjos também são, fundamentalmente, os marcos nos quais se dão as relações entre os atores e as operações dentro de determinada área, que incluem as regras de incentivo e os limites – contrapartidas, proibições, restrições ou mesmo sanções – que são necessários para que os atores cooperem plenamente.

[27] A articulação implica uma oferta de incentivos à cooperação, por parte de quem propõe, como forma de induzir ações coordenadas.

[28] Políticas com incentivos generosos e poucas contrapartidas nem sempre estimulam compromissos firmes, na medida em que os “prêmios” são elevados e que cumprir ou não cumprir com esses compromissos gera diferenças muito tênues em termos de suas consequências. Políticas mal estruturadas em suas regras também abrem brechas a comportamentos predatórios que trazem o risco de desvio da sua finalidade. Da mesma forma, políticas que distribuem parques benéficos e cobram exigências muito custosas aos parceiros, em termos de controles e penalidades, elevam a aversão ao risco e produzem baixo interesse em aderir à sua implementação.

[29] A articulação implica uma oferta de incentivos à cooperação, por parte de quem propõe, como forma de induzir ações coordenadas. Os limites sujeitam os beneficiários a regras de controle e a exigências pactuadas que reforcem os objetivos pactuados. Tais controles e exigências requerem clareza sobre os aspectos que indicam a qualidade da entrega, a transparência e lisura dos processos, o uso adequado dos insumos, além da imprescindível aderência ao público-alvo.

[30] A modulação a ser encontrada entre incentivos e limites é o cerne do que se denomina pactuação. O pacto em torno da política é firmado quando as ofertas e expectativas do proponente se ajustam às capacidades, aos interesses e às ideias dos parceiros de implementação e avaliação.

[30] Ainda em relação a essa forma, os principais conceitos utilizados podem ser extraídos da Portaria Interministerial no 424, de 30 de dezembro/2016, que regula os instrumentos de repasse celebrados pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal com órgãos ou entidades públicas ou entidades privadas sem fins lucrativos para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco, que envolvam a transferência de recursos financeiros oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União. Conforme a legislação vigente, os principais instrumentos de implementação indireta são:

- 1) Convênio: instrumento que disciplina a transferência de recursos financeiros de órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, para órgãos ou entidades da Administração Pública Estadual, Distrital ou Municipal, direta ou indireta, consórcios públicos, ou, ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando à execução de projeto ou atividade de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação. Está previsto no art. 116 da Lei no 8.666, de 1993.
- 2) Contrato de repasse: conforme disposto no Decreto no 8.180, de 30 de dezembro/2013, pode ser definido como “instrumento administrativo, de interesse recíproco, por meio do qual a transferência dos recursos financeiros se processa por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, que atua como mandatário da União”. É uma variante do convênio no qual as mandatárias operacionalizam e fiscalizam as transferências de acordo com regras estabelecidas em termo de cooperação com o concedente.
- 3) Convênio de receita: nos termos da Portaria Interministerial no 424, de 30 de dezembro/2016, ele é definido como “ajuste em que órgãos e entidades federais figuram como convenientes, recebendo recursos para executar programas estaduais ou municipais, ou os órgãos da administração direta, programas a cargo da entidade da administração indireta, sob regime de mútua cooperação, na forma do § 3o do art. 1o do Decreto no 6.170,/2007”.
- 4) Termo de parceria: instrumento jurídico previsto no art. 9o da Lei no 9.790, de 23 de março de 1999, para transferência de recursos para entidade privada sem fins lucrativos que possua a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – Oscip.
- 5) Contrato de gestão: previsto na Lei no 9.637, de 15 de maio de 1998, é o instrumento firmado entre o poder público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

[31] Temos inicialmente a apreciação das competências relativas à implementação da política pretendida, para verificar se “quem faz” corresponde a

“quem pode fazer”. Em primeiro lugar, é necessário checar a repartição de competências entre os entes federados na CF (arts. 21 e ss.) para saber se as competências materiais (administrativa), legislativa e tributária estão de acordo com os papéis concebidos a serem desempenhados, especialmente nas políticas e nos programas que envolvam cooperação federativa na execução, edição de normas ou instituição e alteração de tributos.

[32] Sempre que for possível, nos casos em que as políticas forem dirigidas a um mesmo público-alvo, recomenda-se a articulação entre essas políticas, de forma a aproveitar ao máximo as estruturas já criadas, a exemplo de bancos de dados, sistemas e equipes de especialistas para visitas in loco, evitando, dessa forma, retrabalho ou dificuldades decorrentes de falta de comunicação.

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

[1] A estrutura de governança contribui para a atuação dos atores envolvidos com a política pública por meio da definição clara de suas competências e responsabilidades, e da articulação das instituições e dos processos, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público?

[2] Definição clara e formal das competências das principais partes interessadas envolvidas na política pública (matriz de responsabilidades), de forma que seja possível a identificação dos objetivos, papéis, responsabilidades, recursos e obrigações de todos os envolvidos, incluindo-se abordagem para tratar resolução de conflitos, identificar e dividir riscos e oportunidades e estabelecer formas de revisão, avaliação e monitoramento;

[3] Comitê Interministerial de Governança (CIG). Esse comitê exerce papel de liderança e de instância estratégica na coordenação e coerências das ações do governo, por meio das diretrizes e recomendações à administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

[4] A estrutura de governança permite participação social em algumas das etapas da sua execução?

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

[1] Coordenação e Coerência

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

[2] Avaliar:

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

CANADÁ, 2013 Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs

[1] Issue 3: Alignment with federal roles and responsibilities: Assessment of the role and responsibilities of the federal government in delivering the program.

NAO, 2019 Framework to review programmes

[1] Is there an approach in place to manage the interdependencies between different policies, teams and organisations?

[2] Have they been engaged and roles and responsibilities established? Are key

[3] Are there clearly defined roles and responsibilities?

[4] Is there a distinct programme management team with authority and responsibility for delivering the programme?

[5] Are the programme and oversight teams realistic about their ability to deliver and implement the programme successfully?

[6] Do the programme sponsor and other senior stakeholders receive independent assurance on the programme?

[7] Has the programme board responded proactively to external assurance reviews?

[8] Does the programme leadership have the appropriate knowledge, personal attitudes and skills required to deliver the programme?

[8] Is the leadership suitable for the role? Are the leadership's decisions accepted by stakeholders?

[9] Can the programme leaders give their roles the personal time and priority needed to fulfil their duties and responsibilities?

[10] Does the programme leadership exhibit personal ownership of the programme and provide clarity of direction?

[11] Is there an identified programme sponsor ensuring executive commitment and oversight at the organisation's highest level? (This may be the Senior Responsible Owner if they are part of the senior management team.)

[12] Does the organisation have the required skills, experience and commitment appropriate to the stage of the programme?

[13] Has the organisation assessed whether skills are available in government to deliver the programme and other concurrent and upcoming priority programmes?

[14] Is there an appropriate level of programme management expertise in place?

[15] Are there communication links between the programme team and those responsible at a senior level for current and future operational models?

NAO, 2015 Payment by results analytical framework for decision makers

[1] Are the responsibilities of all parties in the delivery chain clearly defined? (eg in contracts or guidance documents)

NAO, 2018 Programme Business Case International

[1] What is currently happening (the existing arrangements or business as usual (BAU))?

[2] Set out the existing arrangements for the service explaining: how services are currently organised and provided to customers on behalf of stakeholders the

associated throughput and turnover and existing cost current asset availability, utilisation and condition.

[3] A clear picture of the existing arrangements also provides an evidential base against which to challenge current perceptions of what are the difficulties. Any critique of the difficulties associated with existing arrangements should be provided separately in order not to muddy the clarity of the evidential base.

[4] Specify any dependencies outside the scope of the programme upon which the ultimate success of the programme is dependent.

These should include: Inter-dependencies between other programmes and projects.

These are the dependencies that are external to the programme but are still within the perimeters of the organisation's programme and project management environment, and most likely linked to the scope of another programme or project within the strategic portfolio.

External dependencies outside the programme environment.

[5] These are the dependencies that extend beyond the boundaries of all the programmes into other parts of the organisation or even other organisations. These dependencies are outside the control of the programme management environment; potentially in business operations, partnering organisations and include external dynamics, such as legislation, strategic decisions and approvals.

[6] Appointment of the senior responsible owner (SRO)

The SRO is accountable for the programme, and for ensuring that it meets its objectives and delivers the expected benefits.

The individual who fulfils this role should be able to lead and champion the programme and must be empowered to direct the programme and take decisions; for example, whether to delay or stop any part of the programme. SRO's must have sufficient seniority and authority to provide leadership to the programme and take on *accountability* for delivery.

The day-to-day leadership of the programme may be undertaken by a Programme Director, but this is not an alternative to the SRO role.

PMI, 2013 PMBOK 5ª ed.

[1] O sucesso exige a participação de todos os membros da equipe do projeto. Todavia, a alta direção, dentro dos seu escopo de responsabilidade pela qualidade, retém a responsabilidade pelo fornecimento dos recursos adequados, nas capacidades adequadas.

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

[1] The management case must clearly set out management responsibilities, governance and reporting arrangements, if it does not then the business case is not yet complete. The Senior Responsible Owner should be identified.

KPMG, 2019 Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI

[1] Com o intuito de que haja uma correta atribuição das responsabilidades e a adequada identificação dos stakeholders do projeto, é necessário retornar às atividades estabelecidas anteriormente e mapear todas as entidades/organizações que possam ser interessadas, impactadas e/ou exercer algum tipo de influência sobre o projeto.

[2] Definição da matriz de responsabilidades

Após a identificação preliminar dos stakeholders, deve-se dar início ao desenvolvimento da matriz de responsabilidades. Existem diversos modelos referentes a esse tipo de matriz, contudo nesta atividade recomenda-se a adoção de um modelo sintético[.]. Na matriz, deverão ser listadas as ações identificadas na Atividade e atribuí-las a cada stakeholder responsável pela sua execução.

KPMG, 2019 Metodologia de estruturação de projetos de infraestrutura MEPI

[1] O principal objetivo da matriz de responsabilidades a ser realizada na Atividade 14 é a atribuição correta das funções e responsabilidades no âmbito do projeto. A matriz é constituída através de um modelo, o qual auxilia na visualização

das atividades e processos, assim como a respectiva organização/entidade responsável pelo seu desenvolvimento. É necessário, nesta etapa, verificar:

[2] Definição da matriz de responsabilidades: [...]

- Quais são as organizações envolvidas no projeto (grupos muito amplos devem ser identificados através de organizações que o representem).
- Como o projeto deve ser gerenciado, considerando possibilidades de mudanças, possíveis treinamentos, avaliações, e cronograma.
- Se existe documentação e formalização da atividade alocada à organização, a qual será responsável por entregar atividade/produto/tomada de decisão.

[3] Definição da matriz de responsabilidades consiste na identificação da interação que cada organização relacionada ao projeto tem com as atividades que foram planejadas anteriormente. Esta atividade dá origem a uma clara divisão de responsabilidades, inibindo conflitos ou ausência, além de contribuir para uma comunicação assertiva entre todas as partes do projeto, inibindo prejuízos financeiros e ao cronograma.

[4] A identificação deverá estar representada em uma matriz que inclua as atividades, as organizações e a interação entre elas nos seus pontos de interseção. Além da responsabilidade por sua execução, pode-se identificar organizações que devam ser consultadas, informadas ou que devam aprovar esta execução.

Vedung, 2011 Public Policy and Program Evaluacion

[1] A central problem in modern administrative reorganization is which institutional arrangements are used and ought to be used in implementation of public policies and programs: regulatory agencies stacked with neutral and competent executive officials, personnel appointed on political merits, execution through municipalities, corporatist arrangements, professionals, client involvement, or contracting out to private business (overview in Lundquist 1985).

[2] Decision preparation may involve numerous actors and procedures for example appointment of a formal investigatory body, presentation of preliminary options for action, review by interest groups and other stakeholders, reworking of the original proposals, presentation of one or several final suggestions for action. Decision preparation ends with the presentation of proposals for decision.

[3] Even though decisions to intervene and administrative decisions to achieve the purposes of intervention decisions are sometimes hard to differentiate, it is important to make the distinction. Through administrative decisions, efforts are made to plan, design and make interventions ready for delivery to the targets. This can be thought of as the core process of administration. The core process needs support processes, however, like for instance hiring and training of personnel, purchase of technical equipment, payments of salaries, and gatekeeping functions like communication with the outside world. Administration involves intervention specification and preparation for field execution.

[4] The addressees may also contribute to administration, for example, through active participation in the formation of the grass-roots agency's intervention delivery. In public administration language, this is called client or user participation.

6.2 Os atores governamentais envolvidos com a política pública atuam de maneira coerente e coordenada entre si?

6.2.1 Atos normativos

BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF

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

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

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

6.2.2 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;

VIII – a formalização dos processos decisórios correlatos, incluindo o registro da motivação e do conjunto de evidências que embasam a escolha política;

Parágrafo único. O órgão responsável pela condução da política deverá publicar, para conhecimento de todas as partes interessadas, a estrutura de governança vigente na política pública”.

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

[1] Boas práticas:

Coerência entre as políticas públicas, de forma que as ações e os objetivos específicos das intervenções empreendidas pelas diversas entidades sejam alinhados, os resultados esperados possam ser alcançados e reforcem-se mutuamente, ampliando o impacto ao cidadão (PETERS, 2012; MARINI & MARTINS, 2006; BRASIL, 2013);14

Existência de coordenação e relacionamento horizontal entre atores públicos e privados, atuando de forma articulada para a formulação e a gestão de políticas públicas (SECCHI, 2009; PETERS, 2012);

Estabelecimento de mecanismos de articulação, comunicação e colaboração que permitam alinhar estratégias e operações das organizações envolvidas em políticas transversais e descentralizadas, para alcançar o resultado comum. (BRASIL, 2013; GAO, 2005);14

Identificação dos recursos humanos, de tecnologia da informação, físicos e financeiros necessários para iniciar e manter o esforço cooperativo, na medida em que as organizações possuem diferentes níveis de recursos e capacidades (GAO, 2005);

Adoção de estratégia de comunicação coordenada e abrangente para que todas as partes possam colaborar umas com as outras efetivamente, e na qual preveja-se o estabelecimento e divulgação de canais efetivos de comunicação e consulta com as diferentes partes interessadas, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo (ANAO, 2006, BRASIL, 2013);

Publicação, para conhecimento de todas as partes interessadas, da estrutura de governança vigente na política pública, assim como dos papéis e das

responsabilidades definidos, incluindo-se como o esforço cooperativo será liderado (BRASIL, 2013; GAO, 2005 e GAO, 2013);

[2] Questão: Em que medida os diversos atores governamentais envolvidos com a política pública atuam de maneira coerente e coordenada entre si?

O que a análise vai permitir dizer:

- Se existe instância de coordenação para alinhar as ações dos diversos atores das políticas públicas;
- Se existe normativo que instituiu e dá legitimidade a essa instância de coordenação;
- Se a instância de coordenação contribui para o alinhamento das políticas públicas;
- Como se dá a articulação entre os diversos atores da política pública e em que fases da política pública isso ocorre;
- Quais são os canais de comunicação e consulta existentes para atender às necessidades dos diferentes interessados na política pública;
- Se a estrutura de governança vigente na política pública é amplamente divulgada.

[3] De que maneira ocorre a articulação entre as esferas de governo para que a política pública seja desenvolvida de maneira coesa e coordenada?

O que a análise vai permitir dizer:

- Se existe fórum de articulação entre as esferas de governo relativas à política pública;
- Se existe normativo que formalize essa instância de coordenação;
- Se existe participação das diversas esferas de governo na concepção, execução e avaliação da política pública;
- Se há uma clara separação do papel de cada esfera na política pública de modo a evitar a sobreposição de esforços.

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

[1] Coordenação No que tange à coordenação, cumpre assinalar que a obtenção de resultados exige, cada vez mais, que os governos sustentem abordagens colaborativas para atingir as metas, evitando fragmentação da missão, sobreposição de programas e incoerência da ação governamental como um todo.

Analisa-se neste aspecto como o esforço cooperativo será liderado e a capacidade do líder para influenciar os membros intragovernamentais rumo a uma determinada direção, gerando convergência estrutural.

Também se mensuram os mecanismos de articulação, comunicação e colaboração que permitam alinhar estratégias e operações das organizações envolvidas para alcançar o resultado comum, tendo em conta que o desenvolvimento de planos, rotinas de trabalho sincronizadas e mecanismos de controle padronizados fortaleceriam a interação dos membros das instâncias de coordenação.

Ainda nesta dimensão, devem ser avaliados se são identificados os recursos humanos, de tecnologia da informação, físicos e financeiros necessários para iniciar e manter o esforço cooperativo, na medida em que as organizações possuem diferentes níveis de recursos e capacidades.

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

- 1 Há instâncias de articulação para alinhamento das ações dos atores envolvidos
- 2 Há modelo de atuação conjunta
- 3 Há designação do líder que deve coordenar o esforço colaborativo
- 4 Há compartilhamento de recursos (financeiros, humanos, material, sistemas, infraestrutura etc.) entre os atores envolvidos
- 5 Há canais de comunicação voltados para a atuação conjunta

[3] Questão sobre Coordenação:

Em que medida os atores envolvidos no Macroprocesso de seu país atuam de maneira coordenada?

Comentários: Esta pergunta não é 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 os atores envolvidos no Macroprocesso do seu país atuam de maneira coordenada, conforme as boas práticas internacionais.

1. Há instâncias de articulação para alinhamento das ações dos atores envolvidos

Comentários: Nesse quesito argui-se sobre a existência institucionalizada de fóruns específicos para articulação dos atores envolvidos na busca de soluções conjuntas para o alcance dos objetivos estabelecidos. Tais instâncias podem estabelecer regras de incentivo e os limites – contrapartidas, proibições, restrições ou mesmo sanções – que são necessários para que os atores cooperem plenamente.

2. Há modelo de atuação conjunta

Comentários: Neste item, o modelo de atuação conjunta são os arranjos institucionais de implementação. Significa dizer de que modo as organizações envolvidas atuam conjuntamente nas fases de planejamento, execução e avaliação da política no macroprocesso, incluindo as regras que definem a ordem de

precedência para a realização de atividades e formas de interdependência entre os atores. Os arranjos institucionais de implementação são a combinação de regras, mecanismos e processos com os quais a política conta para garantir os insumos necessários e propiciar a interação coordenada dos atores envolvidos.

3. Há designação do líder que deve coordenar o esforço colaborativo

Comentários: Neste quesito verifica-se se foi definida a liderança que coordenará os arranjos institucionais formados para a implementação das ações governamentais, independentemente dos critérios utilizados para elegibilidade.

4. Há compartilhamento de recursos (financeiros, humanos, material, sistemas, infraestrutura etc.) entre os atores envolvidos

Comentários: Se há um arranjo institucional definido, então se infere que para atuação de forma coordenada é desejável haver compartilhamento de recursos financeiros, humanos, materiais, equipamentos e sistemas de informações para suprir as carências entre os atores e otimizar os resultados a serem atingidos de forma integrada.

5. Há canais de comunicação voltados para a atuação conjunta

Comentários: Espera-se que hajam canais de comunicação entre os envolvidos para dinamização do fluxo de informações, suporte permanente às lideranças, escalonamento de riscos e problemas, reporte de indicadores e tomadas de decisões.

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

[1] Coordenação e Coerência

Os frutos de uma política pública, qualquer que seja a posição que esta ocupe no espectro que vai de máxima setorialização à máxima transversalidade, são sempre o vetor resultante das ações e das decisões de múltiplos atores envolvidos na situação problemática. Tais ações e decisões não são, necessariamente, sinérgicas ou alinhadas de pronto com os objetivos do centro de governo, fazendo-se necessário não apenas o desenho de incentivos que mitiguem conflitos potenciais previsíveis, como também a criação de instâncias claras e empoderadas de coordenação da ação coletiva dentro do escopo de atuação da política. Essas instâncias de coordenação

devem, ademais, desenvolver análise sistêmica de modo a identificar eventuais contradições e inconsistências entre políticas diversas e, nesses casos, dispor de canais de comunicação com nível de gestão superior aos problemas que possam ser reportados e tratados.

[2] Avaliar:

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

6.3 As estruturas de gestão de riscos e controles internos estão institucionalizadas?

6.3.1 Atos normativos

BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF

[1] Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

IV gestão de riscos processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de

identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

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

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

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

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

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

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

I implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

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

BRASIL. Decreto 10.411/2020 Análise de Impacto Regulatório

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

X identificação e definição dos efeitos e riscos decorrentes da edição, da alteração ou da revogação do ato normativo;

BRASIL, Instrução Normativa 01/2016 CGU, MPOG

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

V – controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

6.3.2 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:

VI – plano de gestão de riscos com a identificação dos principais problemas que podem surgir juntamente com as respectivas medidas mitigadoras para tratar esses riscos;

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

[1] Os riscos de toda política pública devem ser identificados e avaliados durante o seu desenho (ANAO, 2006). Além disso, os responsáveis pela implementação da política pública devem ter condições de dar respostas efetivas e tempestivas aos riscos capazes de afetar o alcance dos objetivos programados. Desse modo, os riscos chave devem ser regularmente identificados, avaliados,

comunicados, tratados e monitorados, de modo que trata-se de componente que acaba por integrar todas as fases das políticas públicas.

[2] Boas prática:

- Identificação e documentação dos riscos durante a formulação da política (NAO, 2001; ANAO, 2006);
- Definição e reconhecimento das responsabilidades de mitigação de riscos entre as várias partes responsáveis pela implementação da política (ANAO, 2006);
- Comunicação prévia, aos responsáveis pela implementação, sobre os principais riscos identificados (ANAO, 2006);
- Identificação, implantação e monitoramento do controle interno necessário para mitigar os riscos identificados à realização dos objetivos da política e para evitar que conflitos de interesse influenciem na implantação da política (COSO, 2013; BRASIL, 2013);
- Realização de testes acerca da forma de implantação de uma política pública antes da sua efetiva implantação, com vistas a garantir a continuidade da política caso acontecimentos inesperados e/ou eventos imprevistos ocorram (AUSTRALIAN GOVERNMENT, 2013; NAO, 2001);
- Elaboração de planos de contingência, incluindo estratégias de saída para iniciativas de alto risco (ANAO, 2006);
- Identificação, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento sistemático dos riscos durante a implementação da política (ANAO, 2006);
- Identificação, comunicação e explicação tempestiva dos problemas ocorridos durante a implementação (ANAO, 2006);
- Acompanhamento dos resultados das atividades de controle, dos trabalhos de auditoria e das providências adotadas para saneamento das oportunidades de melhoria identificadas (BRASIL, 2013).

[5] Questão - De que maneira os controles internos envolvidos possuem capacidade de identificação e de resposta aos principais riscos da política pública?

O que a análise vai permitir dizer:

- Se os riscos chave foram identificados, avaliados, documentados e considerados durante a formulação da política, e se foram apropriadamente comunicados aos respectivos responsáveis;
- Se há definição e reconhecimento das responsabilidades de mitigação de riscos entre as várias partes responsáveis pela implementação da política, incluindo os processos de gerenciamento de riscos e controle interno;
- Se há identificação, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento sistemático dos riscos durante a implementação da política;
- Se há comunicação sistemática sobre riscos e problemas identificados durante as fases de formulação e implementação da política, bem como sobre as respostas e soluções adotadas e sua eficácia;
- Se há planos de contingência, incluindo estratégias de saída para iniciativas de alto risco.

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

[1] Ainda na etapa de formulação, os órgãos e as entidades envolvidas precisam explicitar como será estruturado o processo de gestão de riscos da política pública proposta, cuja finalidade é garantir a existência de mecanismos que permitam a consecução dos resultados almejados. Considerando a dimensão de uma política pública e os aspectos citados, sugere-se o aproveitamento da utilização da matriz Swot como insumo, pois tal ferramenta irá auxiliar na definição do contexto e na própria identificação primária dos riscos à boa execução da política, ca

[2] Com base nesse processo, devem ser fornecidas informações quanto aos principais riscos envolvidos na implementação da política pública, bem como dos meios a serem utilizados para o seu tratamento.

[3] Outros insumos a serem considerados para a identificação de riscos são arranjos institucionais específicos das instituições envolvidas, lições acerca de intervenções da mesma natureza, sejam documentadas ou provenientes do

conhecimento da equipe gestora, bem como condições de mercado, políticas e sociais.

[4] Uma vez identificados os riscos ao projeto, deve-se elaborar uma relação de suas fontes, ou seja, todos os eventos identificados que possam vir a afetar o projeto, independentemente da frequência ou probabilidade de que ocorram e a escala do impacto que possam ter sobre a execução do programa. Adicionalmente, é importante identificar possíveis sintomas da concretização de riscos a serem reconhecidos caso os riscos estejam de fato afetando o projeto, de modo que se possa empregar as estratégias de mitigação planejadas a tempo de minimizar impactos negativos.

[5] É importante que à identificação de riscos se siga a sua quantificação com a maior precisão possível. A partir de tal quantificação torna-se possível planejar diferentes respostas para cada risco.

[6] No planejamento, devem ser definidos, entre outros aspectos considerados relevantes pelo órgão ou entidade gestora da política pública: •os responsáveis pela execução das atividades; •as ferramentas e técnicas a serem utilizadas; •como os riscos serão categorizados, analisados e priorizados; •os tipos ou formas de resposta aos riscos; •a forma de comunicação dos resultados do gerenciamento dos riscos; •como o gerenciamento de riscos será monitorado. O planejamento deve ser documentado por meio do Plano de Gestão de Riscos, e ser estruturado com base nas etapas do processo de gestão de riscos.

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

[1] O desenho da política deve prever mecanismo de controle, definido pelo conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos serão alcançados.

[3] Os mecanismos de controle incluem três elementos centrais e regulares de *accountability*: *enforcement*, responsividade e transparência. O *enforcement* é a previsão, no desenho da política, de mecanismos de sanção no caso de descumprimento do que foi acordado na regulamentação e nas regras da política, como desvio de finalidade ou não cumprimento da prestação de contas nos termos definidos. A responsividade abarca os mecanismos de prestação de contas da política, que deve ocorrer de forma tempestiva – de acordo com os prazos legais, quando alguma informação for requerida, e em tempo hábil para eventual correção de rumos ou eventual necessidade de tomada de decisão durante a execução da intervenção.

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

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

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

[3] Avaliar:

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

- Se há acompanhamento dos resultados das atividades de controle, inclusive das providências indicadas e das adotadas para o saneamento de impropriedades.

CANADÁ, 2013 Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs

[1] What is the risk profile of the program? Has the department deemed it to be a highrisk program (e.g., of high materiality and high impact on Canadians)? Whe

NAO, 2019 Framework to review programmes

[1] Is the programme set up in accordance with good practice and are risks being well managed?

[2] Are key risks identified, understood and addressed?

[3] Does the organisational risk management plan include risks associated with the operation of the service or capability?

[4] Is there an appropriate disaster recovery plan?

[5] Has the programme adopted a systematic approach (for example, horizon scanning) to identifying and considering risks? Have foreseeable risks been identified and assessed?

[6] Have risks been appropriately analysed to assess both the likely occurrence and the potential impact and produce a prioritised management strategy?

[7] Have key risks been allocated an owner and a management plan in place? Are there systematic criteria for escalation?

[8] Have risks associated with using innovative approaches/solutions been taken into account?

[9] What contingency plans are in place and how would they be activated?

[10] Is there appropriate sharing of risk and reward between parties? Are risks owned by the parties best placed to manage them?

NAO, 2015 Payment by results analytical framework for decision makers

[1] understand the different risks within the system and how they will be allocated through the delivery chain, ensuring risks retained by the commissioner are within their stated risk appetite for the programme.

[2] Have you identified the different types of risk and their potential impact on achievement of your objectives? (including financial, reputational, delivery, and economic environment risks)

[3] Are you clear about which risks will be transferred to providers, and which you will retain as commissioner?

[4] Is the level of risk that you (as commissioner) retain acceptable, given your overall programme objectives and the programme risk appetite?

[5] As commissioner, do you have mitigating actions in place to manage the risks you retain? (eg reputational risks)

[6] Do you understand the capabilities and risk appetite of the potential providers (be they large private providers, small private providers, third sector organisations or government bodies)?

[7] Are providers willing and able to take on the risks (financial and reputational) involved? If not, do you need to offer additional support?

[7] Are subcontractors willing and able to take on the risks passed to them?

NAO, 2018 Programme Business Case International

[1] Specify the main risks associated with the achievement of the programme's outcomes and the proposed counter measures for mitigation and management.

[2] Risk is the possibility of a “negative” event occurring that adversely impacts on the programme or one or more of its projects. Focus on the 20% of the risks which are likely to provide 80% of the programme's risk values.

[3] Identifying, mitigating and managing the key risks is crucial to successful delivery, since the key risks are likely to be that the programme will not deliver its intended outcomes and benefits within the anticipated timescales and spend.

[4] The extent to which it is necessary and prudent to provide indicative values for these risks depends on the nature of the programme and should be agreed between the programme and the approving authority prior to the commencement of the business case. The scoping document should be used for this purpose.

[5] Adopt a prudent and evidence based approach and capture supporting analysis and assumptions in a preliminary risk register for the programme (to be made more detailed later).

[6] Identify the constraints Specify any constraints that have been placed on the programme.

[7] Constraints are the external conditions and agreed parameters within which the programme must be delivered, over which the programme has little or no control.

[8] These can include policy decisions, ethical and legal considerations, rules and regulations, and timescales within which the programme must be delivered. Affordability constraints may include agreed limits on capital and revenue spend.

[9] Constraints on the programme need to be managed from the outset, since they will constrain the options that can be considered for programme delivery.

[10] The governing principle is that specific risks should be allocated to the party best able to manage it, subject to the risk premium. The intention is to optimise the allocation and sharing of risk rather than to maximise the number of risks to be transferred to potential service providers for delivery of the programme's projects.

[11]

- the public sector should consider transferring risk to the private sector when the service provider is better able to influence the outcome than the procuring authority.
- the degree to which risks may be transferred depends on the specific proposal under consideration – hence the need to consider project by project.
- the successful negotiation of risk transfer requires a clear understanding by the procuring authority of the risks presented by a proposal; the broad impact that these risks may have on the service provider's incentives and financing costs (cost drivers); and the degree to which risk transfer offers value for money – hence the need to identify and cost individual risks
- the private sector should be encouraged to take the risks it can manage more effectively than the public sector; particularly where it has clear ownership, responsibility and control.
- the transfer of risks can generate incentives for the private sector to provide more timely, cost effective and innovative solutions.

[12] All the risks identified in the strategic case and economic case sections of the Programme Business Case must be accounted for within the risk register. This includes the appraisal for the preferred option.

UK, HM TREASURY, 201? [The Green Book Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases](#)

[1] Are risks, constraints and dependencies identified and managed?

[2] Is optimism bias properly included and aligned with risk?

[3] Is risk identified and managed and allocated?

[4] Is there a risk allocation table?

[5] Is there a contingency plan with arrangements & provision for risk management?

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

[1] Have all appropriate risks been considered?

[2] Are the risk management arrangements credible, and are the risk management costs also built in?

[3] Where PFI is involved have all the risks been examined and does the business case show that risk transfer arrangements have been agreed that move risk to the party most suited to bear it?

[4] The allocation of risk must be clearly explained and the business case should include a risk table showing risk allocation and the steps which are being taken

KPMG, 2019 Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI

[1] Quais eventos podem evitar o atingimento de um ou mais objetivos do projeto?

[2] O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?

[3] O evento é um risco ou uma falha no desenho do projeto?

[4] O evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?

[5] Análise de risco tem como objetivo estabelecer um plano de gerenciamento de riscos, de modo que sejam adotadas, desde o início do planejamento e da implementação do projeto, práticas coerentes, com o intuito de impedir que a execução do projeto ou de seus objetivos sejam prejudicados pela materialização de eventos incertos.

[6] A gravidade, por sua vez, deve ser analisada através da dimensão referente à consequência ou ao impacto do risco em relação ao projeto. Podem ser adotados critérios referentes a custos incrementais originados pelo risco, dificuldades no cumprimento dos objetivos do projeto, entre outros. Porém, estes parâmetros devem ser explicitados previamente à análise.

[7] Após a realização das duas ações anteriores, é necessária a elaboração de possíveis respostas às consequências e impactos dos riscos, ou seja, a elaboração de medidas mitigatórias para os riscos estabelecidos. Mitigação de risco é qualquer ação que pode ser tomada para reduzir:

- A probabilidade de um risco se materializar; ou
- As consequências para a parte que assumiu o risco, caso o risco se concretize.

[8] Mitigação de risco é uma tentativa de reduzir a exposição da parte relevante ao risco e inerentemente aumentar a probabilidade de alcançar (ou melhorar) o cenário base do projeto. Práticas mitigatórias variam dependendo dos riscos que estão sendo considerados e se a parte interessada é privada ou pública.

KPMG, 2019 Metodologia de estruturação de projetos de infraestrutura MEPI

[1] Nesta atividade, também faz-se necessária a identificação e a especificação dos principais riscos associados à obtenção de resultados do projeto.

[2] Risco é a possibilidade de um evento “negativo” ocorrer, ou seja, um evento que possa impactar negativamente o projeto nesta fase de desenvolvimento do SOC. A identificação, a mitigação e o gerenciamento dos principais riscos são essenciais para uma entrega bem-sucedida, na medida em que os principais riscos provavelmente são aqueles que impedirão que o projeto atinja os objetivos, os resultados, os benefícios pretendidos dentro do prazo e com os gastos presumidos.

[3] Análise de risco possui como objetivo estabelecer um plano de gerenciamento de riscos, de modo que sejam adotadas, desde o início do planejamento e da implementação do projeto, práticas coerentes, com o intuito de impedir que a execução do projeto ou de seus objetivos sejam prejudicados pela materialização de eventos incertos.

6.4 As estruturas de monitoramento e avaliação estão institucionalizadas?

6.4.1 Atos normativos

BRASIL. Decreto 10.411/2020 Análise de Impacto Regulatório

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

XII descrição da estratégia para implementação da alternativa sugerida, acompanhada das formas de monitoramento e de avaliação a serem adotadas e, quando couber, avaliação quanto à necessidade de alteração ou de revogação de normas vigentes.

BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF

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

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

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

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

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

BRASIL. Decreto 9.834/2019 Conselho de monitoramento e avaliação de políticas públicas

[1] Institui o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

Art. 1º Fica instituído o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, de natureza consultiva, com a finalidade de:

I avaliar as políticas públicas selecionadas, que são financiadas por gastos diretos ou subsídios da União; e

II monitorar a implementação das propostas de alteração das políticas públicas resultantes da avaliação, em consonância com as boas práticas de governança.

§ 1º Para fins do disposto neste Decreto, consideram-se:

I políticas públicas financiadas por gastos diretos aquelas financiadas por meio de dotações consignadas no Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União ou por recursos dos fundos geridos pela União; e

II subsídios da União o conjunto de benefícios de natureza tributária, financeira e creditícia de que trata o § 6º do Art. 165 da Constituição.

[2] Art. 2º Compete ao Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas:

I aprovar critérios para a seleção de políticas públicas financiadas pela União a serem avaliadas, observados os aspectos de materialidade, criticidade e relevância, dentre outros;

II aprovar: a) a lista anual de políticas públicas a serem avaliadas e suas alterações, que será elaborada segundo os critérios de que trata o inciso I do caput; e b) o cronograma de avaliação;

III comunicar aos Ministros de Estado dos órgãos de que trata o art. 3º e ao Comitê Interministerial de Governança, instituído pelo Decreto 9.203, de 22 de novembro/2017, a relação de políticas públicas financiadas pela União que serão objeto de avaliação e o resultado das avaliações e das recomendações;

IV encaminhar aos Ministros de Estado dos órgãos que integram o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, quando couber, propostas de alteração das políticas públicas avaliadas;

V instituir mecanismos de transparência que permitam a disseminação das atividades e dos processos do Conselho, com ampla divulgação das avaliações e das recomendações, inclusive em sítios eletrônicos; e

VI editar os atos necessários ao exercício de suas competências.

[3] Art. 3º O Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas será composto pelos seguintes membros titulares:

I Secretário-Executivo do Ministério da Economia, que o coordenará;

II Secretário-Executivo da Casa Civil da Presidência da República; e

III Secretário-Executivo da Controladoria-Geral da União.

§ 1º Os membros titulares poderão ser substituídos no Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas por seus substitutos legais ou por ocupantes de cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores DAS de nível igual ou superior a 6.

§ 2º O Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas poderá convidar para participar das reuniões, sem direito a voto, os titulares dos órgãos gestores e dos órgãos corresponsáveis pelas políticas públicas que são financiadas pelos gastos diretos ou pelos subsídios da União e que estejam em processo de avaliação.

§ 3º O Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas se reunirá em caráter ordinário semestralmente e em caráter extraordinário sempre que convocado pelo Coordenador.

§ 4º A reunião extraordinária do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas será realizada até trinta dias antes da reunião do Comitê Interministerial de Governança, na hipótese de não estar prevista reunião ordinária nesse período e de haver assuntos a serem encaminhados ao Comitê.

§ 5º O quórum de reunião do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas é de maioria absoluta dos membros e o quórum de aprovação é de maioria simples.

§ 6º A participação no Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e nos seus comitês será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.

§ 7º Ato do Ministro de Estado da Economia definirá o órgão responsável pelo apoio técnico e administrativo ao Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

[4] Art. 4º Compõem a estrutura do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas:

I o Comitê de Monitoramento e Avaliação de Gastos Diretos, com a finalidade de prover suporte técnico às atribuições do Conselho de Monitoramento e Avaliação

de Políticas Públicas no que se refere às políticas públicas financiadas por gastos diretos; e

II o Comitê de Monitoramento e Avaliação dos Subsídios da União, com a finalidade de prover suporte técnico às atribuições do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas no que se refere às políticas públicas financiadas por subsídios da União.

[5] Art. 5º Caberá aos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas:

I elaborar e submeter à aprovação do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas: a) os critérios para a seleção de políticas públicas a serem avaliadas; b) a lista anual de políticas públicas a serem avaliadas, segundo os critérios estabelecidos, e o cronograma de avaliação; c) os referenciais de metodologias de avaliação das políticas públicas; d) as recomendações de critérios técnicos para a elaboração de estudos de viabilidade de propostas de políticas públicas aos órgãos gestores; e e) as propostas de alteração das políticas públicas avaliadas;

II avaliar as políticas públicas selecionadas e monitorar a implementação das propostas resultantes da avaliação, com a colaboração dos órgãos gestores dessas políticas ou em parceria com as entidades públicas ou privadas;

III solicitar aos órgãos gestores as informações sobre políticas públicas, em especial, aquelas necessárias à avaliação e ao monitoramento;

IV consolidar as informações de que trata o inciso III do caput;

V assegurar a transparência ativa de seus atos;

VI divulgar aos órgãos gestores os referenciais de metodologias e os critérios aprovados pelo Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas; e

VII editar os atos necessários ao exercício de suas competências.

§ 1º Os Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas poderão convidar, sempre que necessário ao exercício de suas competências, representantes dos órgãos gestores de políticas públicas, de entidades representativas de segmentos de atividade e de especialistas com notório saber.

§ 2º Os estudos e as avaliações poderão ser realizados por pesquisadores e representantes de outros órgãos e entidades, públicas ou privadas, com notório saber,

nos termos estabelecidos pelos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, desde que sem ônus para a União.

§ 3º A Fundação Escola Nacional de Administração Pública Enap, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada Ipea e a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE apoiarão, no âmbito de suas competências, o desenvolvimento das atividades de avaliação e de pesquisa dos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

§ 4º Os órgãos e as entidades da administração pública federal responsáveis pela gestão de políticas públicas disponibilizarão aos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, sempre que solicitadas, as informações necessárias para o exercício de suas competências.

§ 5º Os Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas poderão instituir grupos técnicos temporários com a finalidade de auxiliar no exercício das competências previstas neste Decreto.

§ 6º As informações produzidas e as proposições elaboradas no âmbito dos Comitês serão encaminhadas ao Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e, sempre que possível, serão integradas ao ciclo de gestão de finanças públicas, em particular, aos processos de planejamento e orçamento do Governo federal.

[6] Art. 6º Os comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas serão compostos pelos seguintes membros:

- I quatro representantes do Ministério da Economia;
- II dois representantes da Casa Civil da Presidência da República; e
- III dois representantes da Controladoria-Geral da União.

§ 1º Cada membro titular dos comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas de que trata o caput terá até dois suplentes.

§ 2º Ato do Ministro de Estado da Economia designará os coordenadores dos Comitês dentre os representantes do Ministério da Economia.

§ 3º Os membros dos Comitês e os respectivos suplentes serão indicados pelos titulares dos órgãos que representam e serão designados em ato do Coordenador do respectivo Comitê, dentre ocupantes de cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores DAS ou equivalente de nível igual ou superior a 5.

§ 4º Os Comitês se reunirão em caráter ordinário semestralmente e em caráter extraordinário sempre convocados pelo Coordenador.

§ 5º Aplicam-se aos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas as disposições dos § 5º a § 8º do Art. 3º.

[7] Art. 7º O Ministério da Economia, por meio do órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação, disponibilizará plataforma de análise de dados para a realização dos processos de cruzamento de bases de dados necessárias à avaliação de políticas públicas selecionadas pelo Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, observada a disponibilidade orçamentária.

§ 1º Os dados disponíveis na plataforma de análise de dados de que trata o caput poderão ser utilizados com a finalidade de realizar análise das políticas públicas selecionadas pelo Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, respeitadas as regras de sigilo.

§ 2º Os membros do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e dos seus comitês e os servidores do Ipea que atuem junto aos referidos colegiados terão acesso aos dados de que trata o § 1º e a outras bases disponibilizadas pelos seus órgãos gestores necessárias para apoiar o desenvolvimento das atividades de avaliação e de pesquisa do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

§ 3º O Ipea, em conjunto com a Controladoria-Geral da União e outros órgãos do Ministério da Economia, desenvolverá metodologias de validação dos processos de cruzamento de bases de dados de que trata o caput, com base no escopo de atuação do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

§ 4º Os dados disponibilizados serão mantidos em ambiente controlado e seguro, observado o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e de sigilo, incluídas, quando necessário, a anonimização ou a pseudonimização.

§ 5º A divulgação dos resultados ou de qualquer excerto da avaliação não poderá revelar dados pessoais.

§ 6º Os dados protegidos por sigilo fiscal e sob gestão da Secretaria Especial da Receita Federal do BRASIL do Ministério da Economia ficam excluídos do disposto no caput.

[8] Art. 8º Ato do Secretário Executivo do Ministério da Economia estabelecerá os prazos e os procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal no processo de elaboração dos demonstrativos a que se refere o § 6º do Art. 165 da Constituição.

Parágrafo único. O Ministério da Economia disciplinará, coordenará e supervisionará a elaboração dos demonstrativos de que trata o caput, a sua consolidação e o seu encaminhamento junto ao projeto de lei orçamentária anual.

[9] Art. 9º Os órgãos gestores e os corresponsáveis pelas políticas públicas financiadas por benefícios de natureza tributária, financeira e creditícia são aqueles estabelecidos nos Anexos I e II a este Decreto.

BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário FOCTV

[1] Segundo TCU (2016: 46) o monitoramento da implementação das políticas e a avaliação do desempenho governamental ajudam a trazer maior coerência horizontal para atingir os objetivos das políticas governamentais.

[2] O Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo do TCU (2016: 50) cita, como boa prática elaborada por organismos internacionais, o: monitoramento contínuo da implementação das políticas e avaliação do desempenho governamental de modo a trazer uma maior coerência programática para atingir os objetivos das políticas governamentais e o alinhamento de esforços no sentido de priorizar os compromissos contidos no plano de governo para garantir o bom desempenho e assegurar a alta qualidade dos serviços públicos (BID, 2013b e BID, 2013c, p. 16 e p. 30; WORLD BANK, 2001);

[3] O TCU defende que uma política pública deve possuir rotina para acompanhar suas ações, para aferir seus resultados e os utilizar para promoção de aperfeiçoamentos na política, TCU (2014: 24).

[4] Um dos pilares compreendidos pela boa governança pública é o monitoramento e avaliação, que assegurem aprendizado e aperfeiçoamento contínuos, e também criem condições para que haja *accountability*, envolvendo as dimensões de transparência da ação pública e responsabilização perante a sociedade, TCU (2014: 38).

[5] Defina o escopo, o propósito e os demandantes do sistema de monitoramento e avaliação desde o momento de sua formulação;

[6] Estabeleça procedimentos aptos a monitorar, avaliar resultados (ex-post) e realimentar o ciclo da Ação [...] incluindo a implementação de objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e limitados no tempo, assegurando que as falhas detectadas sejam convertidas em lições a serem amplamente aprendidas, comunicadas e aplicadas ao avaliar novas propostas, aprimorando a implementação da Ação [...].

[7] Estabeleça sistema de monitoramento que permita: (i) a internalização de lições aprendidas antes do início de etapas subsequentes; (II) a distinção entre os fatores endógenos e exógenos na avaliação do sucesso ou fracasso da política; (III) a comunicação programada dos resultados da avaliação, de modo a promover a retroalimentação tempestiva no âmbito do ciclo de políticas públicas; (iv) desenvolver outros mecanismos para monitorar, avaliar e reportar resultados dos esforços cooperativos.

[8] 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;

[9] Defina o escopo, o propósito e os demandantes do sistema de monitoramento e avaliação desde o momento de sua formulação;

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

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

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

[13] Comunique regularmente o progresso da política, mediante relatórios de implementação, às principais partes interessadas;

[14] Monitore e avalie os progressos para os principais produtos da implementação;

[15] Estabeleça sistema de custos para a avaliação e o acompanhamento da gestão, apurando o custo operacional dos contratos de repasse não PAC, especialmente os da Ação [...], permitindo ainda realizar a análise custo-benefício da ação;

[16] Estabeleça procedimentos aptos a monitorar, avaliar resultados (ex-post) e realimentar o ciclo da Ação [...] incluindo a implementação de objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e limitados no tempo, assegurando que as falhas detectadas sejam convertidas em lições a serem amplamente aprendidas, comunicadas e aplicadas ao avaliar novas propostas, aprimorando a implementação da Ação [...]; e

[17] Estabeleça sistema de monitoramento que permita: (i) a internalização de lições aprendidas antes do início de etapas subsequentes; (II) a distinção entre os fatores endógenos e exógenos na avaliação do sucesso ou fracasso da política; (III) a comunicação programada dos resultados da avaliação, de modo a promover a retroalimentação tempestiva no âmbito do ciclo de políticas públicas; (iv) desenvolver outros mecanismos para monitorar, avaliar e reportar resultados dos esforços cooperativos.

6.4.2 Outras fontes

BRASIL, PEC 26/2017 Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas

[1] Art. 75-A. Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de avaliação de políticas públicas, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento da gestão pública, na forma da lei.

Parágrafo único. O sistema de que trata o caput:

I – avaliará a economicidade, a efetividade, a eficácia e a eficiência das ações governamentais;

II – fornecerá subsídios técnicos para a formulação de novas políticas públicas;

III – observará o princípio da periodicidade;

IV – será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União e dos órgãos integrantes do sistema de controle interno de cada Poder.

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:

V – a abordagem para tratar a solução de conflitos, bem como estabelecer formas de revisão, fixando a periodicidade da avaliação de desempenho da política com o intuito de se promover ajustes que se façam necessários;

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] Monitoramento e Avaliação - Os indivíduos e instituições envolvidos na governança precisam aprender sobre suas ações e isso é importante para a qualidade das decisões que serão tomadas e também para a *accountability* democrática (PETERS, 2010).

[2] A avaliação de uma política pública é um processo de julgamento da ação pública, verificando os sucessos e as falhas que foram colocadas em prática. A implantação e o desempenho da política devem ser examinados com o intuito de

adquirir conhecimentos sobre a situação da política e sobre o problema que a originou (SECCHI, 2010).

[3] Uma política pública deve possuir rotina para acompanhar suas ações, para aferir seus resultados e os utilizar para promoção de aperfeiçoamentos na política. O andamento das operações inerentes à política pública deve ser constantemente monitorado e os seus resultados periodicamente avaliados, com vistas à concretização dos objetivos programados e ao aperfeiçoamento do desempenho governamental.

[4] O monitoramento é um processo que envolve a coleta de informação sobre insumos, produtos, atividades e circunstâncias que são relevantes para a efetiva implementação da política. Através dessas informações, o monitoramento analisa e verifica, num processo contínuo, se os recursos e as atividades se estão implementando segundo o programado e se as metas sobre os resultados estão sendo alcançadas ou não, indicando, ao mesmo tempo, as razões de insucesso. O monitoramento fornece a informação e as sugestões necessárias para que a gerência da política verifique o progresso da implementação, a fim de tomar as decisões cabíveis, no sentido de que as metas programadas sejam alcançadas e/ou ajustadas (BUNIVICH, 1999).

[5] A avaliação é um processo conduzido antes, durante e/ou depois da implementação da política, onde se efetua um juízo sobre seu valor ou mérito considerando: a relevância dos objetivos e estratégias, a eficácia (ou efetividade) no alcance dos objetivos e metas esperados, a eficiência no uso de recursos, o impacto e a sustentabilidade da intervenção. Dessa forma, a avaliação trata de:

- (I) examinar, com juízo crítico e face às mudanças subsequentes, a justificativa lógica do programa em termos da adequação dos seus objetivos e estratégias;
- (II) comparar a consecução das metas alcançadas com as estabelecidas, identificando as razões de sucesso e insucesso;
- (III) verificar a eficiência dos procedimentos utilizados na execução do programa e da qualidade do desempenho gerencial;
- (iv) determinar a eficiência econômica do programa;
- (v) determinar e traçar a causalidade dos efeitos e impacto do programa e,

(vi) identificar as lições aprendidas e propor recomendações, de modo a reforçar os acertos e/ou, se necessário, ajustar, reorientar e modificar objetivos, metas, arranjos organizacionais e recursos (BUNIVICH, 1999).

[6] Boas práticas:

- Definição do escopo, do propósito e dos demandantes do sistema de monitoramento e avaliação desde o momento de formulação da política (NAO, 2001).
- Identificação de indicadores-chave de progresso para os principais objetivos da política (COMISSÃO EUROPEIA, 2009)
- Disponibilidade suficiente de dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho da política (ANAO, 2006)
- Identificação dos principais agentes responsáveis pelo fornecimento e utilização de dados e informações (COMISSÃO EUROPEIA, 2009)
- Comunicação regular sobre o progresso da política, mediante relatórios de implementação, às principais partes interessadas (ANAO, 2006);
- Monitoramento e avaliação dos progressos para os principais produtos (deliverables) da implementação (ANAO, 2006; BRASIL, 2013);
- Internalização de lições aprendidas antes do início de etapas subsequentes, no caso de políticas constituídas por iniciativas sequenciadas (ANAO, 2006);
- Distinção entre os fatores endógenos e exógenos na avaliação do sucesso ou fracasso da política (NAO, 2001);
- Comunicação programada dos resultados da avaliação, de modo a promover a retroalimentação tempestiva no âmbito do ciclo de políticas públicas (NAO, 2001; ANAO, 2006; COMISSÃO EUROPEIA, 2009);
- Desenvolvimento de mecanismos para monitorar, avaliar e reportar resultados dos esforços cooperativos (GAO, 2005).

[7] Questão: Em que medida o sistema de monitoramento e avaliação da política pública está adequadamente estruturado para produzir informações com vistas a retroalimentar os processos decisórios de forma a favorecer o aprendizado e o aperfeiçoamento das ações para o alcance dos resultados?

O que a análise vai permitir dizer:

- Se há clareza quanto aos propósitos dos sistemas de monitoramento e da avaliação e seus principais demandantes;
- Se há clara definição de atribuições e competências dos principais demandantes em relação as suas reponsabilidades para produzir e utilizar as informações avaliativas;
- Se há clara definição dos fluxos de comunicação das informações avaliativas de modo a promover a retroalimentação tempestiva no âmbito do ciclo de políticas públicas;
- Se há indicadores-chave de monitoramento e avaliação da política;
- Se há disponibilidade suficiente de dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho da política;
- Se o sistema de monitoramento e avaliação da política dispõe de processos, procedimentos e meios suficientes (recursos financeiros, pessoas, estrutura etc) para assegurar o monitoramento e avaliação que forneça informações confiáveis, tempestivas e necessárias para a tomada de decisão.

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

[1] Monitoramento Uma política pública deve possuir rotina para acompanhar suas ações, para aferir seus resultados e os utilizar para promoção de aperfeiçoamentos na política. O andamento das operações inerentes à política pública deve ser constantemente monitorado e os seus resultados periodicamente avaliados, com vistas à concretização dos objetivos programados e ao aperfeiçoamento do desempenho governamental.

[2] Nesta dimensão, verifica-se em que medida há um sistema de monitoramento e avaliação da atuação Estatal, que compreenda processos de trabalho, procedimentos, indicadores-chave, disponibilização de dados confiáveis e abertos para participação das partes interessadas e comunicação programada dos

resultados alcançados, de modo a promover a retroalimentação e aperfeiçoamento da política.

[3] Padrão de itens de verificação para as perguntas do componente “monitoramento”:

- 1. Há processos de trabalho definidos para monitorar e avaliar a atuação governamental individual e conjunta no macroprocesso
- 2. Há utilização de indicadores no monitoramento e avaliação da atuação governamental individual e conjunta no macroprocesso
- 3. Há comunicação regular sobre o progresso dos indicadores individuais e conjuntos às principais partes interessadas no macroprocesso
- 4. Os resultados do monitoramento da atuação governamental individual e conjunta no macroprocesso são disponibilizados na forma de dados abertos
- 5. Os resultados das avaliações da atuação governamental individual e conjunta são utilizados para promoção de aperfeiçoamentos do macroprocesso

[4] Monitoramento: Em que medida o sistema de monitoramento das ações governamentais no Macroprocesso de seu país está adequadamente estruturado, conforme as boas práticas internacionais.

Comentários: Esta pergunta não é 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 o sistema de monitoramento das ações governamentais no Macroprocesso do seu país está adequadamente estruturado, conforme as boas práticas internacionais.

- 1. Há processos de trabalho definidos para monitorar e avaliar a atuação governamental. (Comentários: Neste quesito objetiva-se verificar se há definição de um conjunto estruturado de atividades sequenciais com a finalidade monitorar e avaliar a atuação governamental no Macroprocesso. Por monitoramento entende-se o exame contínuo dos processos, produtos, resultados e impactos das ações realizadas. A

avaliação envolve julgamento, atribuição de valor e mensuração da política, no sentido de melhorar seus processos de tomada de decisão e ajustar as linhas de intervenção.)

- 2. 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.)
- 3. Há comunicação regular sobre o progresso dos indicadores às principais partes interessadas. (Comentários: Se há um trabalho coordenado, espera-se haver meios de comunicação, em âmbito interno, em periodicidades definidas, a fim de manter a informação atualizada entre as partes interessadas para garantir a persecução dos objetivos, efetuando-se tempestivamente os ajustes necessários.)
- 4. Os resultados do monitoramento são disponibilizados na forma de dados abertos. (Comentários: Tanto os beneficiários diretos quanto à sociedade em geral devem ter acesso aos resultados alcançados, em abordagens transparentes, tanto em canais oficiais (diário oficial, sites de ministérios, eventos de divulgação) quanto por meio da mídia, até para proporcionar o exercício do controle social.)
- 5. Os resultados das avaliações são utilizados para promoção de aperfeiçoamentos das ações governamentais. (Comentários: Não basta apenas ter os resultados positivos para apresentar o progresso das ações governamentais, mas a demonstração da efetiva utilização daqueles resultados que sirvam de base para promoverem o aperfeiçoamento da intervenção, dentro do ciclo racional da política aplicada em cada Macroprocesso considerado.)

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

[1] É importante que o monitoramento, a avaliação e o controle posteriores sejam elaborados e planejados antes da implementação da política pública

[2] Tanto o monitoramento quanto a avaliação são funções de gestão indispensáveis que ajudam a fortalecer o planejamento dos programas e a melhorar a efetividade das ações. Em apoio ao planejamento da política, a avaliação e o monitoramento são atividades contínuas e integradas, de forma a:

- I) medir continuamente;
- II) comparar o resultado obtido e o previsto; e
- III) tomar decisões sobre medidas corretivas que reduzam falhas e elevem a eficiência.

[3] O controle se refere aos mecanismos implantados para verificar se a realização das ações de uma determinada política não se desvia dos objetivos ou das normas e princípios que a regem. Esses mecanismos pressupõem “examinar se a atividade governamental atendeu à finalidade pública, à legislação e aos princípios básicos aplicáveis ao setor público” (CGU, 2012, p. 16), de forma perene ao longo da execução da política pública. Nesse sentido, as políticas públicas deverão dispor de:

- um sistema de monitoramento baseado em indicadores: I) de natureza econômico-financeira, social, ambiental; II) de gestão do fluxo de implementação (insumo, processo, produto, resultado e impacto); e III) de avaliação de desempenho (economicidade, eficiência, eficácia e efetividade);
- um sistema de avaliação que estabeleça critérios para avaliação da política/programa, como equidade, satisfação do usuário, sustentabilidade, custo-benefício, eficiência, eficácia etc.; e
- um sistema de controle com mecanismos internos e externos que permitam verificar e validar se as ações implementadas estão em linha com os objetivos e as regras estabelecidas pela política.

[4] A implementação desses sistemas deve incluir um cronograma de atividades de monitoramento e avaliação, com dimensionamento de custos e

responsabilidades, prevendo os diversos instrumentos de monitoramento e avaliação que serão utilizados. Também deve demonstrar que haverá mecanismos de autocontrole da política – por exemplo, com atribuições de responsabilidades e incentivos que levem as ações e os agentes a agirem de acordo com o esperado, bem como de controle social, com canais de recebimento de críticas e de denúncias das irregularidades encontradas pelos cidadãos e com transparência e publicação das informações e dos dados da política pública.

[5] Na elaboração do plano de monitoramento, para cada indicador, deve-se especificar:

- I) a fase do modelo lógico à qual o indicador está associado;
- II) a descrição do indicador;
- III) a frequência da coleta;
- IV) o órgão responsável pela coleta;
- V) o valor de linha de base sempre que pertinente; vi) a meta para o período em questão; e
- VII) o valor realizado para o período.

[6] Para o plano de avaliação, devem ser detalhadas quais análises são planejadas após a implementação do programa, e as perguntas a serem respondidas devem se basear também no modelo lógico. Este plano consiste em especificar a pergunta a ser respondida por cada avaliação, o método a ser utilizado, os principais indicadores, a fonte de dados e o órgão responsável pela análise dos dados. Uma

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

[1] O monitoramento, por sua vez, tem papel extremamente relevante na execução das políticas públicas, e não deve ser desprezado em nenhuma hipótese. Como exposto no capítulo 8 do Guia prático de análise ex ante, o monitoramento é um processo contínuo ao longo da implementação, realizado pelo próprio órgão responsável pela política pública. Tem como objetivo controlar a entrega de insumos, o calendário de trabalho e verificar se os produtos estão de acordo com as metas. O monitoramento permite identificar problemas e falhas durante a execução que

prejudicam as ações, os processos ou os objetivos da política pública e, assim, reúne condições para corrigir rumos ou ajustar os planos de implementação.

[2] Com vistas a retroalimentar o ciclo de ajustes de uma política e o seu plano de gestão de riscos, o monitoramento deve ser realizado de forma rotineira. Como visto também no guia anterior, nas seções de Modelo lógico e Indicadores do capítulo 4, para que um bom monitoramento seja feito, é fundamental que os objetivos, os principais insumos, processos, produtos, resultados e impactos da política tenham sido bem identificados e que haja indicadores para verificar sua evolução e o cumprimento das metas estabelecidas.

BRASIL. MIN. ECONOMIA, 2020 Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0

[1] Etapa 5 Construção do Painel de Indicadores e Metas Indicadores são instrumentos que permitem observar, identificar e mensurar aspectos relacionados à evolução de um determinado objeto que, no caso da gestão estratégica, pode ser um objetivo, um processo ou um projeto. Ao prover informações de forma sumarizada, os indicadores reduzem a necessidade de informações para ilustrar com precisão uma situação e permitem comunicar um fenômeno complexo de forma simples para as partes interessadas, mas sem explicar por que a mudança ocorreu. uma determinada data futura. [...] As metas são atributos de um indicador, que representam o desempenho esperado para. Já as linhas-de-base representam a situação atual do desempenho da organização, em relação a seus objetivos, processos ou projetos.

[2] Atividades

- Planejar a construção do painel de indicadores e metas: em razão dos componentes técnicos e político desta etapa, a UGE deve articular a participação de dirigentes e servidores com conhecimento técnico e acesso aos dados da organização. A participação dos dirigentes é importante para gerar comprometimento com o alcance e com o desdobramento das metas nos níveis hierárquicos da organização. Antes da oficina de definição dos indicadores, a UGE deverá levantar os indicadores já existentes e em uso na organização, bem como outros

indicadores que poderão ser usados para mensurar os objetivos estratégicos.

- Definir indicadores: a definição dos indicadores deve envolver os dirigentes da organização, uma vez que determinam os aspectos do objetivo estratégico que serão perseguidos, alcançados e mensurados à sociedade, e que serão posteriormente traduzidos em metas de desempenho para as unidades, equipes e indivíduos da organização.
- Detalhar e avaliar a qualidade dos indicadores: os indicadores deverão ser detalhados com informações sobre o objetivo estratégico impactado, a unidade administrativa responsável, a finalidade do indicador, a unidade de medida, as fontes dos dados, o método de cálculo, a dimensão (esforço ou resultado) e subdimensão (eficiência, eficácia, efetividade, excelência, execução, economicidade) mensurada, o responsável pela coleta dos dados e pelo cálculo do indicador, a periodicidade de apuração e datas-limites de coleta das informações e de cálculo do indicador. Além disso, para garantir a qualidade dos indicadores é necessário avaliá-los em relação à utilidade, disponibilidade, confiabilidade da fonte, tempestividade, simplicidade de comunicação e representatividade
- Identificar linhas-de-base e definir metas: a construção de linhas-de-base exige o acesso a dados e informações de diferentes sistemas da organização. Nem sempre é possível determinar uma linha-base, principalmente para processos inovadores ou resultados de difícil mensuração, seja pela ausência de dados ou pela complexidade desses fenômenos. As metas, que traduzem em etapas o alcance dos objetivos estratégicos, devem ser definidas pelos dirigentes da organização, com periodicidade mínima anual e máxima de quatro anos, para coincidir com o PPA. O uso de séries históricas pode ajudar na elaboração de metas realísticas, que consideram a capacidade da organização para entregar os resultados nos tempos planejada.
- Ajustar, validar e comunicar painel de indicadores e metas: o ajuste e validação dos indicadores e metas deve ser realizado pelos dirigentes da organização. A comunicação dos resultados dessa etapa deve ser ampla o suficiente para gerar o comprometimento de toda a organização,

e direcionada o bastante para esclarecer quaisquer dúvidas que os gerentes tenham sobre os resultados que deverão ser alcançados.

[3] Produto:

- Relatório contendo: nome do indicador; objetivo estratégico impactado; unidade administrativa responsável; finalidade do indicador; unidade de medida; fontes dos dados; método de cálculo; dimensão (esforço ou resultado) e subdimensão (eficiência, eficácia, efetividade, excelência, execução, economicidade) do indicador; responsável pela coleta dos dados; responsável pelo cálculo do indicador; periodicidade de apuração do indicador; datas-limites de coleta das informações e de cálculo do indicador; valores das linhas-de-base; metas anuais para quatro anos.

[4] Etapa 7 Monitoramento intensivo da Estratégia O monitoramento e a avaliação são atividades que permitem identificar as causas de sucesso ou fracasso e realizar ajustes para desenhar melhores políticas públicas. Em geral, essas atividades são constituídas na forma de sistemas, que geram informações sobre como as estratégias, as políticas e os programas são implementados, suas entregas de curto prazo e sua contribuição para alcançar as metas de longo prazo. [...] Especificamente, o monitoramento é um processo contínuo de observação do que está sendo feito e alcançado e comparação dessas observações com os planos e metas estratégicas como os recursos são alocados nas atividades, quais resultados isso gera (infraestrutura, serviços) e em que medida os resultados desejados e impactos são alcançados.

[5] Para o propósito deste guia, cumpre diferenciar o monitoramento da estratégia do monitoramento tático-operacional, que faz parte das atividades rotineiras das equipes que gerenciam os processos e os projetos da organização. Dependendo da cultura, da maturidade e dos recursos disponíveis, diferentes métodos, ferramentas e softwares podem ser usados para gerenciar os processos e projetos da organização.

[6] Nesse sentido, os órgãos e entidades deverão estabelecer processo sistemático e contínuo de acompanhamento da implementação do plano estratégico.

No modelo proposto, o monitoramento da estratégia é uma atividade centralizada na UGE, realizada com frequência mensal, que deve incluir a coleta, análise e síntese de informações sobre: os indicadores dos objetivos estratégicos (conforme suas periodicidades de apuração); os resultados dos processos finalísticos da cadeia de valor; os resultados dos processos internos críticos para o alcance da estratégia; o orçamento, os prazos e os riscos do portfólio de projetos e entregas estratégicas.

[7] O produto do monitoramento são relatórios gerenciais mensais com a síntese das informações produzidas. Essas informações podem ser disponibilizadas para os gestores em painéis, que ajudam a tomar decisões e a disseminar a estratégia na rotina da organização.

[8] O monitoramento da estratégia deve ser articulado com os processos de monitoramento do orçamento, de avaliação e revisão da estratégia e de prestação de contas.

[9] Atividades:

- Planejar o monitoramento da estratégia: em razão de seu caráter sistemático, recomenda-se que a UGE construa um processo integrado de monitoramento e avaliação da estratégia, usando as informações do monitoramento para avaliar a estratégia. Representantes de todas as unidades da organização devem participar desse processo, fornecendo e validando as informações do monitoramento. Sempre que possível, o monitoramento deve ser automatizado para reduzir os custos de coleta e melhorar a qualidade das informações.
- Monitorar a estratégia: atividade com frequência mensal de coleta de informações em diferentes fontes e sistemas, sobre os indicadores dos objetivos estratégicos, os resultados dos processos finalísticos da cadeia de valor, os resultados dos processos internos críticos para a estratégia, e o orçamento, os prazos e os riscos associados aos projetos e entregas.
- Comunicar os resultados do monitoramento: os resultados do monitoramento devem chegar até o nível tático-operacional da organização para viabilizar a correção tempestiva dos desvios e a gestão

dos riscos que podem impactar nos resultados. Isso pode ser facilitado com o desenvolvimento de painéis de informação, customizáveis para o acesso de diferentes níveis e perfis gerenciais e estímulo às reuniões de equipe pautadas nas informações geradas pelo monitoramento.

[10] Produtos:

- Relatório contendo: indicadores dos objetivos estratégicos (conforme a periodicidade de apuração definida); resultados dos processos finalísticos da cadeia de valor; resultados dos processos internos críticos para o alcance da estratégia; orçamento, prazos e riscos dos projetos e entregas estratégicas.

BRASIL. MIN. ECONOMIA. 2020 Manual Técnico do PPA 2020-2023

[1] Os processos de monitoramento e avaliação do PPA 2020-2023 são orientados ao aperfeiçoamento das políticas públicas, observadas as seguintes competências:

I à Secretaria de Avaliação, Planejamento, Energia e Loteria do Ministério da Economia SECAP/FAZENDA/ME compete coordenar, orientar e supervisionar o monitoramento dos programas do PPA 2020-2023 e supervisionar o processo de avaliação, realizada pelos membros ou apoiadores do CMAP ou externamente, nos termos estabelecidos no inciso II do Art. 5º do Decreto 9.834,/2019;

II ao Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas CMAP compete avaliar políticas públicas financiadas por gastos diretos e subsídios da União, selecionadas anualmente a partir dos Programas Finalísticos dispostos no Anexo I da Lei 13.971, de 27 de dezembro/2019;

III à Secretaria de Orçamento Federal do Ministério da Economia – SOF/FAZENDA/ME compete acompanhar a execução físico-financeira das ações orçamentárias, no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social, por meio de orientações específicas aos órgãos setoriais, que deverão disponibilizar informações no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento – SIOP;

IV à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Economia SEST/ SEDDM/ME compete acompanhar a execução físico-financeira das ações orçamentárias, no âmbito do Orçamento de Investimento, por

meio de orientações específicas aos órgãos setoriais, que deverão disponibilizar informações no SIOP; e

V ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA compete apoiar as etapas de monitoramento, avaliação e revisão do PPA, por meio da produção de pesquisas, estudos e proposições, assim como coordenar e regular as avaliações externas de que trata o inciso I deste artigo.

Os órgãos do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF) deverão promover, de acordo com suas respectivas atribuições e competências, a transparência e o engajamento da sociedade no processo de monitoramento e avaliação das políticas públicas.

[2] Monitoramento pode agregar valor às políticas públicas:

Para que essa tarefa seja bem-sucedida, não basta apenas preparar um plano que reflita as principais políticas setoriais. É necessário também construir mecanismos para que o desempenho dessas políticas seja adequadamente monitorado, de forma a corrigir potenciais deficiências. Monitoramento intensivo dos programas e ações governamentais pode agregar valor à gestão pública e melhorar a eficiência na prestação de serviços públicos (Moore, 1995).

[3] O processo de monitoramento do PPA 2020-2023 será coordenado pela Secretaria de Avaliação, Planejamento, Energia e Loteria (SECAP/FAZENDA/ME), que disponibilizará metodologia, orientação e apoio técnico, a fim de se alcançar os Objetivos e Metas declarados no Plano.

[4] O monitoramento incidirá sobre os Programas Finalísticos e seus respectivos Objetivos, Metas e Indicadores, podendo ter como insumo adicional as informações do processo de acompanhamento das ações orçamentárias e não orçamentárias.

[5] Os órgãos responsáveis pelos Programas Finalísticos deverão prestar informações sobre as metas, indicadores, resultados intermediários e os Investimentos Plurianuais Prioritários associados aos seus respectivos Programas, de forma a explicitar a evolução física e financeira de sua implementação, as principais

entregas e resultados alcançados, os mecanismos e meios utilizados para sua execução, principais obstáculos enfrentados etc.

[6] Para fins de monitoramento, nos programas de execução multissetorial, o órgão responsável deverá coletar junto aos demais órgãos informações relativas aos Objetivos e Metas.

[7] O relatório de monitoramento relativo aos Programas Finalísticos, seus atributos e aos Investimentos Plurianuais Prioritários será consolidado anualmente, encaminhado ao Congresso Nacional e disponibilizado em sítio eletrônico do Ministério da Economia (www.economia.gov.br).

[8] Pretende-se, portanto, estabelecer processo de trabalho estruturado e permanente de monitoramento do PPA, o que será facilitado na medida em que a organização deste plano seja centrada nos objetivos prioritários para o Governo Federal e seus Ministérios.

[9] A avaliação prevista nos arts. 14 e 16 da Lei 13.971,/2019, será realizada no âmbito do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas CMAP e contemplará tanto políticas públicas em execução, quanto a análise de propostas de criação ou aperfeiçoamento de políticas públicas relacionadas a programas dispostos no Anexo I da referida Lei.

[10] O relatório anual previsto no Art. 16 da Lei 13.971,/2019, será encaminhado ao Congresso Nacional, a partir/2021, até agosto de cada ano, e disponibilizado em sítio eletrônico do Ministério da Economia (www.economia.gov.br), na forma de ato do CMAP.

[11] Os órgãos responsáveis pelos Programas Finalísticos deverão prestar informações e fornecer acesso às bases de dados necessárias à realização da avaliação, na forma de ato do CMAP.

[12] Os comitês internos de governança dos órgãos gestores das políticas avaliadas, ou enquanto não implementados, os órgãos setoriais do Sistema de

Planejamento e Orçamento Federal (SPOF), serão as principais unidades de contato do CMAP e dos Comitês sob sua estrutura durante o processo de avaliação e do monitoramento da implementação das propostas de alteração das políticas públicas resultantes da avaliação, cabendo-lhes intermediar a comunicação com as áreas técnicas pertinentes, sempre que necessário.

[13] A avaliação das políticas públicas em execução terá como referência o manual denominado Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Post, aprovado pelo CIG.

[14] Anualmente serão selecionadas políticas públicas em execução a partir dos Programas Finalísticos dispostos no Anexo I da Lei 13.971,/2019, com base em critérios de materialidade, criticidade e relevância, na forma de ato do CMAP.

[15] A avaliação das propostas de criação ou aperfeiçoamento de políticas públicas será realizada pelo CMAP quando considerada estratégica pelo CIG, e terá como referência o manual denominado “Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Ante”, aprovado pelo CIG.

[16] O CMAP poderá estabelecer critérios, parâmetros, prazos e metodologias adicionais para a avaliação de políticas públicas no âmbito dos Programas Finalísticos do PPA 2020-2023.

[17] No PPA 2020-2023, as informações infralegais (gerenciais) estão discriminadas no Manual de Captação Qualitativa e Quantitativa do PPA6

[18] Dentre as principais informações infralegais, são passíveis de monitoramento:

- Indicador – é um instrumento que permite medir o desempenho do programa no enfrentamento do problema ao longo do tempo;
- Metas anuais – quantifica e comunica a transformação da realidade almejada a cada ano;

- Resultado Intermediário – é um produto (bem ou serviço) ou um resultado da ação governamental, que contribui de forma relevante para o alcance do objetivo e meta do Programa.

Os resultados intermediários no PPA 2020-2023 são escolhas prioritárias do órgão para o período e devem estar compatíveis com a capacidade operacional e a disponibilidades orçamentária e financeira do órgão.

- Ações não orçamentárias são operações nas quais resultam bens e serviços que contribuem para atender o objetivo de um programa e são financiadas por recursos que não integram a Lei Orçamentária Anual. Sempre que possível, as ações não orçamentárias estão associadas a produtos.

[19] Regionalização:

A regionalização é um dos desafios enfrentados pelos planos plurianuais, desde o início de sua vigência, na década de 1990. Trata-se de tema complexo, que pode ser abordado de diversas formas. Conforme aponta Rezende (2015, cap. 4), em importante obra sobre a reforma do processo orçamentário, o modelo de repartição de recursos entre os entes federativos possui consequências importantes na escolha das políticas públicas que podem ser implementadas em nível regional e local.

Como promover mecanismos de interação entre o PPA Federal (compreendendo, ainda, os Planos Nacionais e Setoriais) e os planos plurianuais estaduais e municipais? Dada as características do modelo federativoBRASILEIRO, essa tarefa não é simples. De toda forma, como a redução das desigualdades sociais e regionais é um dos objetivos fundamentais do País (Art. 3º da CF/88), é importante envidar esforços para que os planos das esferas federal, estadual, municipal e distrital atuem de forma sinérgica e colaborativa.

A fim de aperfeiçoar os mecanismos de regionalização (ex ante) do planejamento governamental, é possível vislumbrar quatro orientações importantes: a) pensar as políticas públicas a partir das necessidades e demandas específicas da sociedade distribuída no território; b) obedecer aos dispositivos constitucionais que estabelecem a importância do combate às desigualdades regionais; c) promover melhor utilização de identificadores regionais, de forma a localizar o destino específico (quando possível) dos recursos públicos e; d) incluir a regionalização de metas e

indicadores, com foco macrorregional (caso factível), particularmente em políticas setoriais com grande incidência na redução de desigualdades regionais.

Ressalta-se que as duas primeiras orientações devem ser consideradas pelos órgãos responsáveis por formular e executar as políticas públicas, pois são os que possuem a competência para decidir sobre como a alocação dos recursos será distribuída no território e quem serão seus beneficiários.

A concretização das orientações pressupõe, entretanto, reconhecer a existência de algumas limitações no modelo de gestão orçamentária e financeira atualmente adotado. Entre as principais dificuldades na regionalização do planejamento do governo federal, é possível considerar:

Limitações operacionais. Os sistemas de informação implantados pelo governo federal como SIOP, SIAFI, SIASG, SIORG, SICONV não estão adequadamente preparados para capturar informações no nível de detalhe exigido pela regionalização.

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

[1] Monitoramento e Avaliação:

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

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

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

[2] Avaliar:

- Se o escopo, o propósito e os demandantes do sistema de monitoramento e avaliação foram definidos desde o momento de formulação da política pública;

- Se há disponibilidade suficiente de dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho da política pública;
- Se há definição dos principais agentes responsáveis pelo fornecimento e utilização de dados e informações;
- Se os indicadores-chave de progresso para os principais produtos e objetivos da política pública são mensurados de forma programada.

NAO, 2019 Framework to review programmes

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

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

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

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

NAO, 2015 Payment by results analytical framework for decision makers

[1] Evaluation: How can you evaluate the effectiveness of a PbR scheme?

- Benefits realization
- Judge the impact of using PbR on outcomes, costs and service delivery
- Evaluate the value for money of the scheme and PbR mechanism
- Learn lessons to apply to the design and implementation of the scheme itself and for future applications of PbR

[2] Have you identified how you will monitor benefits realisation? (eg ensuring that overall programme objectives are achieved)

NAO, 2018 Programme Business Case International

[1] How the monitoring and control strategy will be deployed.

[2] Plan programme assurance and post programme evaluation – strategy, framework and plans

[3] Put in place the necessary arrangements for programme assurance and post evaluation.

[4] Programme assurance provides independent and impartial assessment that the programme’s spending objectives can be delivered successfully and improves the prospects of achieving intended outcomes and benefits.

Other forms of assurance include: quality assurance; technical assurance; security assurance.

[5] The purpose of post programme evaluation (PPE) is:

- to improve organisational delivery in the future through lessons learnt during the current programme. This is referred to as the “programme implementation review” (PIR)
- to determine the extent to which the programme has delivered its anticipated benefits. This is referred to as the “post evaluation review” (PER).

[6] This section of the programme business case should set out the organisation’s strategy for both aspects of post procurement evaluation (PPE) and indicate whether they are to be undertaken jointly or separately.

[7] This section should outline management arrangements for ensuring that post programme evaluation (PPE) will take place. This is a key responsibility of the SRO.

[8] This section should set out the plans and expected timings for post programme evaluation (PPE), including the individuals responsible for their undertaking.

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

[1] The costs of scheme monitoring (subject to proportionality) during implementation of the proposal and of post implementation evaluation (also subject to proportionality) should be included.

[2] It also requires the spending authority to specify the arrangements for monitoring during implementation and for post implementation evaluation, as well as for Gateway reviews (if applicable), and the contingency plans for risk management of the scheme.

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

[1] Does the plan include monitoring arrangements (who when how and costs)? Does the plan include post implementation evaluation arrangements (including who when how and costs)?

UK, HM TREASURY, 2017 The Green Book Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases

[1] As part of their implementation all business cases should include a plan for monitoring their effects and a plan for subsequent evaluation covering when and by whom this is to be undertaken. These should include provision in both economic and financial cases for the associated monitoring and post implementation evaluation costs.

This monitoring and feedback provision is essential to the longer term evolution of evidence based policy and without it the business case is not complete.

[2] Evaluation of the effects of the intervention after it has been implemented is a key element which is sometimes overlooked in preparation of a business case but it is vital to the evolution of evidence-based policy and must be included in all proposals. Provision for this work must form part of the management plan, with identification of who will conduct monitoring during and after implementation and who will be responsible for post implementation evaluation and when and how it will occur. There

must be full inclusion of monitoring and evaluation costs within both the economic and financial cases. Without planning and provision for monitoring and post-implementation evaluation of the proposal the business case is not complete.

Stella, Matthew, 1995 Public Policy The Essential Readings

[1] Policy Analysis and Evaluation: This involves examining the consequences of policy actions, including whether the policy has worked.

6.5 As estruturas de *accountability* estão institucionalizadas?

6.5.1 Atos normativos

BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF

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

V prestação de contas e responsabilidade; e

VI transparência.

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

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

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

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

BRASIL, Instrução Normativa 01/2016 CGU, MPOG

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

I – *accountability*: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

BRASIL, Instrução Normativa 84/2020 TCU

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

de controle para fins de transparência, responsabilização e tomada de decisão, em especial para:

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

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

III - subsidiar os Ministros de Estado com informações para o exercício da orientação, coordenação e supervisão dos órgãos e entidades da administração federal na área de sua competência, bem como apresentar ao Presidente da República relatório anual de sua gestão no Ministério, consoante estabelecido nos incisos I e III do parágrafo único do art. 87 da Constituição Federal;

IV - contribuir para o acompanhamento e a fiscalização orçamentária pela comissão mista do Congresso Nacional de que trata o inciso II do § 1º do art. 166 da Constituição Federal; e

V - possibilitar ao Tribunal de Contas da União o julgamento das contas dos administradores e demais responsáveis, nos termos do inciso II do art. 71 da Constituição Federal, e dos arts. 6º a 35 da Lei 8.443, de 1992.

Parágrafo único. As contas devem expressar, de forma clara e objetiva, a exatidão dos demonstrativos contábeis, a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão dos responsáveis que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumam obrigações de natureza pecuniária, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

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

I - foco estratégico e no cidadão: além de prestar contas sobre os fatos pretéritos, os responsáveis devem apresentar a direção estratégica da organização na busca de resultados para a sociedade, proporcionando uma visão de como a

estratégia se relaciona com a capacidade de gerar valor público no curto, médio e longo prazos e demonstrar o uso que a UPC faz dos recursos, bem como os produtos, os resultados e os impactos produzidos;

II - conectividade da informação: as informações devem mostrar uma visão integrada da inter-relação entre os resultados alcançados, a estratégia de alocação dos recursos e os objetivos estratégicos definidos para o exercício; e da inter-relação e da dependência entre os fatores que afetam a capacidade de a UPC alcançar os seus objetivos ao longo do tempo;

III - relações com as partes interessadas: as informações devem prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a UPC mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a UPC entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades, considerando, inclusive, a articulação interinstitucional e a coordenação de processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

IV - materialidade: devem ser divulgadas informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos de geração de valor público no curto, médio e longo prazos e com conteúdo relevante para a sociedade, em especial para os cidadãos e usuários de bens e serviços públicos, provedores de recursos, e seus representantes;

V - concisão: os textos não devem ser mais extensos do que o necessário para transmitir a mensagem e fundamentar as conclusões;

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

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

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

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

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

[3] Art. 7º São responsáveis pela gestão e comporão o rol de responsáveis os titulares e os respectivos substitutos que, durante o exercício ou período a que se referirem as contas, tenham ocupado os seguintes cargos ou equivalentes:

I - dirigente máximo da UPC;

II - membro de diretoria ou ocupante de cargo de direção no nível de hierarquia imediatamente inferior e sucessivo ao do dirigente de que trata o inciso anterior, com base na estrutura de cargos aprovada para a UPC; e

III - responsável, por definição legal, regimental ou estatutária, por ato de gestão que possa afetar o alcance de objetivos ou causar impacto na legalidade, economicidade, eficiência ou eficácia da gestão da UPC.

(...)

§ 4º As UPC devem manter e disponibilizar em seu sítio na rede mundial de computadores (internet), nos termos do § 1º do art. 9º, as seguintes informações sobre os integrantes do rol de responsáveis, observadas as normas de acesso à informação aplicáveis:

I - nome e número no Cadastro de Pessoa Física (CPF), em formato definido pelo TCU que resguarde a privacidade dos responsáveis;

II - identificação da natureza da responsabilidade (cargos ou funções exercidas);

III - indicação dos períodos de gestão, por cargo ou função;

IV - identificação dos atos formais de nomeação, designação ou exoneração, incluindo a data de publicação no Diário Oficial da União ou em documento de divulgação equivalente; e

V - endereço de correio eletrônico institucional.

[4] Art. 8º Integram a prestação de contas das UPC:

I - informações sobre:

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

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

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

d) a estrutura organizacional, competências, legislação aplicável, principais cargos e seus ocupantes, endereço e telefones das unidades, horários de atendimento ao público;

e) os programas, projetos, ações, obras e atividades, com indicação da unidade responsável, principais metas e resultados e, quando existentes, indicadores de resultado e impacto, com indicação dos valores alcançados no período e acumulado no exercício;

f) os repasses ou as transferências de recursos financeiros;

g) a execução orçamentária e financeira detalhada;

h) as licitações realizadas e em andamento, por modalidade, com editais, anexos e resultados, além dos contratos firmados e notas de empenho emitidas;

i) a remuneração e o subsídio recebidos por ocupante de cargo, posto, graduação, função e emprego público, incluídos os auxílios, as ajudas de custo, os jetons e outras vantagens pecuniárias, além dos proventos de aposentadoria e das pensões daqueles servidores e empregados públicos ativos, inativos e pensionistas, de maneira individualizada; e

j) o contato da autoridade de monitoramento, designada nos termos do art. 40 da Lei 12.527,/2011, e telefone e correio eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC);

II- as demonstrações contábeis exigidas pelas normas aplicáveis à UPC, acompanhadas das respectivas notas explicativas, bem como dos documentos e

informações de interesse coletivo ou gerais exigidos em normas legais específicas que regem sua atividade;

III - o relatório de gestão, que deverá ser apresentado na forma de relato integrado da gestão da UPC, segundo orientações contidas em ato próprio do TCU; e

IV - rol de responsáveis.

§ 1º As informações que compõem as prestações de contas devem ser apresentadas por segmento e/ou de forma regionalizada, se for o caso, de modo a demonstrar a atuação das unidades ou de áreas que sejam relevantes para fornecer uma visão integrada e eficaz das atividades e operações da UPC.

§ 2º O relatório de gestão, as demonstrações contábeis relativas ao exercício encerrado e respectivas notas explicativas, assim como os certificados de auditoria deverão permanecer disponíveis nos sítios oficiais das UPC ou UAC por um período mínimo de cinco anos a contar do encerramento do exercício financeiro a que se referem.

§ 3º O relatório de gestão na forma de relato integrado da UPC será elaborado em conformidade com os elementos de conteúdo estabelecidos em decisão normativa e em acórdão específico do TCU e oferecerá uma visão clara e concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, bem como se prestará a demonstrar e a justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos, de maneira a atender às necessidades comuns de informação dos usuários referidos no art. 3º, não tendo o propósito de atender a finalidades ou necessidades específicas de determinados grupos de usuários.

§ 4º O relatório a que se refere o parágrafo anterior deverá ser publicado até 31 de março ou, no caso das empresas estatais, até 31 de maio do exercício seguinte, ressalvado prazo diverso estabelecido em lei para publicação ou aprovação das demonstrações financeiras da UPC.

§ 5º A existência de eventual relatório de atividades emitido pela UPC poderá cumprir o papel do relatório de gestão na forma de relato integrado, desde que contenha todos os elementos dispostos na decisão normativa do TCU de que trata o § 3º deste artigo.

§ 6º As informações que compõem as prestações de contas devem atender às finalidades e disposições previstas no art. 3º e aos princípios contidos no art. 4º desta instrução normativa.

§ 7º A não publicação das prestações de contas nos moldes definidos neste artigo ou o descumprimento do prazo para sua divulgação de forma injustificada caracteriza a omissão no dever de prestar contas de que trata a alínea “a” do inciso III do art. 16 da Lei 8.443, de 1992, e pode sujeitar os responsáveis da UPC à aplicação do disposto no art. 8º da mesma Lei.

[5] Art. 9º A prestação de contas se fará mediante:

I - a divulgação das informações dispostas no inciso I, art. 8º desta instrução normativa, durante o exercício financeiro;

II - a publicação das demonstrações contábeis e do relatório de gestão, após o encerramento do exercício financeiro, nos termos do § 4º do art. 8º desta instrução normativa.

§ 1º As informações e o relatório de que trata o caput deverão ser publicados nos sítios oficiais das UPC, conforme o caso, em seção específica com chamada na página inicial sob o título “Transparência e prestação de contas”, na forma, conteúdo e prazos estabelecidos neste capítulo.

§ 2º As informações divulgadas na seção específica de que trata o parágrafo anterior poderão ser providas mediante links e redirecionamento de páginas para outros portais oficiais que contenham as informações ou o seu detalhamento.

§ 3º As informações divulgadas nos termos do inciso I deste artigo deverão ser atualizadas com periodicidade mínima de um ano a ser definida em decisão normativa do Tribunal.

§ 4º A seção mencionada no § 1º deverá apresentar, também, links para todos os relatórios e informes de fiscalização produzidos pelos órgãos do sistema de controle interno e pelo controle externo durante o exercício financeiro, relacionados à UPC e que tenham sido levados a seu conhecimento, com as eventuais providências adotadas em decorrência dos apontamentos da fiscalização, bem como os resultados das apurações realizadas pelo TCU em processos de representação relativa ao exercício financeiro, relacionados à UPC, e as providências adotadas.

§ 5º Os sítios oficiais a que se refere o § 1º deverão atender aos requisitos estabelecidos no § 3º do art. 8º da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro/2011).

§ 6º As UPC que tenham informações relevantes protegidas sob sigilo legalmente previsto devem desenvolver, preferencialmente com o apoio do órgão de controle interno, programa/trilha de auditabilidade para que as contas sejam prestadas e certificadas nos termos desta instrução normativa.

[6] Art. 10. Os órgãos e as unidades do sistema de controle interno deverão, quando detectada eventual omissão dos responsáveis em cumprir a obrigação de prestação de contas nos termos desta instrução normativa, comunicar a autoridade administrativa competente para fins do disposto no art. 8º da Lei 8.443, de 1992.

[7] Art. 11. O TCU realizará periodicamente ações de controle para verificar o atendimento das prestações de contas às normas estabelecidas neste capítulo.

BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário FOCTV

[1] 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.

6.5.2 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;

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

[1] Na administração pública, a utilização de indicadores de desempenho (ID) para aferir os resultados alcançados pelos administradores é uma técnica relacionada com o conceito de *accountability* (responsabilização) de desempenho.

BRASIL. TCU, 2014 Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades

[1] *Accountability*: conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maiores transparência e exposição das políticas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2010). Promoção da transparência por meio de informações claras e justas (IIA, 2011). A *accountability* envolve, além do dever e da responsabilidade de prestar contas, o desejo de fazê-lo de forma voluntária.

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

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

[2] Estabelecimento, de comum acordo, de objetivos coerentes e alinhados entre todas as organizações envolvidas na implementação da estratégia, para que os resultados esperados possam ser alcançados (BRASIL, 2013);

[3] Previsão da participação social e demais partes interessadas nos processos decisórios da política pública (CALMON, 2013);

[4] Preparação e apresentação tempestiva pelos atores responsáveis de informações técnicas e bases abertas de dados que permitam trabalhar operacionalmente a construção de fundamentos analíticos para criação de condições para a participação informada e efetiva das diversas partes interessadas (WANG, 2009; TURGEON e RENNÓ, 2010; EVANGELISTA, 2010).

[5] A participação social traz mais legitimidade, justiça e eficácia à política pública (FUNG, 2006 apud SECCHI, 2010).

[6] A participação é considerada de fundamental importância para a implantação de políticas públicas que atendam às reais necessidades da população (DIAS, 2012).

[7] Estabelecimento de modelo de participação social, no qual se promova o envolvimento da sociedade, dos usuários e demais partes interessadas na definição de prioridades (BRASIL, 2013);

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

[9] *Accountability* envolve, principalmente, transparência, responsabilização, comunicação e prestação sistemática de contas. Os responsáveis pela política pública devem primar por esses aspectos, de forma a possibilitar a análise e o escrutínio do comportamento e do desempenho dos diversos atores responsáveis pela implementação. Um arcabouço de *accountability* prevê, ainda, mecanismos de incentivo e sanção aos responsáveis pelo alcance dos objetivos da política, bem com de instrumentos de imposição de medidas corretivas. A responsabilização é especialmente importante em regimes democráticos (AUCOIN e HEINTZMAN, 2000 apud PETERS, 2013)

[10] *Accountability* é um elemento essencial no processo de governar uma sociedade e no processo de detecção e correção de erros. Além disso, é importante para os atores envolvidos nesses processos reconhecer que alcançar resultados abaixo do ótimo não necessariamente é razão para punição, seja política ou pessoal. Em vez disso, pode ser visto como uma oportunidade para aprender e encontrar melhores maneiras para prestação de serviços. *Accountability*, especialmente focada em melhorar o desempenho, ao invés de punir politicamente, é um meio de institucionalizar uma abordagem de aprendizagem e de direção para a governança (PETERS, 2007).

[11] Boas práticas:

- Definição e formalização dos mecanismos e instrumentos para promoção da *accountability* entre os diversos atores envolvidos, estabelecendo os padrões mínimos aceitáveis para transparência, comunicação e prestação de contas (NAO, 2001; DPMP, 2010; UKDPC, 2012)
- Designação de um único oficial superior responsável pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos, mesmo que esta pessoa tenha que coordenar o trabalho de outros atores (NAO, 2001; ANAO, 2006; BRASIL, 2013)
- Documentação, manutenção de registros e divulgação de operações e resultados da política de maneira sistemática (ANAO, 2006);
- Prestação de contas clara, periódica e formal sobre as operações e resultados alcançados pela política pública (NAO, 2001; DPMP, 2010);
- Divulgação adequada de informações à sociedade e seus representantes, sobre operações e resultados alcançados (PETERS, 2012);
- Supervisão e controle capazes de impor a adoção de medidas corretivas e sanções em casos de irregularidades (PETERS, 2012);
- Modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência, comprometimento das partes interessadas e foco em resultados (BRASIL, 2013).

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

[1] Como se dará a transparência e a publicação das informações e dos dados da política?

[2] A diretriz da atuação governamental tem sido cada vez mais pautada pelos instrumentos de *accountability* (prestação de contas), de transparência, de monitoramento e de avaliação das políticas públicas.

[3] Entre as possíveis ferramentas recomendadas nesse contexto encontram-se exposição de banco de dados, a exemplo do Portal da Transparência, do governo federal, fóruns na internet, aplicativos para telefonia móvel que permitam o envio de denúncias, fotografias etc., telefones de serviço, como canais de denúncia e de esclarecimento de dúvidas, e até o uso de redes sociais. Além disso, deve haver investimento na divulgação desses instrumentos para que a população os conheça e possa utilizá-los de forma a contribuir para o alcance dos resultados pretendidos pela política pública.

[4] Uma tarefa relevante, para efeito deste guia, é o delineamento e a proposição de caminhos, rotinas e práticas de validação que atendam ao objetivo de tornar transparentes e disponíveis ao debate público seus objetivos, beneficiários e recursos mobilizados.

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

[1] Para a avaliação de políticas públicas cumprir seu papel de aprimorar o debate sobre a atuação do EstadoBRASILEIRO, é importante que exista transparência em sua divulgação, independentemente de seus resultados.

[2] Em linha com a literatura e a experiência internacional, também é necessária a ampla divulgação dos resultados, para que a sociedade e outros atores específicos possam refletir e debater sobre o tema.

[3] A estrutura de governança permite participação social em algumas das etapas da sua execução?

[4] A participação social é um dos componentes para o alcance da confiança e do suporte. Segundo BRASIL (2014), entre outros fatores, a boa governança da política pública também depende da previsão de participação social nos processos decisórios, de espaços de interlocução entre as partes interessadas, bem como da transparência em relação às informações técnicas e às bases de dados para que haja a construção de fundamentos sobre a política pelos integrantes da sociedade civil.

[5] Além disso, a Lei no de serviços públicos possuem direitos de participação no acompanhamento da prestação e avaliação desses serviços,

[6] A transparência, por sua vez, inclui a previsão, por exemplo, de portais de consulta para a sociedade (sobre execução de receitas, despesas, metas de desempenho etc.) e de realização de consultas e audiências públicas caso haja eventual alteração no desenho ou na execução da intervenção. Corresponde a uma postura de dados abertos sem que essa prestação de contas tenha sido pedida de antemão, seja para o controle social, seja para órgãos de controle interno e externo. Tais dados abertos devem estar dispostos de forma compreensível à população e padronizada, podendo ser desagregados (para tabulação de microdados, por parte de pesquisadores e avaliadores, por exemplo).

BRASIL. MIN. ECONOMIA, 2020 Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0

[1] A consolidação da governança pública, com ratificação do Decreto n.º 9.203/2017, fortalece os sistemas de gestão estratégica, de gestão de riscos, de monitoramento e de avaliação de programas e políticas públicas. Paralelamente, os recentes avanços tecnológicos, que permitem compartilhar, analisar e visualizar dados e informações de forma cada vez mais simples e rápida têm melhorado a tomada de decisão dos gestores e, ao mesmo tempo, a transparência e a *accountability* das ações governamentais.

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

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

[2] Avaliar:

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

CANADÁ, 2013 Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs

[1] O principal objetivo da auditoria operacional é promover, construtivamente, a governança econômica, efetiva e eficaz. Ela também contribui para a *accountability* e transparência.

[2] A auditoria operacional promove a *accountability* ao ajudar aqueles com responsabilidades de governança e supervisão a melhorar o desempenho. Isso é feito ao examinar se as decisões tomadas pelo poder legislativo ou pelo executivo são formuladas e implementadas de forma eficiente e eficaz e se os contribuintes ou

cidadãos têm recebido em retorno o valor justo dos tributos pagos. Não se trata de questionar as intenções e decisões do poder legislativo, mas examinar se alguma deficiência nas leis e nos regulamentos ou na sua forma de implementação esteja impedindo que os objetivos especificados sejam alcançados.

NAO, 2019 Framework to review programmes

[1] Have all stakeholders been identified and their influences understood?

[2] Have they been engaged and roles and responsibilities established?

NAO, 2011 Guide Initiating successful projects

[1] Projects that succeed have strong data systems, oversight of performance throughout the project, and strong *accountability* for delivery.

UK, HM TREASURY, 2011 The Magenta Book

[1] Good-quality evaluations can play important roles in setting and delivering on government priorities and objectives, demonstrating *accountability*, and providing defensible evidence to independent scrutiny processes.

UK, HM TREASURY, 2018 The Green Book Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation

[1] Monitoring of costs and benefits during and after implementation is necessary for management, control and transparent *accountability*.

WORLD BANK, 2015 Avaliação de impacto na prática

[1] Responsabilização é a tradução que foi escolhida pelos tradutores deste livro para o termo em Inglês *accountability*, que captura tanto a ideia de responsabilização quanto a de prestação de contas.

[2] *Accountability* sintetiza a concepção de que as pessoas que desempenham funções públicas devem regularmente explicar o que faz, como faz, por que faz, quanto gasta e o que planeja fazer.

MP, SPI, 2010 Indicadores de programas guia metodológica

[1] Princípios importantes como performance, transparência e *accountability*, viabilizados pelas medidas de desempenho, são essenciais para a consolidação de um Estado moderno, pois proporcionam elementos que respaldam as decisões e podem impulsionar uma profunda reforma nos governos na direção de uma maior efetividade das suas ações.

Vedung, 2011 Public Policy and Program Evaluation

[1] *Accountability* evaluation can focus on various aspects of the evaluand. Rossi, and Freeman (1989:1570) have presented the following list:

- *Fiscal Accountability*:
- *Legal Accountability*: Are relevant laws being observed by the program, including those concerning occupational safety and health, community representation on decision-making boards, equity in service provision, informed consent, and privacy of individual records? Are funds being used properly? Are expenditures properly documented?
- *Coverage Accountability*: Are the persons served those who are designated as targets?
- *Efficiency Accountability*: What are the impacts in relation to program costs?
- *Impact Accountability*: Is the program producing the intended outcome? The Rossi—Freeman inventory provides some examples of the sorts of information to be amassed in *accountability* evaluation. I agree with what I take to be their argument that it is impossible and downright unfruitful to state by definition which focus *accountability* evaluation should have. Are there beneficiaries who should not be served?

- *Delivery Accountability*: Are proper amounts of outputs being delivered? Are the treatments delivered those the program is supposed to be delivering? Are funds used within the limits set by the budget?

[2] In this political perspective, evaluation becomes an important tool for political representatives to check that the administration is actually executing the duties assigned to it and to change the funding or the basic subject—matter guidelines for administrative decision making.

[3] Sometimes, government also has to inform people about information programs. After new information material has been developed, the administrative body concerned has to decide whether it should be disseminated immediately to the target population or whether information dispensing tools should be used to tell people about the existence of the material, pointing out how valuable it is as well as encouraging people to order it. In the latter case, the potential users of the information will be informed about the availability of the material, that it is important, and that prospective addressees should order it.

7 O plano de implementação da política pública está institucionalizado?

7.1 O escopo da política é gerenciado?

7.1.1 Atos normativos

BRASIL. Constituição Federal de 1988

[1] Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

- I - o plano plurianual;
- II - as diretrizes orçamentárias;
- III - os orçamentos anuais.

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

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

- V - definição dos objetivos a serem alcançados;

7.1.2 Outras fontes

BRASIL. PEC 26/2017 - Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas

[1] O estudo das políticas públicas deve abarcar desde a análise dos motivos que tornam necessária determinada intervenção, o planejamento das ações para o desenvolvimento da iniciativa, a definição dos agentes encarregados de implementá-la, o levantamento das normas disciplinadoras pela qual será regida, até a fundamental avaliação de impactos, sejam potenciais – em uma avaliação ex-ante,

que estabelece expectativas e justifica a aprovação da política – sejam reais, medidos durante ou após sua execução.

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, conterá:

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

BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades

[1] MARINI e MARTINS (2006) defendem a necessidade de integração horizontal entre as políticas públicas, o que significa que as ações e os objetivos específicos das intervenções empreendidas pelas diversas entidades devem ser alinhados para se reforçarem mutuamente. Nos casos de políticas de natureza transversal, especialmente, é essencial que haja mecanismos institucionalizados de coordenação, de forma a criar condições para a atuação conjunta e sinérgica, evitando ainda superposições ou esforços mutuamente contraproducentes.

[2] Nos casos de políticas de natureza transversal, especialmente, é essencial que haja mecanismos institucionalizados de coordenação, de forma a criar condições para a atuação conjunta e sinérgica, evitando ainda superposições ou esforços mutuamente contraproducentes.

[3] Para atender sua finalidade, de garantir o bem comum, o setor público precisa ser capaz de coordenar múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais. Nesse sentido, é importante manter a coerência e o alinhamento de estratégias e objetivos entre as organizações envolvidas; institucionalizar mecanismos de comunicação, colaboração e articulação entre os atores envolvidos; e regular as operações.

[4] Cada um dos múltiplos atores dentro do governo tem seus próprios objetivos. Assim, para a governança efetiva, é preciso definir objetivos coerentes e alinhados entre todos os envolvidos na implementação da estratégia para que os resultados esperados possam ser alcançados.

[5] A obtenção de resultados para a nação exige, cada vez mais, que as organizações públicas trabalhem em conjunto. Do contrário, a fragmentação da missão e a sobreposição de programas tornam-se realidade generalizada no âmbito do governo e muitos programas transversais deixam de ser bem coordenados. Ao trabalharem em conjunto, as organizações públicas podem melhorar e sustentar abordagens colaborativas para atingir as metas nacionais, os objetivos ou os propósitos coletivos.

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

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

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

[1] No que tange à coordenação, cumpre assinalar que a obtenção de resultados exige, cada vez mais, que os governos sustentem abordagens colaborativas para atingir as metas, evitando fragmentação da missão, sobreposição de programas e incoerência da ação governamental como um todo.

[2] 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.

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

[1] O enfoque integrado de governo (whole of government approach, em inglês) é um termo usado para responder ao problema da crescente fragmentação no setor público e nos serviços públicos e um desejo de aumentar a integração, coordenação

e capacidades. O desejo de aumentar a efetividade e a eficiência geralmente levam à adoção do enfoque integrado de governo. O enfoque integrado de governo pode ser usado em problemas complexos ou arraigados (como pobreza, saúde, população desabrigada); em crises e desafios estratégicos (como mudanças climáticas, terrorismo e epidemias); em prestação de serviços integrados a toda a população ou a um grupo específico, como idosos, jovens (COLGAN, KENNEDY e DOHERTY, 2014).

[2] Uma ferramenta útil para analisar temas amplos onde se considera o enfoque integrado de governo é a análise de Fragmentações, Superposições e Duplicidades.

De acordo com o Government Accountability Office (GAO), fragmentação ocorre quando mais de uma entidade governamental (ou mais de uma unidade dentro da entidade) está envolvida na mesma área e há oportunidade de melhoria na prestação de serviços. Superposição ocorre quando várias entidades governamentais ou programas têm objetivos semelhantes, desenvolvem atividades ou estratégias similares para alcançar esses objetivos ou têm o mesmo público-alvo. Duplicação acontece quando duas ou mais entidades ou programas de governo realizam as mesmas atividades ou prestam os mesmos serviços para os mesmos beneficiários (GAO, 2015)

[3] O GAO desenvolveu um guia para ajudar analistas e criadores de políticas a identificar e avaliar instâncias de fragmentação, superposição e duplicação nas políticas e programas públicos. Os principais passos do guia são (GAO, 2015):

- 1) Identificar fragmentação, superposição e duplicidade;
- 2) Identificar os efeitos potenciais da fragmentação, superposição e duplicidade;
- 3) Validar os efeitos, avaliar e comparar os programas;
- 4) Identificar opções para aumentar a eficiência e reduzir (ou gerenciar melhor) a fragmentação, superposição e duplicidade

BRASIL, 2017 - 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] 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;
- temporalmente regulares (time): indicadores devem explicitar a periodicidade com que precisarão ser medidos para que possam ser úteis à medição de resultados.

[8] Um passo importante na avaliação das políticas públicas é analisar se os seus objetivos estão alinhados aos programas de governo estabelecidos no PPA. Para tanto, é conveniente evidenciar em que medida o problema combatido pela política pública é aderente às dimensões estratégica (eixos e diretrizes estratégicos) e tática (programas temáticos) do PPA.

[9] Por determinação legal, é indispensável que a criação e a expansão de despesas públicas sejam compatíveis com as diretrizes, os objetivos, as prioridades e as metas traçados no PPA. A seguir, seguem duas sugestões de fontes de informação – a lei que institui o PPA e o guia de monitoramento e avaliação do PPA –

que ajudam a elucidar quais princípios e orientações devem ser seguidos pelos gestores públicos de forma a evidenciar o alinhamento com o PPA.

[10] É oportuno, ainda, verificar se há alinhamento entre planos nacionais, regionais e setoriais com o PPA. Em particular, quanto maior for a convergência entre as políticas setoriais e o plano plurianual, maior será a coordenação e a sinergia entre as políticas públicas, e, portanto, melhor o resultado da ação governamental como um todo. A sintonia entre os diferentes planos possui origem em mandamento constitucional, segundo o qual “Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional” (Brasil, 1988, § 4º, do art. 165).

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

[1] Outro passo relevante para que a intervenção governamental seja eficaz é analisar se a política pública está sendo implementada de forma integrada e coordenada. Para isso, recomenda-se o uso do método FSD (fragmentação, sobreposição, duplicidade e lacunas). A sua aplicação ocorre em duas etapas: na primeira, são identificadas as fragmentações, sobreposições, duplicidades e lacunas na intervenção sobre determinado problema ou, em outra perspectiva, sobre determinado objetivo; na segunda, reconhecem-se os efeitos potenciais da existência desses conceitos estabelecidos para a política.

BRASIL. MIN. ECONOMIA. 2020 - Manual Técnico do PPA 2020-2023

[1] No PPA 2020-2023, as informações que constam de lei são:

- Regionalização da Meta (na qualidade de atributo da Meta);

[2] a redução das desigualdades sociais e regionais é um dos objetivos fundamentais do País (art. 3º da CF/88), é importante envidar esforços para que os planos das esferas federal, estadual, municipal e distrital atuem de forma sinérgica e colaborativa.

[3] A fim de aperfeiçoar os mecanismos de regionalização (ex ante) do planejamento governamental, é possível vislumbrar quatro orientações importantes:

- a) pensar as políticas públicas a partir das necessidades e demandas específicas da sociedade distribuída no território;
- b) obedecer aos dispositivos constitucionais que estabelecem a importância do combate às desigualdades regionais;
- c) promover melhor utilização de identificadores regionais, de forma a localizar o destino específico (quando possível) dos recursos públicos e;
- d) incluir a regionalização de metas e indicadores, com foco macrorregional (caso factível), particularmente em políticas setoriais com grande incidência na redução de desigualdades regionais.

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 2: Alignment with government priorities: Assessment of the linkages between program objectives, federal government priorities and departmental strategic outcomes

[3] Alignment with government priorities: Assessment of the linkages between program objectives, federal government priorities and departmental strategic outcomes

[4] Issue 3: Alignment with federal roles and responsibilities: Assessment of the role and responsibilities of the federal government in delivering the program.

NAO, 2019 - Framework to review programmes

[1] Does the programme make sense in relation to the organisation's strategic priorities?

[2] How does the programme address the highest priority strategic needs of the organisation?

[3] Is the programme integrated into the wider planning and development of the organisation?

[4] Are changes considered in the context of the programme as a whole?

[5] Who has what authority to agree changes (cost, time and quality)?

[6] Who has what authority to agree changes (cost, time and quality)?

[7] Are changes in the overall scope of the programme responding to new influences or opportunities, or resulting from performance concerns?

[8] Is the programme team aware of any changes in other policies and programmes that impact on the programme?

[9] Is the programme team aware of any changes in other policies and programmes that impact on the programme?

[10] Has the programme responded to those changes?

[11] Has scenario planning been used to check the programme's assumptions?

[12] Which identified risks have materialised and with what effect?

NAO, 2018 - Programme Business Case - International

[1] Undertake a strategic assessment to confirm how the programme:
" supports national, regional, local or organisational policies, initiatives and targets

[2] Undertake a strategic assessment to confirm how the programme:

- “ supports national, regional, local or organisational policies, initiatives and targets

- “ fits within the organisation’s business strategy and plans for the achievement of these goals, and

- “ aligns with the other programmes and projects within the organisation’s strategic portfolio.

[3] Alignment to existing policies and strategies

Describe how the programme supports the existing policies and strategies of the organisation and will assist in achieving the business goals, strategic aims and business plans of the organisation.

[4] This section should explain:

- “ all relevant international, national, regional, sector and local policies, initiatives and targets, as required, and focus on those that which are most relevant to the programme.

- “ how the organisation’s policies, strategies and work programmes support these policies, as required.

- “ the relationship between the proposed programme and other programmes and projects within the organisation’s strategic portfolio, including relevant milestones and timescales on the critical path for delivery.

[5] Any linkages and interdependencies with another organisation’s programmes and projects should be explained

[6] Any linkages and interdependencies with another organisation’s programmes and projects should be explained, especially where the proposed programme is intended to contribute to shared outcomes across multiple organisations.

[7] aligned with the underlying policies, strategies and business plans of the organisation and bound by the strategic context for the programme

[8] Consider the range of business functions, areas and operations to be affected and the key services required to improve organisational capability on a continuum of need, where:

- “ the “core” coverage and services required represent the “essential” changes without which the programme will not be judged a success.

- “ the “desirable” coverage and services required represent the “additional” changes which the programme can potentially justify on a cost/benefit and thus value for money basis.

- “ the “optional” coverage and services required represent the “possible” changes which the programme can potentially justify on a marginal low cost and affordability basis.

[9] How well the option:

- “ meets the agreed spending objectives, related business needs and service requirements, and

- “ provides holistic fit and synergy with other strategies, programmes and projects

[10] Action 21: plan change management – strategy, framework and outline plans

[11] Put in place the strategy, framework and plans required for managing change

[12] Put in place the strategy, framework and plans required for managing change.

[13] Programmes are about delivering change. This can range from service improvement, business process re-engineering (BPR) to a transformation in what and the way in which services are delivered.

Even where change is not seen as the primary driver for investment, as in the case of a replacement programme, every effort should be taken to seize the opportunities for improving the efficiency of the service and social value.

[14] Change needs to be managed and embraced by individuals within the organisation, hence the need for a change management strategy (linked to benefits realisation); a change management framework (to manage anticipated and unexpected change) and a plan (to explain what will be delivered, by whom and when in terms of underlying activities).

[15] Change management strategy

The main purpose of the change management strategy is to assess the potential impact of the proposed change on the culture, systems, processes and people working within the organisation.

There are various management strategies for implementing change. The choice of strategy will depend upon the degree and pace of change required. The degree of service change can range from increased automation, re-configuration to the complete transformation of a business function. The pace of change can range from 'big bang' to phased or incremental introduction depending on the strategic driver and the ability of the organisation to cope with service change

[16] The organisation's choice of change management strategy should be set out in full, together with its underpinning communication and development (training) strategies

[17] Change management framework

The responsibility for the delivery of service change belongs to the Programme Board and must remain under its control.

In the case of major societal change, the programme may form only one part of a longer-term strategy involving other programmes, both current and future, within the strategic portfolio. The associated and anticipated governance and reporting arrangements should be clearly explained in these circumstances

[18] Change management plans

The change management plan should be set out the communication and developmental deliverables (for example, training products) required for the implementation phase. These plans should indicate how relevant personnel within the

organisation, including human resources and staff representatives, have been involved and contributed to date.

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Os projetos têm objetivos definidos

[2] O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida do projeto.

[3] Os programas possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos.

[4] Os portfólios possuem um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.

[5] O patrocinador conduz o projeto através dos processos iniciais até a sua autorização formal e desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura.

[6] Quando o projeto é iniciado, a equipe do projeto se concentra em definir o escopo geral de produto

[7] As mudanças no escopo do projeto são meticulosamente gerenciadas e exigem o replanejamento e a aceitação formal do novo escopo

[8] o escopo detalhado é elaborado uma iteração de cada vez

[9] Frequentemente, o planejamento para a nova iteração é feito à medida que o trabalho no escopo e entregas da iteração atual avança.

[10] As entregas não abordadas no escopo da iteração atual são normalmente abrangidas em um nível mais alto somente e podem ser provisoriamente designadas para uma iteração futura específica. As mudanças no escopo da iteração são cuidadosamente gerenciadas assim que o trabalho se inicia.

[11] O escopo geral do projeto pode ser desmembrado em um conjunto de requisitos e trabalhos a serem executados, comumente chamado de backlog do projeto. No início de uma iteração, a equipe trabalhará para determinar a quantidade de itens altamente prioritários da lista de backlog que podem ser entregues na próxima iteração. No final de cada iteração, o produto deve estar pronto para a análise pelo cliente. Isso não significa que o cliente deve aceitar a entrega, mas simplesmente que o produto não deve incluir características inacabadas, incompletas, ou que não podem ser usadas. Os representantes do patrocinador e do cliente devem estar continuamente envolvidos no projeto para fornecer o feedback sobre as entregas à medida que elas são criadas, a fim de garantir que o backlog do produto reflitam suas necessidades atuais.

[12] A documentação para esta decisão também pode conter a declaração inicial do escopo do projeto, entregas, duração do projeto e uma previsão dos recursos para a análise do investimento da organização.

[13] A documentação para esta decisão também pode conter a declaração inicial do escopo do projeto, entregas, duração do projeto e uma previsão dos recursos para a análise do investimento da organização.

[14] As atualizações resultantes das mudanças aprovadas durante o projeto (geralmente durante os processos de monitoramento e controle, e especificamente durante o processo de orientar e gerenciar a execução do projeto) podem influenciar significativamente o plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto.

[15] 5. Gerenciamento do escopo do projeto

5.1 Planejar o gerenciamento do escopo

5.3 Definir o escopo

5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)

5.5 Validar o escopo

5.6 Controlar o escopo

[16] Desenvolver, revisar, analisar e entender o escopo. Isto inclui os requisitos do projeto e produto, critérios, premissas, restrições e outras influências relacionadas ao projeto, e como cada um será gerenciado ou discutido dentro do projeto;

[17] A descrição do escopo do produto documenta as características do produto, serviço ou resultados que o projeto deverá criar. A descrição deve documentar também a relação entre os produtos, serviços ou resultados sendo criados e a necessidade de negócios que o projeto abordará.

[18] O plano de gerenciamento do escopo é um componente do plano de gerenciamento do projeto ou do programa que descreve como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e verificado.

[19] O plano de gerenciamento do escopo é uma entrada importante no processo

[20] Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto e nos outros processos de gerenciamento do escopo. Os componentes de um plano de gerenciamento do escopo incluem:

- O processo de preparação da especificação detalhada do escopo do projeto;

- O processo que habilita a criação da EAP a partir da especificação do escopo do projeto detalhada

- O processo que estabelece como a EAP será mantida e aprovada

- O processo que especifica como será obtida a aceitação formal das entregas do projeto concluídas;

[21] O processo para controlar como as solicitações de mudança na especificação do escopo do projeto detalhada serão processadas

[22] Este processo está diretamente ligado ao processo Executar o controle integrado de mudanças

[23] Coletar os requisitos é o processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto

[24] O principal benefício deste processo é o fornecimento da base para definição e gerenciamento do escopo do projeto, incluindo o escopo do produto.

[25] O sucesso do projeto é diretamente influenciado pelo envolvimento ativo das partes interessadas na descoberta e decomposição das necessidades em requisitos, e pelo cuidado tomado na determinação, documentação e gerenciamento dos requisitos do produto, serviço ou resultado do projeto

[26] Os requisitos incluem condições ou capacidades que devem ser atendidas pelo projeto ou estar presentes no produto, serviço ou resultado para cumprir um acordo ou outra especificação formalmente imposta

[27] Os requisitos incluem as necessidades quantificadas e documentadas e as expectativas do patrocinador, cliente e outras partes interessadas. Estes requisitos precisam ser obtidos, analisados e registrados com detalhes suficientes para serem incluídos na linha de base do escopo e medidos uma vez que a execução do projeto se inicie

[28] Requisitos se transformam na fundamentação da EAP

[29] O planejamento do custo, cronograma e da qualidade e às vezes as aquisições são todos construídos com base nestes requisitos

[30] O desenvolvimento dos requisitos começa com uma análise das informações contidas no termo de abertura do projeto (Seção 4.1.3.1), no registro das partes interessadas (Seção 13.1.3.1) e no plano de gerenciamento das partes interessadas (Seção 13.2.3.1).

[31] Definir o escopo é o processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto. O principal benefício desse processo é que ele

descreve os limites do projeto, serviços ou resultados ao definir quais dos requisitos coletados serão incluídos e quais serão excluídos do escopo do projeto.

[32] A preparação detalhada da especificação do escopo é crítica para o sucesso do projeto e baseia-se nas entregas principais, premissas e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto. Durante o planejamento do projeto, o seu escopo é definido e descrito com maior especificidade conforme as informações a respeito do projeto são conhecidas. Os riscos existentes, premissas e restrições são analisados para verificar sua integridade e acrescentados ou atualizados conforme necessário.

[33] O processo Definir o escopo pode ser altamente iterativo. Em projetos de ciclo de vida iterativo, será desenvolvida uma visão de alto nível para o projeto em geral, mas o escopo detalhado é determinado em uma iteração de cada vez e o planejamento detalhado para a iteração seguinte é executado à medida que o trabalho no escopo do projeto e entregas atuais avança.

[34] O termo de abertura do projeto fornece a descrição em alto nível do projeto e das características do produto. Ele também contém os requisitos de aprovação do projeto. Se um termo de abertura do projeto não for usado pela organização executora, então informações similares precisam ser adquiridas ou desenvolvidas e usadas como base para a declaração detalhada do escopo do projeto.

[35] A opinião especializada é usada frequentemente para analisar as informações necessárias para desenvolver a especificação do escopo do projeto. Tal opinião e especialidade são aplicadas a qualquer detalhe técnico. Tal especialização é oferecida por qualquer grupo ou pessoa com conhecimento ou treinamento especializados e está disponível a partir de diversas fontes

[36] A especificação do escopo do projeto é a descrição do escopo do mesmo, das principais entregas, premissas e restrições.

[37] A especificação do escopo do projeto documenta todo o escopo, incluindo o escopo do projeto e do produto. Ela descreve detalhadamente as entregas do projeto e o trabalho necessário para criá-las. Ela fornece também um entendimento comum do escopo do projeto entre as partes interessadas. Pode conter exclusões explícitas do escopo que podem auxiliar o gerenciamento das expectativas das partes interessadas. Possibilita que a equipe do projeto realize um planejamento mais detalhado, orienta o trabalho da mesma durante a execução e fornece a linha de base para avaliar se as solicitações de mudança ou trabalho adicional estão contidos no escopo ou são externos aos limites do projeto.

[38] O grau e o nível de detalhe no qual a declaração do escopo do projeto define o trabalho que será executado e o que será excluído pode ajudar a determinar a capacidade da equipe de gerenciamento do projeto de controlar o escopo geral do mesmo. A especificação detalhada do escopo do projeto inclui, seja diretamente ou por referência a outros documentos

[39] Exclusão do projeto. Identifica de modo geral o que é excluído do projeto. Declarar explicitamente o que está fora do escopo do projeto ajuda no gerenciamento das expectativas das partes interessadas.

[40] Restrições. Um fator limitador que afeta a execução de um projeto ou processo. As restrições identificadas com a declaração do escopo do projeto listam e descrevem as restrições ou limitações internas e externas específicas associadas com o escopo do projeto que afetam a execução do mesmo como, por exemplo, um orçamento pré-definido ou quaisquer datas impostas ou marcos do cronograma comunicados pelo cliente ou pela organização executora. Quando um projeto é feito sob contrato, as cláusulas contratuais geralmente serão restrições. Informações sobre as restrições podem ser listadas na declaração do escopo do projeto ou em um registro separado.

[41] Premissas. Um fator do processo de planejamento considerado verdadeiro, real ou certo, desprovido de prova ou demonstração. Também descreve o impacto potencial desses fatores se forem comprovados como falsos. As equipes de projetos frequentemente identificam, documentam e validam as premissas como

parte do seu processo de planejamento. Informações sobre as premissas podem ser listadas na declaração do escopo do projeto ou em um registro separado.

[42] O termo de abertura do projeto contém informações de alto nível, e a especificação do escopo do projeto contém uma descrição detalhada dos elementos do escopo.

[43] A EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. A EAP organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovada.

[44] Decomposição é a técnica usada para dividir e subdividir o escopo do projeto e suas entregas em partes menores e mais facilmente gerenciáveis. Pacote de trabalho é o trabalho definido no nível mais baixo da EAP para o qual o custo e a duração podem ser estimados e gerenciados. O nível de decomposição é frequentemente guiado pelo grau de controle necessário para gerenciar o projeto de forma eficaz. O nível de detalhe dos pacotes de trabalho variará com o tamanho e complexidade do projeto. A decomposição do trabalho completo do projeto em pacotes de trabalho geralmente envolve as seguintes atividades:

[45] A opinião especializada é usada frequentemente para analisar as informações necessárias para decompor as entregas do projeto até as menores partes dos componentes a fim de criar uma EAP eficaz. Tal opinião e conhecimento especializado são aplicados aos detalhes técnicos do escopo do projeto e usados para reconciliar diferenças de opinião sobre a melhor maneira de decompor o escopo geral do projeto. Este nível de especialização é fornecido por qualquer grupo ou pessoa com formação, conhecimento, habilidade ou experiência relevantes em projetos ou áreas de negócios semelhantes. A opinião especializada pode também tomar a forma de modelos pré-definidos que fornecem orientação sobre como decompor as entregas comuns de maneira eficaz. Tais modelos podem ser específicos a um setor ou disciplina, ou podem ser o resultado da experiência adquirida em projetos semelhantes. O gerente do projeto, em colaboração com a equipe do projeto, então

determina a decomposição final do escopo do projeto em pacotes de trabalho separados que serão usados para gerenciar o trabalho do projeto com eficácia.

[46] A linha de base do escopo é a versão aprovada de uma especificação de escopo do projeto, de uma estrutura analítica do projeto (EAP) e seu dicionário da EAP associado, que só pode ser mudada através de procedimentos de controle formais, e é usada como uma base de comparação. Ela é um componente do plano de gerenciamento do projeto. Os componentes da linha de base do escopo incluem:

[47] A EAP é a decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas exigidas. Cada nível descendente da EAP representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do projeto. A EAP é finalizada pela designação de uma conta de controle para cada pacote de trabalho e o estabelecimento de um identificador exclusivo para cada pacote de trabalho a partir de um código de contas. Esses identificadores produzem uma estrutura para a sumarização hierárquica de custos, cronograma e informações sobre recursos. Uma conta de controle é um ponto de controle do gerenciamento onde o escopo, custo real e cronograma são integrados e comparados ao valor agregado para uma medição do desempenho. Essas contas de controle são localizadas em pontos de gerenciamento selecionados na EAP. Cada uma pode incluir um ou mais pacotes de trabalho, mas cada um deles deve estar associado a somente uma conta de controle. Uma conta de controle pode incluir um ou mais pacotes de planejamento. Um pacote de planejamento é um componente da estrutura de decomposição do trabalho abaixo da conta de controle com conteúdo de trabalho conhecido, mas sem atividades detalhadas do cronograma.

[48] Validar o escopo é o processo de formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto. O principal benefício deste processo é que ele proporciona objetividade ao processo de aceitação e aumenta a probabilidade da aceitação final do produto, serviço ou resultado, através da validação de cada entrega.

[49] O processo Validar o escopo é diferente do processo Controlar a qualidade pois o primeiro está principalmente interessado na aceitação das entregas, enquanto que o controle da qualidade se interessa principalmente com a precisão das entregas

e o cumprimento dos requisitos de qualidade especificados nas entregas. O controle de qualidade normalmente é feito antes da validação do escopo, mas os dois processos podem ser executados paralelamente.

[50] Controlar o escopo é o processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e do escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo. O principal benefício deste processo é permitir que a linha de base do escopo seja mantida ao longo de todo o projeto.

[51] Controlar o escopo é o processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e do escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo

[52] O controle do escopo do projeto assegura que todas as mudanças solicitadas e ações corretivas ou preventivas recomendadas sejam processadas através do processo Realizar o controle integrado de mudanças (ver Seção 4.5).

[53] O controle do escopo do projeto é usado também para gerenciar as mudanças reais quando essas ocorrem e é integrado aos outros processos de controle. O aumento sem controle do produto ou escopo do projeto sem ajustes de tempo, custo, e recursos é chamado de scope creep. A mudança é inevitável; assim sendo, algum tipo de processo de controle de mudança é obrigatório para todos os projetos.

[54] Os requisitos devem ser inequívocos (mensuráveis e passíveis de testes), investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas.

[55] Os requisitos devem ser inequívocos (mensuráveis e passíveis de testes), investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas.

[56] A matriz de rastreabilidade de requisitos ajuda a detectar o impacto de qualquer mudança ou desvio da linha de base do escopo em relação aos objetivos do projeto.

[57] A análise de variação é uma técnica para determinar a causa e o grau de diferença entre a linha de base e o desempenho real. Medições do desempenho do projeto são usadas para avaliar a magnitude de variação a partir da linha de base do escopo. Aspectos importantes do controle do escopo do projeto incluem a determinação da causa e grau de variação relativa à linha de base do escopo (Seção 5.4.3.1) e a decisão sobre se ações corretivas ou preventivas são necessárias.

[58] A análise do desempenho do escopo pode resultar numa solicitação de mudança da linha de base do escopo ou de outros componentes do plano de gerenciamento do projeto. Solicitações de mudança podem incluir ações preventivas ou corretivas, reparos de defeitos, ou solicitações de aprimoramento.

[59] As solicitações de mudança são processadas para revisão e distribuição, de acordo com o processo Realizar o controle integrado de mudanças (Seção 4.5).

[60] As atualizações no plano de gerenciamento do projeto podem incluir, mas não estão limitadas, a:

- Atualizações na linha de base do escopo. Se as solicitações de mudança aprovadas afetarem o escopo do projeto, então a especificação do escopo, a EAP e o dicionário da EAP são revisados e publicados novamente para refletir as mudanças aprovadas através do processo Realizar o controle integrado de mudanças.

[61] A especificação do escopo do projeto (Seção 5.3.3.1) fornece a descrição do produto, os critérios de aceitação, as entregas chave, os limites, as premissas e restrições do projeto. Uma premissa básica que precisa ser definida durante a estimativa de custos do projeto é se as estimativas serão limitadas somente aos custos diretos do projeto ou se incluirão também os custos indiretos. Os custos indiretos são aqueles que não podem ser diretamente rastreados até um projeto específico e portanto serão acumulados e igualmente distribuídos entre múltiplos projetos através de algum procedimento contábil aprovado e documentado. Uma das restrições mais comuns para muitos projetos é um orçamento limitado.

[62] As informações adicionais que podem ser encontradas na linha de base do escopo que incluem requisitos com implicações contratuais e legais são saúde, segurança, proteção, desempenho, ambiente, seguro, direitos de propriedades intelectuais, licenças e autorizações. Todas essas informações devem ser consideradas durante o desenvolvimento das estimativas de custos.

[63] A Especificação do escopo do projeto. A especificação do escopo do projeto contém a descrição do projeto, as principais entregas do projeto e os critérios de aceitação. O escopo do produto frequentemente contém detalhes de questões técnicas e outras preocupações que podem afetar o planejamento da qualidade e que deveriam ter sido identificados como um resultado dos processos de planejamento no gerenciamento do escopo do projeto. A definição dos critérios de aceitação pode aumentar ou diminuir significativamente os custos da qualidade e, assim sendo, os custos do projeto. O cumprimento de todos os critérios de aceitação pelos quais as necessidades do patrocinador e/ou cliente foram atendidos.

[64] A especificação do escopo do projeto contém a descrição do projeto, as principais entregas do projeto e os critérios de aceitação.

[65] • Atualizações no registro das premissas. À medida que novas informações são disponibilizadas através da análise qualitativa dos riscos, as premissas podem mudar. O registro das premissas deve ser revisto para incluir essas novas informações. As premissas podem ser incorporadas na especificação do escopo do projeto ou em um registro de premissas separado.

[66] A especificação do escopo do projeto contém a descrição do escopo do produto, a descrição dos serviços e dos resultados, a lista de entregas e os critérios de aceitação, assim como informações importantes relativas às questões ou preocupações técnicas que poderiam afetar a estimativa de custos.

[67] Planejar o gerenciamento do escopo é o processo de criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado, e controlado. O principal benefício deste processo é o fornecimento de

orientação e instruções sobre como o escopo será gerenciado ao longo de todo o projeto.

[68] Coletar os requisitos é o processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento da base para definição e gerenciamento do escopo do projeto, incluindo o escopo do produto.

[69] Validar o escopo é o processo de formalização da aceitação das entregas terminadas do projeto. O principal benefício deste processo é que ele proporciona objetividade ao processo de aceitação e aumenta a probabilidade da aceitação final do produto, serviço ou resultado, através da validação de cada entrega realizada.

[70] Controlar o escopo é o processo de monitorar o progresso do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do escopo. O principal benefício deste processo é permitir que a linha de base do escopo seja mantida ao longo de todo o projeto.

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

[1] how the spending proposal fits in relation to national, regional and local policies, strategies and plans and furthers the required outcomes.

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

[1] Change management requires a change management plan

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

[1] Where significant change management is involved, a change management and stakeholder management plan should be included.

KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI

[1] Um projeto devidamente planejado é desenvolvido de forma correta quando se enquadra no contexto de cumprimento da estratégia de políticas públicas, de forma clara e transparente. Assim é possível compreender a situação atual na qual o projeto se insere

[2] projeto em relação às políticas, estratégias, diretrizes e objetivos do setor; especificação do posicionamento em relação aos programas identificados e articulação com demais projetos do setor, certificando-se, de forma preliminar, que os investimentos no projeto serão coerentes às orientações orçamentárias dos programas e políticas nas quais o projeto se enquadra

[3] Após a verificação do enquadramento do projeto às políticas públicas e estratégias do setor, o gestor público é encorajado a analisar e apontar, preliminarmente, projetos, programas e políticas fora do setor de transportes, nos quais verificam-se possíveis sinergias e articulações contribuindo para a maximização dos resultados de ambos.

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

[1] é necessário que o caso estratégico demonstre as eventuais sinergias e adequação estratégica com outros projetos ou com o portfólio/programa estratégico, o qual possa referenciar todas as políticas públicas e as metas e os objetivos nacionais, regionais e locais.

[2] Demonstrar a real necessidade de realizar o projeto e que este está alinhado com os objetivos e as políticas públicas.

[3] Análise estratégica tem como objetivo determinar o contexto estratégico do projeto e validar se o projeto está alinhado com outros projetos e programas. Um projeto devidamente planejado é desenvolvido de forma correta quando se enquadra no contexto de cumprimento da estratégia de políticas públicas, de forma clara e transparente.

[4] Confirmação do atendimento das necessidades identificadas em linha com os objetivos do programa estratégico de governo

[5] Descreva o enquadramento do projeto proposto em relação a seu respectivo programa e ao portfólio de projetos da organização. Descreva seu alinhamento com as políticas e planos citados anteriormente e possíveis articulações com projetos de outros setores

7.1.3 Destaques

#ITEM 7.1.1. O escopo da política é claro e contém a descrição do problema público a ser tratado; diretrizes, objetivos, indicadores e metas da política; premissas e restrições; entregas (produtos, serviços e resultados) e critérios de aceitação.

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

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

V - definição dos objetivos a serem alcançados;

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, conterá:

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

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

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

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.

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] A especificação do escopo do projeto contém a descrição do projeto, as principais entregas do projeto e os critérios de aceitação.

#ITEM 7.1.2. Os objetivos da política são inequívocos (mensuráveis e passíveis de testes), investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas.

BRASIL, 2017 - 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] O modelo SMART (Brasil, 2010, p. 18) auxilia no processo de escolha de indicadores, cujas propriedades desejáveis são as de serem:

[3] específicos (specific): indicadores devem refletir informações simples e facilmente comunicáveis, objetivando um aspecto específico a ser submetido a mudanças pela intervenção;

[4] mensuráveis (measurable): indicadores qualitativos e quantitativos devem ser mensuráveis, possibilitando aferir se os resultados propostos foram alcançados ou não;

[5] atribuíveis (achievable): a meta estabelecida por um indicador deve ser alcançável e realista em relação ao contexto em que se insere a intervenção;

[6] relevantes (relevant): indicadores devem refletir informações relacionadas aos componentes que medem;

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

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Os requisitos devem ser inequívocos (mensuráveis e passíveis de testes), investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas.

#ITEM 7.1.3. A política considera as diferenças regionais e estabelece metas específicas para cada localidade.

BRASIL. Constituição Federal de 1988

[1] Art. 165. § 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

BRASIL. MIN. ECONOMIA. 2020 - Manual Técnico do PPA 2020-2023

[1] No PPA 2020-2023, as informações que constam de lei são:

- Regionalização da Meta (na qualidade de atributo da Meta);

[2] a redução das desigualdades sociais e regionais é um dos objetivos fundamentais do País (art. 3º da CF/88), é importante envidar esforços para que os

planos das esferas federal, estadual, municipal e distrital atuem de forma sinérgica e colaborativa.

[3] A fim de aperfeiçoar os mecanismos de regionalização (ex ante) do planejamento governamental, é possível vislumbrar quatro orientações importantes: a) pensar as políticas públicas a partir das necessidades e demandas específicas da sociedade distribuída no território;

b) obedecer aos dispositivos constitucionais que estabelecem a importância do combate às desigualdades regionais;

c) promover melhor utilização de identificadores regionais, de forma a localizar o destino específico (quando possível) dos recursos públicos e;

d) incluir a regionalização de metas e indicadores, com foco macrorregional (caso factível), particularmente em políticas setoriais com grande incidência na redução de desigualdades regionais.

NAO, 2018 - Programme Business Case - International

[1] Undertake a strategic assessment to confirm how the programme: " supports national, regional, local or organisational policies, initiatives and targets

#ITEM 7.1.4. A relação da política com outras intervenções governamentais (previstas ou em execução) estão explicitadas.

BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades

[1] MARINI e MARTINS (2006) defendem a necessidade de integração horizontal entre as políticas públicas, o que significa que as ações e os objetivos específicos das intervenções empreendidas pelas diversas entidades devem ser alinhados para se reforçarem mutuamente. Nos casos de políticas de natureza transversal, especialmente, é essencial que haja mecanismos institucionalizados de coordenação, de forma a criar condições para a atuação conjunta e sinérgica, evitando ainda superposições ou esforços mutuamente contraproducentes.

[2] Para atender sua finalidade, de garantir o bem comum, o setor público precisa ser capaz de coordenar múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais. Nesse sentido, é importante manter a coerência e o alinhamento de estratégias e objetivos entre as organizações envolvidas; institucionalizar mecanismos de comunicação, colaboração e articulação entre os atores envolvidos; e regular as operações.

[3] Cada um dos múltiplos atores dentro do governo tem seus próprios objetivos. Assim, para a governança efetiva, é preciso definir objetivos coerentes e alinhados entre todos os envolvidos na implementação da estratégia para que os resultados esperados possam ser alcançados.

[4] A obtenção de resultados para a nação exige, cada vez mais, que as organizações públicas trabalhem em conjunto. Do contrário, a fragmentação da missão e a sobreposição de programas tornam-se realidade generalizada no âmbito do governo e muitos programas transversais deixam de ser bem coordenados. Ao trabalharem em conjunto, as organizações públicas podem melhorar e sustentar abordagens colaborativas para atingir as metas nacionais, os objetivos ou os propósitos coletivos.

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

[1] No que tange à coordenação, cumpre assinalar que a obtenção de resultados exige, cada vez mais, que os governos sustentem abordagens colaborativas para atingir as metas, evitando fragmentação da missão, sobreposição de programas e incoerência da ação governamental como um todo.

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

[1] O enfoque integrado de governo (whole of government approach, em inglês) é um termo usado para responder ao problema da crescente fragmentação no setor público e nos serviços públicos e um desejo de aumentar a integração, coordenação e capacidades. O desejo de aumentar a efetividade e a eficiência geralmente levam à adoção do enfoque integrado de governo. O enfoque integrado de governo pode ser

usado em problemas complexos ou arraigados (como pobreza, saúde, população desabrigada); em crises e desafios estratégicos (como mudanças climáticas, terrorismo e epidemias); em prestação de serviços integrados a toda a população ou a um grupo específico, como idosos, jovens (COLGAN, KENNEDY e DOHERTY, 2014).

[2] Uma ferramenta útil para analisar temas amplos onde se considera o enfoque integrado de governo é a análise de Fragmentações, Superposições e Duplicidades. De acordo com o Government Accountability Office (GAO), fragmentação ocorre quando mais de uma entidade governamental (ou mais de uma unidade dentro da entidade) está envolvida na mesma área e há oportunidade de melhoria na prestação de serviços. Superposição ocorre quando várias entidades governamentais ou programas têm objetivos semelhantes, desenvolvem atividades ou estratégias similares para alcançar esses objetivos ou têm o mesmo público-alvo. Duplicação acontece quando duas ou mais entidades ou programas de governo realizam as mesmas atividades ou prestam os mesmos serviços para os mesmos beneficiários (GAO, 2015)

[3] O GAO desenvolveu um guia para ajudar analistas e criadores de políticas a identificar e avaliar instâncias de fragmentação, superposição e duplicação nas políticas e programas públicos. Os principais passos do guia são (GAO, 2015):

- 1) Identificar fragmentação, superposição e duplicidade;
- 2) Identificar os efeitos potenciais da fragmentação, superposição e duplicidade;
- 3) Validar os efeitos, avaliar e comparar os programas;
- 4) Identificar opções para aumentar a eficiência e reduzir (ou gerenciar melhor) a fragmentação, superposição e duplicidade

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

[1] Outro passo relevante para que a intervenção governamental seja eficaz é analisar se a política pública está sendo implementada de forma integrada e coordenada. Para isso, recomenda-se o uso do método FSD (fragmentação, sobreposição, duplicidade e lacunas). A sua aplicação ocorre em duas etapas: na

primeira, são identificadas as fragmentações, sobreposições, duplicidades e lacunas na intervenção sobre determinado problema ou, em outra perspectiva, sobre determinado objetivo; na segunda, reconhecem-se os efeitos potenciais da existência desses conceitos estabelecidos para a política.

NAO, 2018 - Programme Business Case - International

[1] Any linkages and interdependencies with another organisation's programmes and projects should be explained

#ITEM 7.1.5. A política está alinhada com as prioridades governamentais.

BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades

[1] Nos casos de políticas de natureza transversal, especialmente, é essencial que haja mecanismos institucionalizados de coordenação, de forma a criar condições para a atuação conjunta e sinérgica, evitando ainda superposições ou esforços mutuamente contraproducentes.

BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

[1] Um passo importante na avaliação das políticas públicas é analisar se os seus objetivos estão alinhados aos programas de governo estabelecidos no PPA. Para tanto, é conveniente evidenciar em que medida o problema combatido pela política pública é aderente às dimensões estratégica (eixos e diretrizes estratégicos) e tática (programas temáticos) do PPA.

[2] Por determinação legal, é indispensável que a criação e a expansão de despesas públicas sejam compatíveis com as diretrizes, os objetivos, as prioridades e as metas traçados no PPA. A seguir, seguem duas sugestões de fontes de informação – a lei que institui o PPA e o guia de monitoramento e avaliação do PPA –

que ajudam a elucidar quais princípios e orientações devem ser seguidos pelos gestores públicos de forma a evidenciar o alinhamento com o PPA.

[3] É oportuno, ainda, verificar se há alinhamento entre planos nacionais, regionais e setoriais com o PPA. Em particular, quanto maior for a convergência entre as políticas setoriais e o plano plurianual, maior será a coordenação e a sinergia entre as políticas públicas, e, portanto, melhor o resultado da ação governamental como um todo. A sintonia entre os diferentes planos possui origem em mandamento constitucional, segundo o qual “Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional” (Brasil, 1988, § 4º, do art. 165).

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

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

#ITEM 7.1.6. Mudanças no escopo da política são explicitadas e justificadas. (ex. mudanças em objetivos, indicadores e metas)

NAO, 2018 - Programme Business Case - International

[1] Put in place the strategy, framework and plans required for managing change

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] A documentação para esta decisão também pode conter a declaração inicial do escopo do projeto, entregas, duração do projeto e uma previsão dos recursos para a análise do investimento da organização.

[2] Controlar o escopo é o processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e do escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo

#ITEM 7.1.7. Mudanças no escopo da política são aprovados por instâncias competentes.

NAO, 2019 - Framework to review programmes

[1] Who has what authority to agree changes (cost, time and quality)?

[2] Is the programme team aware of any changes in other policies and programmes that impact on the programme?

#ITEM 7.1.8. Há um plano de gerenciamento de escopo da política

NAO, 2019 - Framework to review programmes

[1] Are changes considered in the context of the programme as a whole?

[2] Who has what authority to agree changes (cost, time and quality)?

[3] Are changes in the overall scope of the programme responding to new influences or opportunities, or resulting from performance concerns?

[4] Is the programme team aware of any changes in other policies and programmes that impact on the programme?

[5] Has the programme responded to those changes?

[6] Has scenario planning been used to check the programme's assumptions?

[7] Which identified risks have materialised and with what effect?

NAO, 2018 - Programme Business Case - International

[1] Consider the range of business functions, areas and operations to be affected and the key services required to improve organisational capability on a continuum of need, where:

“ the “core” coverage and services required represent the “essential” changes without which the programme will not be judged a success.

“ the “desirable” coverage and services required represent the “additional” changes which the programme can potentially justify on a cost/benefit and thus value for money basis.

“ the “optional” coverage and services required represent the “possible” changes which the programme can potentially justify on a marginal low cost and affordability basis.

[2] Action 21: plan change management – strategy, framework and outline plans

[3] Put in place the strategy, framework and plans required for managing change.

[4] Programmes are about delivering change. This can range from service improvement, business process re-engineering (BPR) to a transformation in what and the way in which services are delivered.

Even where change is not seen as the primary driver for investment, as in the case of a replacement programme, every effort should be taken to seize the opportunities for improving the efficiency of the service and social value.

[5] Change needs to be managed and embraced by individuals within the organisation, hence the need for a change management strategy (linked to benefits realisation); a change management framework (to manage anticipated and unexpected change) and a plan (to explain what will be delivered, by whom and when in terms of underlying activities).

[6] Change management strategy

The main purpose of the change management strategy is to assess the potential impact of the proposed change on the culture, systems, processes and people working within the organisation.

There are various management strategies for implementing change. The choice of strategy will depend upon the degree and pace of change required. The degree of service change can range from increased automation, re-configuration to the complete transformation of a business function. The pace of change can range from 'big bang' to phased or incremental introduction depending on the strategic driver and the ability of the organisation to cope with service change

[7] The organisation's choice of change management strategy should be set out in full, together with its underpinning communication and development (training) strategies

[8] Change management framework

The responsibility for the delivery of service change belongs to the Programme Board and must remain under its control.

In the case of major societal change, the programme may form only one part of a longer-term strategy involving other programmes, both current and future, within the strategic portfolio. The associated and anticipated governance and reporting arrangements should be clearly explained in these circumstances

[9] Change management plans

The change management plan should be set out the communication and developmental deliverables (for example, training products) required for the implementation phase. These plans should indicate how relevant personnel within the organisation, including human resources and staff representatives, have been involved and contributed to date.

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] As mudanças no escopo do projeto são meticulosamente gerenciadas e exigem o replanejamento e a aceitação formal do novo escopo

[2] As atualizações resultantes das mudanças aprovadas durante o projeto (geralmente durante os processos de monitoramento e controle, e especificamente durante o processo de orientar e gerenciar a execução do projeto) podem influenciar significativamente o plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto.

[3] O processo para controlar como as solicitações de mudança na especificação do escopo do projeto detalhada serão processadas. Este processo está diretamente ligado ao processo Executar o controle integrado de mudanças

[4] Controlar o escopo é o processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e do escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo. O principal benefício deste processo é permitir que a linha de base do escopo seja mantida ao longo de todo o projeto.

[5] O controle do escopo do projeto assegura que todas as mudanças solicitadas e ações corretivas ou preventivas recomendadas sejam processadas através do processo Realizar o controle integrado de mudanças (ver Seção 4.5). O controle do escopo do projeto é usado também para gerenciar as mudanças reais quando essas ocorrem e é integrado aos outros processos de controle. O aumento sem controle do produto ou escopo do projeto sem ajustes de tempo, custo, e recursos é chamado de scope creep. A mudança é inevitável; assim sendo, algum tipo de processo de controle de mudança é obrigatório para todos os projetos.

[6] Os requisitos devem ser inequívocos (mensuráveis e passíveis de testes), investigáveis, completos, consistentes e aceitáveis para as principais partes interessadas.

[7] A matriz de rastreabilidade de requisitos ajuda a detectar o impacto de qualquer mudança ou desvio da linha de base do escopo em relação aos objetivos do projeto.

[8] A análise de variação é uma técnica para determinar a causa e o grau de diferença entre a linha de base e o desempenho real. Medições do desempenho do projeto são usadas para avaliar a magnitude de variação a partir da linha de base do

escopo. Aspectos importantes do controle do escopo do projeto incluem a determinação da causa e grau de variação relativa à linha de base do escopo (Seção 5.4.3.1) e a decisão sobre se ações corretivas ou preventivas são necessárias.

[9] • Atualizações no registro das premissas. À medida que novas informações são disponibilizadas através da análise qualitativa dos riscos, as premissas podem mudar. O registro das premissas deve ser revisto para incluir essas novas informações. As premissas podem ser incorporadas na especificação do escopo do projeto ou em um registro de premissas separado.

[10] Controlar o escopo é o processo de monitorar o progresso do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do escopo. O principal benefício deste processo é permitir que a linha de base do escopo seja mantida ao longo de todo o projeto. As e

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

[1] Change management requires a change management plan

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

[1] Where significant change management is involved, a change management and stakeholder management plan should be included.

7.2 Os recursos (humanos, físicos e tecnológicos), necessários à implementação da política, são gerenciados?

7.2.1 Outras fontes

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

[1] Condições para implementação das políticas públicas, contemplando a capacidade da burocracia estatal e os arranjos institucionais que propiciem a atuação conjunta com entes não governamentais;

[2] Sintetizando as conclusões dos referidos autores, entende-se a governança pública como a combinação de dois elementos: a “capacidade operacional da burocracia governamental, seja nas atividades de atuação direta, seja naquelas relacionadas à regulação das políticas públicas”;

[3] Institucionalização está intimamente relacionada com capacidade organizacional (FREITAS, 2005).

[4] Uma política pública adequadamente institucionalizada indica que ela é reconhecida como legítima, desejada e que conta com os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

[5] Identificação e provisão de recursos humanos, físicos, financeiros e de tecnologia da informação necessários para o início e o desenvolvimento da política pública (BRASIL, 2012; ALBERNAZ, 2013; GAO, 2005)

[6] Espera-se que as políticas públicas contem com organizações que possuam estruturas e processos apropriados para empreender as atividades planejadas, assegurar o bom uso dos recursos públicos, supervisionar as ações descentralizadas, monitorar os resultados e realimentar o processo decisório, com vistas ao aperfeiçoamento da sua formulação e da sua própria implantação.

[8] As estruturas referem-se à disponibilidade de recursos conforme previsto para a execução das ações, aplicáveis de acordo com as prioridades e os objetivos da política pública, de forma a atender os requisitos de tempestividade, quantidade e direcionamento adequados. Englobam não somente a existência de recursos orçamentários e financeiros, mas também a disponibilidade apropriada de materiais, equipamentos, instalações, sistemas e pessoas.

[9] Garantia da adequada capacitação dos membros da alta administração e da gestão operacional, de modo que as competências necessárias à execução de suas atividades sejam desenvolvidas. O processo de capacitação deve ser realizado quando esses forem nomeados para novas funções ou quando se fizer necessário (BRASIL, 2013);

[10] Definição dos papéis e distribuição das responsabilidades entre os conselhos, a alta administração e a gestão operacional, de modo a garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas (BRASIL, 2013);

[11] Definição, de forma clara, dos procedimentos e regulamentos afetos a gestão da estrutura interna de governança, bem como os seguintes processos: elaboração, implementação e revisão de políticas; tomada de decisão, monitoramento e controle (BRASIL, 2013);

[12] Disponibilidade de estrutura de pessoal qualificado e em quantidade suficiente para que todas as etapas da política pública possam ser adequadamente desenvolvidas (BRASIL, 2012; ALBERNAZ, 2013);

[13] Identificação e provisão de recursos humanos, físicos, financeiros e de tecnologia da informação necessários para o início e o desenvolvimento da política pública (BRASIL, 2012; ALBERNAZ, 2013; GAO, 2005)13

[14] Direcionamento adequado de todas as formas de recursos em função dos diversos objetivos da política pública, permitindo a realização das ações que a integram na sequência e na intensidade necessárias (ALBERNAZ, 2013);

[15] Disponibilidade de dotação orçamentária suficiente para cobrir todos os gastos previstos com a política pública, bem como manter um planejamento orçamentário plurianual da política (BRASIL, 2011; ALBERNAZ, 2012);

[16] Previsibilidade e disponibilidade de recursos financeiros adequados à realização das ações programadas, abrangendo recursos orçamentários, renúncias tributárias e subsídios financeiros e creditícios (ALBERNAZ, 2013);

[17] Identificação dos recursos humanos, de tecnologia da informação, físicos e financeiros necessários para iniciar e manter o esforço cooperativo, na medida em que as organizações possuem diferentes níveis de recursos e capacidades (GAO, 2005);

BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

[1] A etapa de desenho da política envolve diversos agentes e diferentes instituições, em vários níveis governamentais e de representações da sociedade, interagindo com capacidades técnicas próprias, interesses específicos e poderes políticos diferenciados. Possivelmente, os atores que participaram da avaliação e do diagnóstico do problema farão parte, também, do desenho da política, que procurará solucioná-lo.

[2] O princípio da equalização busca apoiar a criação de sistemas capazes de equilibrar as diversas capacidades de recursos próprios dos vários níveis de governo com as diferentes demandas sociais, via transferências, concessão de benefícios e outros instrumentos.

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

[4] As capacidades fiscais e as funções públicas atribuídas ao governo federal, consubstanciadas no orçamento da União, são distribuídas em diversas esferas setoriais, que constroem relações próprias com outras esferas estaduais e municipais. A priori, é necessário esforço dos gestores e dos técnicos envolvidos para que as políticas setoriais federais estejam integradas entre si e entre as diversas participações e atribuições das esferas federativas.

[5] O responsável pela identificação dos riscos deve utilizar ferramentas e técnicas que sejam adequadas aos seus objetivos e capacidades e aos riscos enfrentados. Por esse motivo, é importante que as pessoas envolvidas nesse processo tenham um conhecimento adequado sobre a política e sua proposta de

implementação, bem como sejam incentivadas a não se restringirem aos acontecimentos do passado.

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

[1] Com a atuação do CIG, em conjunto com o Cmap e o Cmas, pretende-se atingir:

- o fortalecimento da capacidade de coordenação do centro do governo;
- a mobilização de recursos de forma sinérgica para permitir o engajamento de todos;
- a definição compartilhada de prioridades, atendendo a múltiplos olhares;
- o engajamento dos instrumentos e dos meios do centro do governo na definição do gasto; e
- o estabelecimento de parcerias com órgãos finalísticos para desenvolvimento de capacidades.

[2] o órgão central pode contribuir com capacidades institucionais para a realização da avaliação e visão global do governo, ao passo que os órgãos setoriais podem contribuir com conhecimentos específicos, dados e informações relevantes sobre a política.

[3] abordagem avalia se a implementação de políticas públicas está dotada de capacidades estatais adequadas ao nível de complexidade dos problemas que pretende solucionar.

[4] As capacidades estatais podem ser divididas em duas dimensões interdependentes:

- i) técnico-administrativa, que envolve o desenvolvimento de burocracias competentes e profissionalizadas, dotadas de recursos organizacionais, financeiros e tecnológicos necessários para conduzir as ações de governo de forma coordenada; e
- ii) político-relacional, associada à capacidade de incluir, dialogar e articular múltiplos atores (sociais, econômicos e políticos), visando à construção de consensos

mínimos e coalizões de suporte aos planos, programas e projetos governamentais. Para aprofundamento dessa discussão, sugere-se consultar Pires e Gomide (2016).

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

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

[2] Avaliar:

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

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] A composição das equipes de projeto varia de acordo com fatores como localização, escopo e cultura organizacional.

[2] O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. Os membros da equipe do projeto podem ter vários conjuntos de habilidades, atuar em regime de tempo integral ou parcial, e podem ser acrescentados ou removidos da equipe à medida que o projeto progride. Os membros da equipe do projeto também

podem ser referidos como pessoal do projeto. Embora os papéis e responsabilidades específicos para os membros da equipe do projeto sejam designados, o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico. A participação dos membros da equipe durante o planejamento agrega seus conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto.

[3] visão geral dos processos de gerenciamento dos recursos humanos

9.1 Desenvolver o plano dos recursos humanos—O processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal.

9.2 Mobilizar a equipe do projeto—O processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto.

9.3 Desenvolver a equipe do projeto—O processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

9.4 Gerenciar a equipe do projeto—O processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

[4] Como resultado dessas interações, um planejamento adicional pode ser necessário ao longo do projeto. Por exemplo:

- Depois que os membros da equipe inicial criam uma estrutura analítica do projeto, pode ser necessário mobilizar pessoal adicional para a equipe.
- À medida que membros adicionais são incluídos na equipe, seus níveis de experiência, ou in experiência, podem reduzir ou aumentar os riscos do projeto, criando a necessidade de planejamentos de riscos adicionais.
- Quando as durações das atividades são estimadas, orçadas, delimitadas ou planejadas antes da identificação de todos os membros da equipe do projeto e seus níveis de competências, as durações das atividades podem mudar.

[5] A equipe de gerenciamento de projetos é um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento do projeto e liderança,

como iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento das várias fases do projeto. Este grupo também pode ser chamado de equipe principal, equipe executiva, ou equipe de liderança. Em projetos menores, as responsabilidades de gerenciamento do projeto podem ser compartilhadas por toda a equipe ou administradas exclusivamente pelo gerente de projetos. O patrocinador do projeto trabalha com a equipe de gerenciamento de projetos, geralmente dando apoio em questões como financiamento do projeto, esclarecimento do escopo, monitoramento do progresso, e influenciando as partes interessadas da organização solicitante e executora para beneficiar o projeto.

[6] O gerente de projetos deve estar ciente e influenciar, quando possível, os fatores de recursos humanos que podem impactar o projeto. Esses fatores incluem o ambiente da equipe, localizações geográficas dos membros da equipe, comunicações entre as partes interessadas, questões políticas internas e externas, questões culturais, exclusividade organizacional e outros fatores que podem alterar o desempenho do projeto.

[7] A equipe de gerenciamento de projetos deve estar ciente, assumir o compromisso e garantir que todos os membros da equipe tenham um comportamento ético.

[8] Planejar o gerenciamento dos recursos humanos é o processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal. O principal benefício desse processo é o estabelecimento dos papéis, responsabilidades e organogramas do projeto, além do plano de gerenciamento de pessoal, incluindo o cronograma para mobilização e liberação de pessoal.

[9] O planejamento dos recursos humanos é usado para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o sucesso do projeto. O plano de gerenciamento dos recursos humanos descreve como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento do pessoal serão abordados e estruturados dentro de um projeto. Ele também contém o plano de gerenciamento do pessoal incluindo cronogramas para a mobilização e liberação de pessoal, identificação das necessidades de treinamento, estratégias para construção

da equipe, planos para programas de reconhecimento e recompensas, estratégias para a mobilização e liberação de pessoal, planos para programas de reconhecimento e recompensas, considerações sobre conformidade, questões de segurança e o impacto do plano de gerenciamento de pessoal sobre a organização.

[10] O planejamento de recursos humanos eficaz deve considerar e planejar para a disponibilidade ou a competição por recursos escassos. As funções do projeto podem ser designadas a pessoas ou membros da equipe. Essas equipes ou membros da equipe podem ser internos ou externos à organização executora do projeto. Outros projetos podem estar competindo por recursos humanos com as mesmas competências ou conjuntos de habilidades. Considerando esses fatores, os custos, cronogramas, riscos, qualidade e outras áreas do projeto podem ser significativamente afetadas.

[11] Existem diversos formatos para documentar os papéis e responsabilidades dos membros da equipe. A maioria dos formatos correspondem a um dos três tipos (Figura 9-4): hierárquicos, matriciais e em formatos de texto.

[12] Gráficos hierárquicos. A estrutura de organograma tradicional pode ser usada para mostrar posições e relações em um formato gráfico de cima para baixo. As estruturas analíticas do projeto (EAPs) designadas para mostrar como as entregas do projeto são desdobradas em pacotes de trabalho fornecem uma visão das áreas de responsabilidade de um modo geral. Enquanto a EAP mostra um desdobramento das entregas do projeto, a estrutura analítica organizacional (EAO) é organizada de acordo com os departamentos, as unidades ou equipes da organização existentes, com as atividades ou os pacotes de trabalho do projeto listados sob cada departamento. Um departamento operacional, como tecnologia da informação ou compras, pode ver todas as suas responsabilidades de projeto observando sua parte da EAO. A estrutura analítica dos recursos (EAR) é uma lista hierárquica dos recursos organizada por categoria e tipo de recursos, usada para facilitar o planejamento e controlar o trabalho do projeto. Cada nível descendente (mais baixo) representa uma descrição cada vez mais detalhada do recurso até que seja suficientemente pequeno para o uso em conjunto com a estrutura analítica do projeto (EAP) para permitir o planejamento, monitoramento e controle do projeto. A estrutura analítica dos recursos

é útil para monitorar os custos do projeto e pode ser alinhada com o sistema de contabilidade da organização. Ela pode incluir outras categorias de recursos, além das categorias de recursos humanos.

[13] Gráficos matriciais. Uma matriz de responsabilidades (MR) é uma tabela que mostra os recursos do projeto alocados a cada pacote de trabalho. É usada para ilustrar as conexões entre pacotes de trabalho ou atividades e os membros da equipe do projeto. Em projetos maiores, as MRs podem ser desenvolvidas em vários níveis. Por exemplo, uma MR de alto nível pode definir que um grupo ou uma unidade da equipe do projeto é responsável por cada componente da EAP, enquanto MRs de nível mais baixo são usadas no grupo para designar papéis, responsabilidades e níveis de autoridade para atividades específicas. O formato matricial mostra todas as atividades associadas a uma pessoa e todas as pessoas associadas a uma atividade. Isso também assegura que apenas uma pessoa seja responsável por cada tarefa para evitar confusão sobre quem, em última análise, está encarregado ou tem autoridade sobre o trabalho. Um exemplo de MR é um gráfico RACI (Responsável pela execução, responsável pela aprovação, é consultado e informado), mostrado na Figura 9-5. O exemplo de gráfico mostra o trabalho a ser feito na coluna da esquerda como atividades. Os recursos designados podem ser mostrados como pessoas ou grupos. O gerente de projetos pode selecionar outras opções como designações de “liderança” e “recurso” ou outras, conforme apropriado para o projeto. O gráfico RACI é uma ferramenta útil quando a equipe tem recursos internos e externos, para garantir divisões claras de papéis e expectativas.

[14] Em formatos de texto. As responsabilidades de membros da equipe que requerem descrições detalhadas podem ser especificadas em formatos de texto. Normalmente em forma de uma lista organizada ou formulário, esses documentos fornecem informações como responsabilidades, autoridade, competências e qualificações. Os documentos são conhecidos por diversos nomes, incluindo descrições de cargos e formulários de papel-responsabilidade-autoridade. Esses documentos podem ser usados como modelos para futuros projetos, especialmente quando as informações são atualizadas ao longo do projeto atual com a aplicação das lições aprendidas.

[15] Networking é a interação formal e informal com outras pessoas na organização, no setor ou no ambiente profissional. É uma forma construtiva de entender os fatores políticos e interpessoais que terão impacto na eficácia de diversas opções de gerenciamento de pessoal. O gerenciamento dos recursos humanos se beneficia de um networking bem sucedido melhorando o conhecimento e acesso aos recursos humanos tais como alta competência, experiência especializada e oportunidades de parcerias externas. Exemplos de atividades de networking em recursos humanos incluem correspondências proativas, reuniões de almoço, conversas informais durante reuniões e eventos, congressos e simpósios do setor. O desenvolvimento do networking pode ser uma técnica útil no início de um projeto. Também pode ser um método eficaz para aprimorar o desenvolvimento do profissional de gerenciamento de projetos durante e após o encerramento do projeto.

[16] O plano de gerenciamento dos recursos humanos, uma parte do plano de gerenciamento do projeto, fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados e, por fim, liberados. O plano de gerenciamento dos recursos humanos e quaisquer revisões subsequentes também são entradas no processo Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.

[17] O plano de gerenciamento dos recursos humanos inclui, mas não está limitado, a:

- Papéis e responsabilidades. É necessário abordar os seguintes tópicos ao listar os papéis e responsabilidades necessárias para concluir um projeto:

- Papel. A função assumida ou a ser designada a uma pessoa no projeto. Exemplos de papéis de projeto são engenheiro civil, analista de negócios e coordenador de testes. A clareza do papel em relação a autoridade, responsabilidades e limites deve ser documentada.

- Autoridade. O direito de aplicar recursos do projeto, tomar decisões, assinar aprovações, aceitar entregas e influenciar outras pessoas para executar o trabalho do projeto. Exemplos de decisões que precisam de autoridade clara incluem a seleção de um método para concluir uma atividade, aceitação da qualidade e como responder às variações no projeto. Os membros da equipe atuam melhor quando seus níveis de autoridade individuais correspondem às suas responsabilidades individuais.

- Responsabilidade. As obrigações e o trabalho que se espera que um membro da equipe do projeto execute para concluir as atividades do projeto.

- Competência. A habilidade e a capacidade necessárias para concluir as atividades designadas dentro das restrições o projeto. Se os membros da equipe do projeto não têm as competências necessárias, o desempenho pode ser prejudicado. Quando essas incompatibilidades são identificadas, respostas contratação, mudanças no cronograma ou mudanças no escopo são iniciadas. proativas tais como treinamento

- Organogramas do projeto. Um organograma do projeto é uma exibição gráfica dos membros da equipe do projeto e suas relações hierárquicas. Pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades do projeto. Por exemplo, o organograma do projeto para uma equipe de resposta a desastres com 3.000 pessoas terá mais detalhes do que um organograma de um projeto interno com 20 pessoas.

[18] Plano de gerenciamento de pessoal. O plano de gerenciamento de pessoal é um componente do plano de gerenciamento dos recursos humanos que descreve quando e como os membros da equipe do projeto serão mobilizados e por quanto tempo seus serviços serão necessários. Ele descreve como os requisitos de recursos humanos serão cumpridos. O plano de gerenciamento de pessoal pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades do projeto. O plano é atualizado continuamente durante o projeto para direcionar membros da equipe que foram anexados e incluir ações de desenvolvimento. As informações no plano de gerenciamento de pessoal variam de acordo com a área de aplicação e o tamanho do projeto, mas os itens que devem ser considerados incluem:

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

- Calendários dos recursos. Calendários que identificam os dias úteis e turnos em que cada recurso específico encontra-se disponível. O plano de gerenciamento de pessoal descreve os intervalos de tempo necessários para membros da equipe do projeto, individual ou coletivamente, e também quando as atividades de mobilização, como o recrutamento, devem começar. Uma ferramenta para representar graficamente os recursos humanos é o histograma de recursos, usado pela equipe de gerenciamento de projetos como um meio de fornecer uma representação visual ou designação de recursos a todas as partes interessadas. Este gráfico ilustra quantas horas uma pessoa, um departamento, ou uma equipe inteira de projeto serão necessários a cada semana ou mês durante o projeto. O gráfico pode incluir uma linha horizontal que representa o número máximo de horas disponíveis de um recurso específico. As barras que se estendem além do número máximo de horas disponíveis identificam a necessidade de uma estratégia de otimização dos recursos (Seção 6.6.2.4), tais como o acréscimo de mais recursos ou a modificação do cronograma.

- Plano de liberação de pessoal. Determinar o método e a ocasião para liberar membros da equipe beneficia tanto o projeto quanto os membros da equipe. Quando membros da equipe são liberados de um projeto, os custos associados a esses recursos não são mais lançados no projeto, o que reduz os custos do projeto. A motivação melhora quando transições tranquilas para futuros projetos já estão planejadas. Um plano de liberação de pessoal também ajuda a reduzir os riscos de recursos humanos que podem ocorrer durante ou no final de um projeto.

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

- Reconhecimento e recompensas. Critérios claros para recompensas e um sistema planejado para seu uso ajudam a promover e reforçar os comportamentos desejados. Para serem eficazes, o reconhecimento e as recompensas devem se basear em atividades e desempenho que possam ser controlados por uma pessoa. Por exemplo, um membro da equipe que será recompensado por cumprir os objetivos de custos deve ter um nível de controle apropriado sobre as decisões que afetam as despesas. Criar um plano com prazos definidos para distribuição de recompensas

garante que o reconhecimento ocorra e não seja esquecido. O reconhecimento e as recompensas são parte do processo Desenvolver a equipe do projeto (Seção 9.3).

- Conformidade. O plano de gerenciamento de pessoal pode incluir estratégias para cumprimento das regulamentações do governo aplicáveis, contratos com sindicatos e outras políticas de recursos humanos estabelecidas.

- Segurança. Políticas e procedimentos que protegem os membros da equipe contra riscos de segurança podem ser incluídos no plano de gerenciamento de pessoal e no registro dos riscos.

[19] Mobilizar a equipe do projeto é o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto. O principal benefício desse processo consiste em esboçar e orientar a seleção da equipe e designar responsabilidades, a fim de se obter uma equipe de sucesso. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustrados na Figura 9-7. A Figura 9-8 ilustra o diagrama de fluxo de dados do processo.

[20] Critérios de seleção são frequentemente usados como parte do processo de contratação da equipe do projeto. Através do uso de uma ferramenta de análise de decisão envolvendo critérios múltiplos, os critérios são desenvolvidos e usados para classificar ou pontuar possíveis membros da equipe. Os critérios são determinados de acordo com a importância relativa das necessidades dentro da equipe. Alguns exemplos dos critérios de seleção que podem ser usados na pontuação de membros da equipe são mostrados a seguir:

- Disponibilidade. Identificar se o membro da equipe está disponível para trabalhar no projeto dentro do prazo exigido. Verificar a existência de quaisquer preocupações sobre disponibilidade na duração do projeto.

- Custo. Verificar se o custo de acréscimo do membro da equipe está dentro do orçamento recomendado.

- Experiência. Verificar se o membro da equipe possui experiência relevante que contribuirá para o êxito do projeto.

- Capacidade. Verificar se o membro da equipe possui as competências necessárias para o projeto.

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

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

[22] Desenvolver a equipe do projeto é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é que ele resulta no trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, empregados motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal, e numa melhoria do desempenho do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo estão ilustrados na Figura 9-9. A Figura 9-10 mostra o diagrama de fluxo de dados do processo.

[23] Os gerentes de projetos devem adquirir habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projetos a alcançar um alto desempenho de equipe e cumprir os objetivos do projeto. O trabalho em equipe é um fator essencial para o êxito do projeto, e desenvolver equipes de projetos eficazes é uma das responsabilidades primárias do gerente de projetos. Os gerentes de projetos devem criar um ambiente que facilite o trabalho em equipe. Os gerentes de projetos devem motivar a equipe continuamente proporcionando desafios e oportunidades, oferecendo feedback e apoio conforme necessário, e reconhecendo e recompensando o bom desempenho. Uma equipe de alto desempenho pode ser

formada com o uso de comunicações abertas e eficazes, criando-se oportunidades de formação de equipe, incentivando-se a confiança entre os membros da equipe, administrando-se conflitos de forma construtiva, e estimulando-se soluções de problemas e tomadas de decisão de forma colaborativa. O gerente de projetos deve solicitar o apoio da administração e/ou influenciar as partes interessadas apropriadas para mobilizar os recursos necessários para desenvolver equipes de projeto eficazes.

[24] Os objetivos de desenvolver uma equipe de projeto incluem, mas não estão limitados, a:

- Aprimorar os conhecimentos e as habilidades dos membros da equipe para aumentar sua capacidade de concluir as entregas do projeto, enquanto reduz os custos e os cronogramas, e melhora a qualidade;
- Aprimorar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipe para melhorar a motivação, reduzir os conflitos e aumentar o trabalho em equipe; e
- Criar uma cultura de equipe dinâmica, coesa e colaborativa a fim de (1) melhorar a produtividade individual e da equipe, o espírito de equipe e a cooperação, e (2) permitir o treinamento e mentoria entre os próprios membros da equipe para compartilhar conhecimentos e experiências.

[25] O plano de gerenciamento dos recursos humanos fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, controlados e, por fim, liberados. Ele identifica as estratégias de treinamento e planos de desenvolvimento para a equipe do projeto. Itens como recompensas, feedback, treinamento adicional e ações disciplinares podem ser acrescentados ao plano como resultado de avaliações periódicas do desempenho da equipe e outras formas de gerenciamento da equipe do projeto.

[26] Habilidades interpessoais, às vezes conhecidas como “soft skills”, são competências comportamentais que incluem capacidades tais como habilidades de comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, construção de equipe, e facilitação de grupos. Essas competências sociais são bens preciosas no desenvolvimento da equipe do projeto. Por exemplo, a equipe de gerenciamento do projeto pode usar a inteligência emocional para reduzir a tensão e

aumentar a cooperação através da identificação, avaliação e controle dos sentimentos dos membros da equipe do projeto, antevendo suas ações, reconhecendo suas preocupações e fazendo um acompanhamento dos seus problemas.

[27] O treinamento inclui todas as atividades projetadas para aprimorar as competências dos membros da equipe de projetos. O treinamento pode ser formal ou informal. Exemplos de métodos incluem o treinamento na sala de aula, online, ou baseado em computador, o treinamento realizado no trabalho com orientação de outro membro da equipe de projetos, a mentoria e o coaching. Se os membros da equipe do projeto não têm as habilidades gerenciais ou técnicas necessárias, tais técnicas podem ser desenvolvidas como parte do trabalho do projeto. O treinamento agendado ocorre conforme definido no plano de gerenciamento dos recursos humanos. O treinamento não planejado ocorre como resultado de observação, conversas e avaliações de desempenho do projeto realizadas durante o processo de gerenciamento da equipe do projeto. Os custos de treinamento poderiam ser incluídos no orçamento do projeto, ou incorridos pela organização executora, caso as habilidades acrescentadas possam ser úteis para projetos futuros. Poderia ser feito por instrutores internos ou externos.

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

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

[30] Gerenciar a equipe do projeto requer diversas habilidades de gerenciamento para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos

membros da equipe para criar equipes de alto desempenho. O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança. Os gerentes de projetos devem fornecer tarefas desafiadoras para os membros da equipe e reconhecimento pelo alto desempenho.

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

7.2.2 Destaques

#ITEM 7.2.1. Há atos normativos publicados que definem os papéis e as responsabilidades dos conselhos, da alta administração, da gestão operacional, dos governos locais, dos entes não governamentais e das unidades técnicas e administrativas.

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

[1] Condições para implementação das políticas públicas, contemplando a capacidade da burocracia estatal e os arranjos institucionais que propiciem a atuação conjunta com entes não governamentais;

[2] Espera-se que as políticas públicas contem com organizações que possuam estruturas e processos apropriados para empreender as atividades planejadas, assegurar o bom uso dos recursos públicos, supervisionar as ações descentralizadas, monitorar os resultados e realimentar o processo decisório, com vistas ao aperfeiçoamento da sua formulação e da sua própria implantação. As estruturas referem-se à disponibilidade de recursos conforme previsto para a execução das ações, aplicáveis de acordo com as prioridades e os objetivos da política pública, de forma a atender os requisitos de tempestividade, quantidade e direcionamento adequados. Englobam não somente a existência de recursos orçamentários e

financeiros, mas também a disponibilidade apropriada de materiais, equipamentos, instalações, sistemas e pessoas.

[3] Definição dos papéis e distribuição das responsabilidades entre os conselhos, a alta administração e a gestão operacional, de modo a garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas (BRASIL, 2013);

[4] Definição, de forma clara, dos procedimentos e regulamentos afetos a gestão da estrutura

BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

[1] O princípio da equalização busca apoiar a criação de sistemas capazes de equilibrar as diversas capacidades de recursos próprios dos vários níveis de governo com as diferentes demandas sociais, via transferências, concessão de benefícios e outros instrumentos.

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

[1] As capacidades estatais podem ser divididas em duas dimensões interdependentes:

i) técnico-administrativa, que envolve o desenvolvimento de burocracias competentes e profissionalizadas, dotadas de recursos organizacionais, financeiros e tecnológicos necessários para conduzir as ações de governo de forma coordenada; e

ii) político-relacional, associada à capacidade de incluir, dialogar e articular múltiplos atores (sociais, econômicos e políticos), visando à construção de consensos mínimos e coalizões de suporte aos planos, programas e projetos governamentais. Para aprofundamento dessa discussão, sugere-se consultar Pires e Gomide (2016).

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

[1] Espera-se que as políticas públicas contem com organizações que possuam estruturas e processos apropriados para empreender as atividades planejadas, supervisionar as ações descentralizadas, monitorar os resultados e realimentar o processo decisório,

[2] A definição dos papéis e a distribuição das responsabilidades entre os conselhos, a alta administração e a gestão operacional

[3] há o correto balanceamento de poder e a segregação de funções críticas;

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Desenvolver o plano dos recursos humanos - O processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal.

#ITEM 7.2.2. Há um plano de desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos envolvidos na implementação da política.

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

[1] Garantia da adequada capacitação dos membros da alta administração e da gestão operacional

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

[1] O estabelecimento de parcerias com órgãos finalísticos para desenvolvimento de capacidades.

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

[1] A disponibilidade de estrutura de pessoal qualificado e em quantidade suficiente para que todas as etapas da política pública possam ser adequadamente desenvolvidas, havendo garantia de adequada capacitação sempre que necessário;

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

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

#ITEM 7.2.3. Há estrutura de pessoal qualificado e em quantidade suficiente para que todas as etapas da política pública possam ser adequadamente desenvolvidas

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

[1] Uma política pública adequadamente institucionalizada indica que ela é reconhecida como legítima, desejada e que conta com os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

[2] Legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição de que as ações são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construída (SUCHMAN, 1995 apud FREITAS, 2005).

[3] Identificação e provisão de recursos humanos, físicos, financeiros e de tecnologia da informação necessários para o início e o desenvolvimento da política pública (BRASIL, 2012; ALBERNAZ, 2013; GAO, 2005);

[4] Disponibilidade de estrutura de pessoal qualificado e em quantidade suficiente para que todas as etapas da política pública

[5] Identificação dos recursos humanos, de tecnologia da informação, físicos e financeiros necessários para iniciar e manter o esforço cooperativo, na medida em que as organizações possuem diferentes níveis de recursos e capacidades (GAO, 2005);

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

[1] Com a atuação do CIG, em conjunto com o Cmap e o Cmas, pretende-se atingir:

- o fortalecimento da capacidade de coordenação do centro do governo;
- a mobilização de recursos de forma sinérgica para permitir o engajamento de todos;
- a definição compartilhada de prioridades, atendendo a múltiplos olhares;

[2] avalia se a implementação de políticas públicas está dotada de capacidades estatais adequadas ao nível de complexidade dos problemas que pretende solucionar

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

[1] A disponibilidade de estrutura de pessoal qualificado e em quantidade suficiente para que todas as etapas da política pública possam ser adequadamente desenvolvidas

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Mobilizar a equipe do projeto - O processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto.

[2] Mobilizar a equipe do projeto é o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto. O principal benefício desse processo consiste em esboçar e

orientar a seleção da equipe e designar responsabilidades, a fim de se obter uma equipe de sucesso.

#ITEM 7.2.4. Há recursos físicos e de tecnologia da informação disponíveis para o início e o desenvolvimento da política pública

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

[1] Uma política pública adequadamente institucionalizada indica que ela é reconhecida como legítima, desejada e que conta com os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

[2] Identificação e provisão de recursos humanos, físicos, financeiros e de tecnologia da informação necessários para o início e o desenvolvimento da política pública (BRASIL, 2012; ALBERNAZ, 2013; GAO, 2005);

[3] Identificação dos recursos humanos, de tecnologia da informação, físicos e financeiros necessários para iniciar e manter o esforço cooperativo, na medida em que as organizações possuem diferentes níveis de recursos e capacidades (GAO, 2005);

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

[1] Com a atuação do CIG, em conjunto com o Cmap e o Cmas, pretende-se atingir:

- o fortalecimento da capacidade de coordenação do centro do governo;
- a mobilização de recursos de forma sinérgica para permitir o engajamento de todos;
- a definição compartilhada de prioridades, atendendo a múltiplos olhares;

[2] avalia se a implementação de políticas públicas está dotada de capacidades estatais adequadas ao nível de complexidade dos problemas que pretende solucionar

[3] As capacidades estatais podem ser divididas em duas dimensões interdependentes: i) técnico-administrativa, que envolve o desenvolvimento de burocracias competentes e profissionalizadas, dotadas de recursos organizacionais, financeiros e tecnológicos necessários para conduzir as ações de governo de forma coordenada

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

[1] A provisão de recursos físicos e de tecnologia da informação necessários para o início e o desenvolvimento da política pública.

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Mobilizar a equipe do projeto - O processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto.

[2] Mobilizar a equipe do projeto é o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto. O principal benefício desse processo consiste em esboçar e orientar a seleção da equipe e designar responsabilidades, a fim de se obter uma equipe de sucesso.

7.3 Os custos da política são gerenciados?

7.3.1 Atos normativos

BRASIL. Decreto-Lei 200 de 1967 - Organização da administração federal

[1] Art. 25. A supervisão ministerial tem por principal objetivo, na área de competência do Ministro de Estado:

VIII - Fiscalizar a aplicação e utilização de dinheiros, valores e bens públicos.

IX - Acompanhar os custos globais dos programas setoriais do Governo, a fim de alcançar uma prestação econômica de serviços.

X - Fornecer ao órgão próprio do Ministério da Fazenda os elementos necessários à prestação de contas do exercício financeiro.

XI - Transmitir ao Tribunal de Contas, sem prejuízo da fiscalização dêste, informes relativos à administração financeiro e patrimonial dos órgãos do Ministério.

BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF

[1] Art. 4º A lei de diretrizes orçamentárias atenderá o disposto no § 2º do art. 165 da Constituição e:

I – disporá também sobre:

e) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;

[2] Art. 8º Até trinta dias após a publicação dos orçamentos, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias e observado o disposto na alínea c do inciso I do art. 4º, o Poder Executivo estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso.

Parágrafo único. Os recursos legalmente vinculados a finalidade específica serão utilizados exclusivamente para atender ao objeto de sua vinculação, ainda que em exercício diverso daquele em que ocorrer o ingresso.

[3] Art. 9º Se verificado, ao final de um bimestre, que a realização da receita poderá não comportar o cumprimento das metas de resultado primário ou nominal estabelecidas no Anexo de Metas Fiscais, os poderes e o Ministério Público promoverão, por ato próprio e nos montantes necessários, nos trinta dias subsequentes, limitação de empenho e movimentação financeira, segundo os critérios fixados pela lei de diretrizes orçamentárias

§ 1º No caso de restabelecimento da receita prevista, ainda que parcial, a recomposição das dotações cujos empenhos foram limitados dar-se-á de forma proporcional às reduções efetivadas.

[4] Art. 50. Além de obedecer às demais normas de contabilidade pública, a escrituração das contas públicas observará as seguintes:

§ 3º A administração pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

7.3.2 Outras fontes

NAO, 2018 - Programme Business Case - International

[1] How well the option: “ can be funded from available sources of finance ” aligns with sourcing constraints.

[2] How well the option: “ is likely to be delivered given the organisation’s ability to respond to the changes required, and “ matches the level of available skills required for successful delivery.

[3] Cost of change

This element of the payment mechanism seeks to minimise the cost of change by encouraging the service provider to build flexible and adaptable solutions in the first instance.

The cost of change represents a major risk to the public sector and should be mitigated through the contractual obligation to benchmark and market test the contracted services at regular intervals.

If it is not possible to agree exact prices for anticipated changes at some future time, the process for agreeing the cost of change should be established at the outset.

[4] a budget statement – which should show the resource costs over the life span of the programme.

“ a cash flow statement – which should show the cash which will be spent on the lead option, if it goes ahead. The existing spend (if any) and the additional spend should be shown separately

“ a funding statement

[5] The above should include the contingencies necessary to ensure that there is sufficient financial cover for risks and uncertainties.

[6] For large, significant and complex programmes, a financial model of the proposed expenditure needs to be constructed

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

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

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

[3] 7.1 Planejar o gerenciamento dos custos é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, gestão, despesas e controle dos custos do projeto.

[4] 7.2 Estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto. O principal benefício deste processo é a definição dos custos exigidos para concluir os trabalhos do projeto.

[5] 7.3 Determinar o orçamento é o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.

[6] 7.4 Controlar os custos é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos.

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

[8] Planejar o gerenciamento dos custos é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação necessários para o planejamento, gerenciamento, despesas, e controle dos custos do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como os custos do projeto serão gerenciados ao longo de todo o projeto.

[9] Os processos de gerenciamento dos custos do projeto e suas ferramentas e técnicas associadas são documentados no plano de gerenciamento dos custos. O plano de gerenciamento dos custos é um componente do plano de gerenciamento do projeto.

[10] O plano de gerenciamento dos custos pode estabelecer o seguinte:

- Unidades de medida. Cada unidade usada em medições (como horas e dias de pessoal ou semanas para medidas de tempo, ou metros, litros, toneladas, quilômetros ou jardas cúbicas para medidas de quantidade, ou importância global em forma de moeda) é definida para cada um dos recursos.

- Nível de precisão. O grau em que as estimativas dos custos das atividades serão arredondadas para cima ou para baixo (Exemplo, US\$100.49 para US\$100, ou US\$995.59 para US\$1,000), com base no escopo das atividades e magnitude do projeto.

- Nível de exatidão. A faixa aceitável (Exemplo, $\pm 10\%$) usada na determinação das estimativas realísticas de duração das atividades é especificada e pode incluir uma quantidade para contingências.

- Associações com procedimentos organizacionais. A estrutura analítica do projeto (EAP) (Seção 5.4) fornece a estrutura para o plano de gerenciamento dos custos, permitindo a consistência nas estimativas, orçamentos e controle de custos. O componente da EAP usado para a contabilidade de custos do projeto é chamado de conta de controle. Cada conta de controle recebe um código único ou número(s) de conta que se conecta(m) diretamente ao sistema de contabilidade da organização executora.

- Limites de controle. Limites de variação para monitoramento do desempenho de custo podem ser especificados para indicar uma quantidade de variação combinada a ser permitida antes que alguma ação seja necessária. Normalmente os limites são expressos como percentagem de desvio da linha de base do plano.

- Regras para medição do desempenho. As regras para medição do desempenho do gerenciamento do valor agregado (EVM em inglês) são estabelecidas.

[11] As estimativas de custos devem ser refinadas durante o curso do projeto para refletir detalhes adicionais conforme se tornarem disponíveis e as premissas forem testadas. A precisão da estimativa de um projeto aumentará conforme o mesmo progride no seu ciclo de vida.

[12] Os custos são estimados para todos os recursos que serão cobrados do projeto. Isso inclui, mas não se limita a mão de obra, materiais, equipamentos, serviços e a instalações, assim como a categorias especiais como provisão para inflação, custos de recursos financeiros ou custos de contingências.

[13] Os custos são estimados para todos os recursos que serão cobrados do projeto. Isso inclui, mas não se limita a mão de obra, materiais, equipamentos, serviços e a instalações, assim como a categorias especiais como provisão para inflação, custos de recursos financeiros ou custos de contingências.

[14] Uma estimativa de custo é uma avaliação quantitativa dos custos prováveis dos recursos necessários para completar a atividade. As estimativas dos custos podem ser apresentadas no nível de atividade ou em formato resumido.

[15] precisão das estimativas de custos de uma atividade pontual pode ser aperfeiçoada considerando-se a incerteza e o risco nas estimativas e usando três estimativas para definir uma faixa aproximada do custo da atividade:

- Mais provável (cM). O custo da atividade, baseado num esforço de avaliação realista para o trabalho necessário e quaisquer outros gastos previstos.
- Otimista (cO). Os custos da atividade são baseados na análise do melhor cenário para a atividade.
- Pessimista (cP). Os custos da atividade são baseados na análise do pior cenário para a atividade.

[16] precisão das estimativas de custos de uma atividade pontual pode ser aperfeiçoada considerando-se a incerteza e o risco nas estimativas e usando três estimativas para definir uma faixa aproximada do custo da atividade:

- Mais provável (cM). O custo da atividade, baseado num esforço de avaliação realista para o trabalho necessário e quaisquer outros gastos previstos.
- Otimista (cO). Os custos da atividade são baseados na análise do melhor cenário para a atividade.
- Pessimista (cP). Os custos da atividade são baseados na análise do pior cenário para a atividade.

[17] As estimativas de custos das atividades são avaliações quantitativas dos prováveis custos necessários para executar o trabalho do projeto. As mesmas podem ser apresentadas em formato resumido ou detalhado. Os custos são estimados para todos os recursos aplicados na estimativa de custos da atividade. Isso inclui, mas não se limita a mão de obra direta, materiais, equipamentos, serviços, instalações, a tecnologia da informação e categorias especiais tais como custos de financiamento (incluindo taxas de juros), provisão para inflação, taxas de câmbio, ou uma reserva de custos de contingência. Os custos indiretos, se incluídos na estimativa do projeto, podem ser incluídos no nível da atividade ou em níveis mais altos.

[18] Os detalhes de suporte para estimativas de custos das atividades podem incluir:

- Documentação das bases para a estimativa (isto é, como foi desenvolvida),
- Documentação de todas as premissas adotadas,
- Documentação de quaisquer restrições conhecidas,
- Indicação da faixa das estimativas possíveis (por exemplo, €10.000 ($\pm 10\%$) para indicar que espera-se que o custo do item fique numa faixa de valores), e
- Indicação do nível de confiança da estimativa final.

[19] Determinar o orçamento é o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada. O principal benefício deste processo é a determinação da linha de base dos custos para o monitoramento e controle do desempenho do projeto.

[20] As estimativas de custos são agregadas por pacotes de trabalho de acordo com a EAP. As estimativas de custos do pacote de trabalho são então agregadas para os níveis de componentes mais altos da EAP (como contas de controle) e finalmente para o projeto todo.

[21] A análise de reservas de orçamento pode estabelecer tanto as reservas de contingência como as reservas gerenciais para o projeto.

[22] A opinião especializada, guiada pela experiência em uma área de aplicação, área de conhecimento, disciplina, setor, ou em um projeto semelhante, ajuda na definição do orçamento. Essa especialização pode ser oferecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, conhecimento, habilidade, experiência ou treinamento especializado.

[23] Tanto o custo como a exatidão de modelos análogos e paramétricos podem variar muito. Eles são provavelmente mais confiáveis quando:

- Informações históricas usadas para desenvolver o modelo são precisas,
- Os parâmetros usados no modelo são facilmente quantificáveis, e
- Os modelos podem ser ajustados quanto a sua escala, de tal modo que funcionem para projetos grandes e pequenos, e fases de um projeto.

[24] A linha de base dos custos é a versão aprovada do orçamento do projeto referenciado no tempo, excluindo quaisquer reservas de gerenciamento, que só pode ser mudada através de procedimentos formais de controle de mudanças e usada como base para comparação com os resultados reais. É desenvolvida como um somatório dos orçamentos aprovados para as várias atividades do cronograma.

[25] Controlar os custos é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos. O principal benefício deste processo é fornecer os meios de se reconhecer a variação do planejado a fim de tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim o risco.

[26] • Gerenciar as mudanças reais quando e conforme elas ocorrem;

[27] • Assegurar que os desembolsos de custos não excedam os recursos financeiros autorizados por período, por componente de EAP, por atividade, e no total do projeto;

- Monitorar o desempenho de custos para isolar e entender as variações a partir da linha de base de custos aprovada;

- Monitorar o desempenho do trabalho em relação aos recursos financeiros gastos;

- Evitar que mudanças não aprovadas sejam incluídas no relato do custo ou do uso de recursos;

- Informar as partes interessadas apropriadas a respeito de todas as mudanças aprovadas e custos associados; e

- Levar os excessos de custos não previstos para dentro dos limites aceitáveis.

[28] Custo real. Custo real (CR) é o custo realizado incorrido no trabalho executado de uma atividade, durante um período específico. É o custo total incorrido na execução do trabalho que o VA mediu. O CR deve corresponder em definição ao que foi orçado para o VP e medido no VA (por exemplo, somente horas diretas, somente custos diretos, ou todos os custos inclusive os indiretos). O CR não terá limite superior; tudo o que for gasto para atingir o VA será medido.

[29] Variação de custos. A variação de custos (VC) é a quantidade de déficit ou excedente orçamentário em um determinado momento, expressa como a diferença entre o valor agregado e o custo real. É uma medida do desempenho dos custos num projeto. É igual ao valor agregado (VA) menos o custo real (CR). A variação de custos no final do projeto será a diferença entre o orçamento no término (ONT) e a quantia real gasta. A VC é particularmente crítica pois indica a relação entre o desempenho físico e os custos gastos. Uma VC negativa frequentemente dificulta a recuperação do projeto. Equação: $VC = VA - CR$.

[30] Índice de desempenho de custos. O índice de desempenho de custos (IDC) é uma medida da eficiência de custos dos recursos orçados expressa como a relação valor agregado/custo real. É considerado a métrica mais crítica do GVA e mede a eficiência de custos do trabalho executado. Um valor de IDC menor que 1.0 indica um excesso de custo para o trabalho executado. Um valor de IDC maior que 1.0 indica um desempenho de custo abaixo do limite até a data presente. O IDC é igual à razão entre o VA e o CR. Os índices são úteis para determinar o andamento do projeto e fornecer uma base para a estimativa de custos e resultados do cronograma do mesmo. Equação: $IDC = VA/CR$

[31] Índice de desempenho para término (IDPT) é uma métrica de desempenho de custos que deve ser alcançado com os recursos restantes a fim de cumprir uma meta especificada de gerenciamento, expressa como a razão do custo para terminar o trabalho restante em relação ao orçamento restante. O IDPT é o índice de desempenho de custos calculado que é alcançado no trabalho restante para alcançar uma meta de gerenciamento especificada, como o ONT ou a ENT. Se for óbvio que o ONT não é mais viável, o gerente do projeto deve considerar a ENT prevista. Uma vez aprovada, a ENT pode substituir o ONT no cálculo do IDPT. Equação para o IDPT baseado no ONT: $(ONT - VA) / (ONT - CR)$.

[32] Análise de variação. A análise de variação, como usada no GVA, é a explicação (causa, impacto, e ações corretivas) para variações de custos ($VC = VA - CR$), prazos ($VPR = VA - VP$), e variação no término ($VNT = ONT - ENT$). As variações de custos e prazos são frequentemente as mais analisadas. Para os projetos que não usam o gerenciamento do valor agregado, análises de variação

similares podem ser executadas comparando o custo da atividade planejada com custo real da atividade para identificar as variações entre a linha de base dos custos e o desempenho real do projeto. Uma análise adicional pode ser executada para determinar a causa e o grau de variação relativos à linha de base do cronograma e quaisquer ações corretivas ou preventivas necessárias. Medições do desempenho de custos são usadas para avaliar a magnitude de variação à linha de base de custos original. Um aspecto importante do controle dos custos do projeto inclui a determinação da causa e grau de divergência relativa à linha de base dos custos (Seção 7.3.3.1) e a decisão sobre se ações corretivas ou preventivas são necessárias. A faixa percentual de variações aceitáveis tenderá a diminuir conforme mais trabalho é concluído.

[33] Análise de tendências. A análise das tendências examina o desempenho do projeto ao longo do tempo para determinar se o desempenho está melhorando ou piorando. As técnicas de análises gráficas são valiosas para o entendimento do desempenho até a presente data e para a comparação com objetivos de desempenho futuros na forma de ONT versus ENT e datas de término.

[34] Desempenho do valor agregado. O desempenho do valor agregado compara a linha de base de medição do desempenho com o prazo real e o desempenho de custos. Se o GVA não está sendo usado, então a análise da linha de base dos custos em relação aos custos reais para o trabalho executado é usada para comparações de desempenho de custos.

[35] Durante o controle dos custos, a análise de reservas é usada para monitorar a situação das reservas de gerenciamento e contingência para o projeto a fim de determinar se tais reservas ainda são necessárias ou se reservas adicionais devem ser solicitadas. À medida que o trabalho do projeto avança, essas reservas podem ser usadas como planejado, para cobrir os custos de mitigação dos eventos de riscos ou outras contingências.

[36] Mudanças na linha de base do desempenho de custos são incorporadas em resposta às mudanças aprovadas no escopo, recursos das atividades ou estimativas de custos. Em alguns casos, variações de custos podem ser tão severas

que uma linha de base revisada é necessária para fornecer uma base realista para a medição do desempenho.

7.3.3 Destaques

#ITEM 7.3.1 Há estimativa do custo inicial de implantação da política (custo da mudança).

NAO, 2018 - Programme Business Case - International

[1] Cost of change

This element of the payment mechanism seeks to minimise the cost of change by encouraging the service provider to build flexible and adaptable solutions in the first instance.

The cost of change represents a major risk to the public sector and should be mitigated through the contractual obligation to benchmark and market test the contracted services at regular intervals.

If it is not possible to agree exact prices for anticipated changes at some future time, the process for agreeing the cost of change should be established at the outset.

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] 7.2 Estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.

#ITEM 7.3.2 Há estimativa dos custos diretos e indiretos envolvidos na implementação da política.

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] 7.2 Estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.

[2] Os custos são estimados para todos os recursos que serão cobrados do projeto. Isso inclui, mas não se limita a mão de obra, materiais, equipamentos, serviços e a instalações, assim como a categorias especiais como provisão para inflação, custos de recursos financeiros ou custos de contingências.

[3] precisão das estimativas de custos de uma atividade pontual pode ser aperfeiçoada considerando-se a incerteza e o risco nas estimativas e usando três estimativas para definir uma faixa aproximada do custo da atividade:

- Mais provável (cM). O custo da atividade, baseado num esforço de avaliação realista para o trabalho necessário e quaisquer outros gastos previstos.
- Otimista (cO). Os custos da atividade são baseados na análise do melhor cenário para a atividade.
- Pessimista (cP). Os custos da atividade são baseados na análise do pior cenário para a atividade.

#ITEM 7.3.3 Há normas instituídas que orientam o controle dos custos de políticas financiadas com recursos orçamentários.

BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF

[1] Art. 4º A lei de diretrizes orçamentárias atenderá o disposto no § 2º do art. 165 da Constituição e:

I – disporá também sobre:

e) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

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

[2] 7.1 Planejar o gerenciamento dos custos é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, gestão, despesas e controle dos custos do projeto.

[3] 7.4 Controlar os custos é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos.

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

#ITEM 7.3.4 Há clareza e transparência acerca dos itens orçamentários (ex. ações, PO) em que se darão o gasto público relacionados à política.

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Determinar o orçamento é o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada. O principal benefício deste processo é a determinação da linha de base dos custos para o monitoramento e controle do desempenho do projeto. ITEM 7.3.6 Há um sistema implantado que permite controlar os custos da política.

BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF

[1] Art. 50. Além de obedecer às demais normas de contabilidade pública, a escrituração das contas públicas observará as seguintes:

§ 3º A administração pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol

[1] É importante observar, no entanto, que as políticas públicas setoriais devem, necessariamente, constar do PPA. Assim, elas devem ser traduzidas na linguagem de programas e ações governamentais, informando objetivos e metas, além de obedecerem aos critérios e requisitos estabelecidos nos manuais de metodologia de elaboração do PPA. Em suma, a criação de nova despesa tem de constar explicitamente do PPA ou ser abrangida por programação previamente existente nesse plano.

[2] Um passo importante na avaliação das políticas públicas é analisar se os seus objetivos estão alinhados aos programas de governo estabelecidos no PPA. Para tanto, é conveniente evidenciar em que medida o problema combatido pela política pública é aderente às dimensões estratégica (eixos e diretrizes estratégicos) e tática (programas temáticos) do PPA.

#ITEM 7.3.6 Os custos da política são monitorados e controlados.

BRASIL. Decreto-Lei 200 de 1967 - Organização da administração federal

[1] Art. 25. A supervisão ministerial tem por principal objetivo, na área de competência do Ministro de Estado:

VIII -- Fiscalizar a aplicação e utilização de dinheiros, valôres e bens públicos.

IX - Acompanhar os custos globais dos programas setoriais do Governo, a fim de alcançar uma prestação econômica de serviços.

X - Fornecer ao órgão próprio do Ministério da Fazenda os elementos necessários à prestação de contas do exercício financeiro.

XI - Transmitir ao Tribunal de Contas, sem prejuízo da fiscalização dêste, informes relativos à administração financeiro e patrimonial dos órgãos do Ministério.

BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF

[1] Art. 8º Até trinta dias após a publicação dos orçamentos, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias e observado o disposto na alínea c do inciso I do art. 4º, o Poder Executivo estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso.

Parágrafo único. Os recursos legalmente vinculados a finalidade específica serão utilizados exclusivamente para atender ao objeto de sua vinculação, ainda que em exercício diverso daquele em que ocorrer o ingresso.

[2] Art. 9º Se verificado, ao final de um bimestre, que a realização da receita poderá não comportar o cumprimento das metas de resultado primário ou nominal estabelecidas no Anexo de Metas Fiscais, os poderes e o Ministério Público promoverão, por ato próprio e nos montantes necessários, nos trinta dias subsequentes, limitação de empenho e movimentação financeira, segundo os critérios fixados pela lei de diretrizes orçamentárias

§ 1º No caso de restabelecimento da receita prevista, ainda que parcial, a recomposição das dotações cujos empenhos foram limitados dar-se-á de forma proporcional às reduções efetivadas.

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Controlar os custos é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos. O principal benefício deste processo é fornecer os meios de se reconhecer a variação do planejado a fim de tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim o risco. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustradas na Figura 7-10. A Figura 7-11 mostra o diagrama de fluxo de dados do processo.

[2] Gerenciar as mudanças reais quando e conforme elas ocorrem;

[3] Assegurar que os desembolsos de custos não excedam os recursos financeiros autorizados por período, por componente de EAP, por atividade, e no total do projeto;

[4] Monitorar o desempenho de custos para isolar e entender as variações a partir da linha de base de custos aprovada;

[5] Monitorar o desempenho do trabalho em relação aos recursos financeiros gastos;

[6] Evitar que mudanças não aprovadas sejam incluídas no relato do custo ou do uso de recursos;

[7] Informar as partes interessadas apropriadas a respeito de todas as mudanças aprovadas e custos associados; e

[8] Levar os excessos de custos não previstos para dentro dos limites aceitáveis.

#ITEM 7.3.7 A razoabilidade do impactos econômicos, orçamentários e financeiros da política foi aferido.

BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF

Art. 16. A criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa será acompanhado de: I – estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva entrar em vigor e nos dois subsequentes; II – declaração do ordenador da despesa de que o aumento tem adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual e compatibilidade com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias.

7.4 Os prazos de implementação da política são gerenciados?

7.4.1 Atos normativos

BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

[1] A limitação dos gastos públicos é feita por decreto do Poder Executivo e por ato próprio dos demais Poderes, de acordo com as regras a serem fixadas pela respectiva LDO. No âmbito do Poder Executivo, esse decreto ficou conhecido como

Decreto de Contingenciamento, que, normalmente, é detalhado por portaria interministerial (Ministério do Planejamento e Ministério da Fazenda), evidenciados os valores autorizados para movimentação e empenho e para pagamentos no decorrer do exercício para cada órgão orçamentário. Em resumo, os objetivos desse mecanismo são:

- i) estabelecer normas específicas de execução orçamentária e financeira para o exercício;
- ii) estabelecer um cronograma de compromissos (empenhos) e de liberação (pagamento) dos recursos financeiros para o governo;
- iii) cumprir a legislação orçamentária (LRF, LDO etc.); e iv) assegurar o equilíbrio entre receitas e despesas ao longo do exercício financeiro e proporcionar o cumprimento da meta de resultado primário.

[2] O processo de elaboração do PLOA [Projeto de Lei Orçamentária Anual] se desenvolve no âmbito do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal e envolve um conjunto articulado de tarefas complexas e um cronograma gerencial e operacional com especificação de etapas, de produtos e da participação dos agentes. Esse processo compreende a participação dos órgãos central, setoriais e das UOs [Unidades Orçamentárias], o que pressupõe a constante necessidade de tomada de decisões nos seus vários níveis. Para nortear o desenvolvimento do seu processo de trabalho, a SOF [Secretaria de Orçamento Federal] utiliza as seguintes premissas:

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

[1] o Cmas foi instituído para monitorar e avaliar políticas públicas financiadas por Subsídios da União, com a colaboração dos órgãos gestores dessas políticas, bem como estabelecer cronograma de avaliações e publicizar suas atividades. A atuação deste comitê visa orientar a ação estatal para a geração de valor à sociedade, em consonância com as boas práticas de governança pública.

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

7.4.2 Outras fontes

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

[2] Planejar o gerenciamento do cronograma - O processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.

[3] Definir as atividades - O processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.

[4] Definir as atividades - O processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto. O principal benefício deste processo é a divisão dos pacotes de trabalho em atividades que fornecem uma base para estimar, programar, executar, monitorar e controlar os trabalhos do projeto.

[5] Sequenciar as atividades - O processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto. O principal benefício deste processo é definir a sequência lógica do trabalho a fim de obter o mais alto nível de eficiência em face de todas as restrições do projeto.

[6] Estimar os recursos das atividades - O processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, recursos humanos, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.

[7] Estimar as durações das atividades - O processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados. O principal benefício deste processo é fornecer a quantidade de tempo necessária para concluir cada atividade, o que é uma entrada muito importante no processo Desenvolver o cronograma.

[8] Desenvolver o cronograma - O processo de análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o modelo do cronograma do projeto.

[9] Controlar o cronograma - O processo de monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualização no seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejado. O principal benefício deste processo é fornecer os meios de se reconhecer o desvio do planejado e tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim o risco.

[10] Os processos de gerenciamento do tempo do projeto e suas ferramentas e técnicas associadas são documentados no plano de gerenciamento do cronograma. O plano de gerenciamento do cronograma é um plano auxiliar do, e integrado ao, plano de gerenciamento do projeto através do processo Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto (Seção 4.2). O plano de gerenciamento do cronograma identifica um método e uma ferramenta de cronograma (Figura 6.2), e estabelece o formato e critérios para o desenvolvimento e controle do cronograma do projeto. A metodologia de cronograma selecionada define a estrutura e os algoritmos usados na ferramenta de cronograma para criar o modelo de cronograma. Algumas das metodologias de elaboração do cronograma mais conhecidas incluem o método do caminho crítico (MCC) e o método da corrente crítica (CCM).

[11] O desenvolvimento do cronograma do projeto usa as saídas dos processos para definir e sequenciar as atividades, estimar os recursos e as durações das atividades em combinação com a ferramenta de cronograma para produzir o modelo do cronograma. O cronograma finalizado e aprovado é a linha de base que será usada no processo Controlar o cronograma (Seção 6.7). À medida que as atividades do projeto são desenvolvidas, a maior parte do esforço na área de conhecimento de gerenciamento do tempo do projeto ocorrerá no processo Controlar o cronograma, visando assegurar o término pontual do trabalho do projeto. A Figura 6-2 fornece uma visão geral da elaboração do cronograma que mostra como a metodologia e a ferramenta de cronograma e as saídas dos processos de gerenciamento do tempo do projeto interagem para criar o cronograma do projeto.

[12] Planejar o gerenciamento do cronograma é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como o cronograma do projeto será gerenciado ao longo de todo o projeto.

[13] O plano de gerenciamento do cronograma é um componente do plano de gerenciamento do projeto. O plano de gerenciamento do cronograma pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou generalizado, baseado nas necessidades do projeto, e inclui os limites de controle apropriados. O plano de gerenciamento do cronograma define como as contingências do cronograma serão reportadas e avaliadas. O plano de gerenciamento do cronograma pode ser atualizado para refletir uma mudança na maneira como o cronograma é gerenciado. O plano de gerenciamento do cronograma é uma entrada importante no processo Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, como referido na Seção 6.1.3.1.

[14] Um diagrama de rede do cronograma do projeto é uma representação gráfica das relações lógicas, também chamadas de dependências, entre as atividades do cronograma do projeto.

[15] Estimar os recursos das atividades é o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade. O principal benefício deste processo é identificar o tipo, quantidade e características dos recursos exigidos para concluir a atividade, permitindo estimativas de custos e de duração mais exatas. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustradas na Figura 6-12. A Figura 6-13 ilustra o diagrama de fluxo de dados do processo.

[16] A estimativa das durações das atividades utiliza informações sobre as atividades do escopo do trabalho, tipos de recursos necessários, quantidades estimadas de recursos e calendários de recursos. As entradas das estimativas de duração da atividade se originam na pessoa ou no grupo da equipe do projeto que está mais familiarizado com a natureza da atividade específica. A estimativa da

duração é elaborada progressivamente, e o processo considera a qualidade e a disponibilidade dos dados de entrada.

[17] As premissas e restrições da especificação do escopo do projeto são consideradas durante a estimativa das durações da atividade.

[18] Desenvolver o cronograma é o processo de análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o modelo do cronograma do projeto. O principal benefício deste processo é que a inserção das atividades do cronograma, suas durações, recursos, disponibilidades de recursos e relacionamentos lógicos na ferramenta de elaboração do cronograma gera um modelo de cronograma com datas planejadas para a conclusão das atividades do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo estão ilustradas na Figura 6-16. A Figura 6-17 ilustra o diagrama de fluxo de dados do processo.

[19] As técnicas de compressão de cronograma são usadas para encurtar a duração do mesmo sem reduzir o escopo do projeto, a fim de cumprir as restrições do cronograma, as datas impostas, ou outros objetivos do cronograma.

[20] As saídas de um modelo de cronograma são apresentações do cronograma. O cronograma do projeto é uma saída de um modelo de cronograma que apresenta a conexão de atividades com datas, durações, marcos e recursos planejados. O cronograma do projeto inclui pelo menos uma data de início e de término planejadas para cada atividade. Se o planejamento de recursos for feito numa fase inicial, então o cronograma do projeto permanecerá preliminar até as designações dos recursos serem confirmadas e as datas de início e término agendadas serem estabelecidas. Esse processo normalmente acontece o mais tardar antes do término do plano de gerenciamento do projeto (Seção 4.2.3.1). O cronograma alvo de um projeto também pode ser realizado com as datas de início e de término alvo definidas para cada atividade. O cronograma do projeto pode ser apresentado num formato resumido, algumas vezes chamado de cronograma mestre ou cronograma de marcos, ou apresentado detalhadamente.

[21] Gráficos de barras. Esses gráficos, também conhecidos como Diagramas de Gantt, representam as informações do cronograma em que as atividades são listadas no eixo vertical, as datas são mostradas no eixo horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término. Os gráficos de barras são de leitura relativamente fácil e frequentemente são usados em apresentações gerenciais. Para controle e comunicação gerencial, a atividade de resumo mais ampla e mais abrangente, algumas vezes chamada de atividade sumarizadora, é usada entre marcos ou através de múltiplos pacotes de trabalho interdependentes, sendo mostrada em relatórios de gráfico de barras. Um exemplo é a parte de resumo do cronograma da Figura 6-21 que é apresentada num formato estruturado como EAP.

[22] Gráficos de marcos. Esses gráficos assemelham-se aos gráficos de barras, porém identificam somente o início ou término agendado para as entregas mais importantes e interfaces externas chaves.

[23] Diagramas de rede do cronograma do projeto. Esses diagramas são geralmente apresentados no formato de diagrama de atividade no nó mostrando atividades e relações sem uma escala de tempo, às vezes chamados de diagrama de lógica pura, como mostrado na Figura 6-11, ou no formato de diagrama de rede do cronograma com escala de tempo, às vezes chamado de gráfico de barras lógico, como mostrado no cronograma detalhado da Figura 6-21. Esses diagramas, com informações sobre as datas das atividades, normalmente mostram tanto a lógica da rede do projeto como suas atividades de cronograma de seu caminho crítico. Esse exemplo também mostra como cada pacote de trabalho é planejado como uma série de atividades relacionadas. Outra apresentação do diagrama de rede do cronograma do projeto é um diagrama lógico com escala de tempo. Esses diagramas incluem uma escala de tempo e barras que representam a duração das atividades com as relações lógicas. É otimizado para mostrar as relações entre as atividades onde qualquer número de atividades pode aparecer na mesma linha do diagrama em sequência.

[24] A análise de variação do cronograma, juntamente com as revisões dos relatórios de progresso, resultados de medições de desempenho e modificações no escopo ou no cronograma do projeto podem resultar em solicitações de mudança na

linha de base do cronograma, na linha de base do escopo e/ou nos outros componentes do plano de gerenciamento do projeto. As solicitações de mudança são processadas para revisão e destinação por meio do processo Realizar o controle integrado de mudanças (Seção 4.5). As ações preventivas podem incluir mudanças recomendadas para eliminar ou reduzir a probabilidade de variações negativas do cronograma.

7.4.3 Destaques

#ITEM 7.4.1 Há um cronograma estabelecido de atividades e entregas relacionadas à implementação da política

BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

[1] O processo de elaboração do PLOA [Projeto de Lei Orçamentária Anual] se desenvolve no âmbito do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal e envolve um conjunto articulado de tarefas complexas e um cronograma gerencial e operacional com especificação de etapas, de produtos e da participação dos agentes. Esse processo compreende a participação dos órgãos central, setoriais e das UOs [Unidades Orçamentárias], o que pressupõe a constante necessidade de tomada de decisões nos seus vários níveis.

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Definir as atividades - O processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.

[2] Sequenciar as atividades - O processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.

[3] Estimar as durações das atividades - O processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.

[4] Desenvolver o cronograma - O processo de análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o modelo do cronograma do projeto.

[5] Os processos de gerenciamento do tempo do projeto e suas ferramentas e técnicas associadas são documentados no plano de gerenciamento do cronograma.

#ITEM 7.4.2 Há um cronograma estabelecido de compromissos (empenhos) e de liberação (pagamento) dos recursos financeiros para o governo.

BRASIL. Lei Complementar 101/2000 - LRF

O art. 17 da LRF determina: a criação de despesas obrigatórias de caráter continuado está condicionada ainda à observância de duas regras: i) comprovação de que a despesa criada ou aumentada não afetará as metas de resultados fiscais previstas no Anexo de Metas Fiscais da LDO; e ii) indicação de que, nos períodos seguintes, seus efeitos financeiros serão compensados pelo aumento permanente de receita ou pela redução permanente de despesa. Assim, esses dois requisitos visam garantir que a geração de DOCC não afetará o cumprimento da meta de resultado fiscal, por meio da neutralização do seu impacto fiscal, que pode ocorrer por meio de elevação de receita ou redução de despesa.

BRASIL, 2017 - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1

[1] A limitação dos gastos públicos é feita por decreto do Poder Executivo e por ato próprio dos demais Poderes, de acordo com as regras a serem fixadas pela respectiva LDO. No âmbito do Poder Executivo, esse decreto ficou conhecido como Decreto de Contingenciamento, que, normalmente, é detalhado por portaria interministerial (Ministério do Planejamento e Ministério da Fazenda), evidenciados os valores autorizados para movimentação e empenho e para pagamentos no decorrer do exercício para cada órgão orçamentário. Em resumo, os objetivos desse mecanismo são:

- i) estabelecer normas específicas de execução orçamentária e financeira para o exercício;
- ii) estabelecer um cronograma de compromissos (empenhos) e de liberação (pagamento) dos recursos financeiros para o governo;
- iii) cumprir a legislação orçamentária (LRF, LDO etc.); e
- iv) assegurar o equilíbrio entre receitas e despesas ao longo do exercício financeiro e proporcionar o cumprimento da meta de resultado primário.

[2] ITEM 7.4.3 Há um cronograma estabelecido de medição de indicadores, monitoramento e avaliação da política

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

[1] o Cmas foi instituído para monitorar e avaliar políticas públicas financiadas por Subsídios da União, com a colaboração dos órgãos gestores dessas políticas, bem como estabelecer cronograma de avaliações e publicizar suas atividades. A atuação deste comitê visa orientar a ação estatal para a geração de valor à sociedade, em consonância com as boas práticas de governança pública.

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

#ITEM 7.4.4 Há níveis de serviço estabelecidos para controlar os prazos envolvidos em atividades críticas necessárias à implementação da política

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Planejar o gerenciamento do cronograma—O processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.

[2] O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

7.5 Os riscos e controles internos da política são gerenciados?

7.5.1 Atos normativos

BRASIL, Constituição Federal de 1988 - atualizada até emenda 107

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

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

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

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

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

[1] Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

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

[5] Art. 18 A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:

I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;

II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e

III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.

[6] Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade;

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

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

X - identificação e definição dos efeitos e riscos decorrentes da edição, da alteração ou da revogação do ato normativo;

BRASIL, Instrução Normativa 01/2016 - CGU, MPOG

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

III – auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As **auditorias internas no âmbito da Administração Pública** se

constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são **responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão** (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;

V - controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[1] Controle interno: processo conduzido pela estrutura de governança, administração e demais profissionais da UPC desenvolvido para proporcionar segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos relacionados ao uso econômico, eficaz e eficiente dos recursos na realização das operações, à confiabilidade das informações financeiras e de desempenho divulgadas e à conformidade com leis e regulamentos.

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

[1] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Internal Control - Integrated Framework

(Fonte: Controle Interno - Estrutura Integrada - COSO Framework, 1992, traduzido por PricewaterhouseCoopers, 2013)

[2] Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade. (Fonte: Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público, Intosai, 2004, p. 6)

[3] Controle interno é um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de

que na consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- cumprimento das obrigações de accountability;
- cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano

[2] Controles internos são entendidos como conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizados com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que sejam alcançados os objetivos e metas estabelecidos para as unidades jurisdicionadas quanto à eficiência, eficácia e efetividade das operações, à integridade, confiabilidade e disponibilidade das informações, à conformidade com leis e regulamentos e a salvaguarda de ativos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

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

[1] é durante a avaliação de alternativas que os riscos da política são identificados, avaliados, priorizados e endereçados

7.5.2 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:

VI: plano de gestão de riscos com a identificação dos principais problemas que podem surgir juntamente com as respectivas medidas mitigadoras para tratar esses riscos;

BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades

[1] Prática L3.4 - Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno. Significa que a alta administração avalia, direciona e monitora o sistema de gestão de riscos e controle interno e estabelece medidas que asseguram que os dirigentes implementem e monitorem práticas de gestão de riscos e controle interno. Como resultado, a alta administração avalia riscos-chave que podem comprometer o alcance dos principais objetivos organizacionais e fornece direção clara para que eles sejam gerenciados.

C1.3 - Assegurar que a gestão de riscos e o controle interno sejam parte integrante dos processos organizacionais.

C1.1 - Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.

C1.2. Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

C1.2 - Estabelecer política e estrutura integrada de gestão de riscos e controle interno.

C1.5. Monitorar e analisar a gestão de riscos e o sistema de controle interno, a fim de assegurar que sejam eficazes e apoiem o desempenho organizacional.

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

[1] Identificação e documentação dos riscos durante a formulação da política (NAO, 2001; ANAO, 2006); - Gestão de Riscos e Controles Internos

[2] Definição e reconhecimento das responsabilidades de mitigação de riscos entre as várias partes responsáveis pela implementação da política (ANAO, 2006); - Gestão de Riscos e Controles Internos

[3] Comunicação prévia, aos responsáveis pela implementação, sobre os principais riscos identificados (ANAO, 2006); - Gestão de Riscos e Controles Internos

[4] 3.1.7 Gestão de Riscos e Controle Interno

Nos termos da ABNT NBR ISSO 31000:2009, que trata de gestão de riscos, princípios e diretrizes, “organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre objetivos da organização é chamado risco”. A gestão de riscos no presente caso, portanto, se refere a atividades coordenadas para dirigir e controlar uma política no que se refere aos riscos. A consideração dos principais riscos de implementação é essencial durante o desenvolvimento da política pública, o que inclui identificá-los e tratá-los. A avaliação de riscos permitirá comunicar sobre qualquer risco significativo para a implementação da política. Os riscos de toda política pública devem ser identificados e avaliados durante o seu desenho (ANAO, 2006). Além disso, os responsáveis pela implementação da política pública devem ter condições de dar respostas efetivas e tempestivas aos riscos capazes de afetar o alcance dos objetivos programados. Desse modo, os riscos chave devem ser regularmente identificados, avaliados, comunicados, tratados e monitorados, de modo que trata-se de componente que acaba por integrar todas as fases das políticas públicas. A necessidade de identificá-los adquire ainda maior relevância no caso de adoção de soluções inovadoras, eventualmente necessárias para tratar problemas de maior complexidade, pois permite minimizar e/ou tratar a ocorrência de falhas com potencial de prejudicar a imagem da instituição e/ou da política pública (NAO, 2001). Em relação ao controle interno, a Instrução Normativa TCU 63/2010 o define como o conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizado com vistas a assegurar a conformidade das ações e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados. O controle interno é de responsabilidade das instituições responsáveis pela política.

[5] Boas práticas: - Identificação e documentação dos riscos durante a formulação da política (NAO, 2001; ANAO, 2006)

[6] Definição e reconhecimento das responsabilidades de mitigação de riscos entre as várias partes responsáveis pela implementação da política (ANAO, 2006)

[7] Comunicação prévia, aos responsáveis pela implementação, sobre os principais riscos identificados (ANAO, 2006)

[8] Identificação, implantação e monitoramento do controle interno necessário para mitigar os riscos identificados à realização dos objetivos da política e para evitar que conflitos de interesse influenciem na implantação da política (COSO, 2013;BRASIL, 2013);

[9] Realização de testes acerca da forma de implantação de uma política pública antes da sua efetiva implantação, com vistas a garantir a continuidade da política caso acontecimentos inesperados e/ou eventos imprevisos ocorram (AUSTRALIAN GOVERNMENT, 2013; NAO, 2001);

[10] Elaboração de planos de contingência, incluindo estratégias de saída para iniciativas de alto risco (ANAO, 2006);

[11] Identificação, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento sistemático dos riscos durante a implementação da política (ANAO, 2006);

[12] Identificação, comunicação e explicação tempestiva dos problemas ocorridos durante a implementação (ANAO, 2006);

[13] Acompanhamento dos resultados das atividades de controle, dos trabalhos de auditoria e das providências adotadas para saneamento das oportunidades de melhoria identificadas (BRASIL, 2013).

[14] De que maneira os controles internos envolvidos possuem capacidade de identificação e de resposta aos principais riscos da política pública?

[15] Se os riscos chave foram identificados, avaliados, documentados e considerados durante a formulação da política, e se foram apropriadamente comunicados aos respectivos responsáveis;

[16] Se há definição e reconhecimento das responsabilidades de mitigação de riscos entre as várias partes responsáveis pela implementação da política, incluindo os processos de gerenciamento de riscos e controle interno;

[17] Se há identificação, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento sistemático dos riscos durante a implementação da política;

[18] Se há comunicação sistemática sobre riscos e problemas identificados durante as fases de formulação e implementação da política, bem como sobre as respostas e soluções adotadas e sua eficácia;

[19] Se há planos de contingência, incluindo estratégias de saída para iniciativas de alto risco.

[20] Os arranjos para promoção da accountability preveem mecanismos e instrumentos adequados de comunicação e responsabilização, bem como para assegurar a transparência das ações e dos resultados da política pública?

[21] Se há clara definição e formalização dos mecanismos e instrumentos para promoção da accountability pelos diversos órgãos responsáveis pela implementação da política, com padrões mínimos de transparência, comunicação e prestação de contas;

[22] Se há unidade de comando no que diz respeito à responsabilidade pelos resultados da política e pela coordenação e esforços para alcançá-los;

[23] Se existe de forma sistemática a documentação, registro e divulgação das ações, objetivos, metas, operações e resultados da política;

[24] Se há um processo sistemático e formal de prestação de contas sobre as ações, operações e os resultados alcançados;

[25] Se há mecanismos e instâncias de supervisão e controle capazes de impor a adoção de medidas corretivas e sanções (responsabilização) em casos de irregularidades;

[26] Se existem canais formais de comunicação para receber e fornecer informações sobre as ações, objetivos, metas, operações e resultados das políticas;

[27] Se são divulgadas à sociedade, de forma clara, ampla e periódica, informações sobre as ações, operações e resultados alcançados.

[28] Identificação, implantação e monitoramento do controle interno necessário para mitigar os riscos identificados à realização dos objetivos da política e para evitar que conflitos de interesse influenciem na implantação da política (COSO, 2013;BRASIL, 2013);

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

[1] Adotar padrões e boas práticas estabelecidos em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes (ABNT, 2009), evitando que a organização seja aparelhada com uma coleção de instrumentos e procedimentos burocráticos, descoordenados, que podem levar à falsa impressão da existência de um sistema de gestão de riscos e controle efetivo, mas que, na prática, não garantem os benefícios desejados.

[2] O estabelecimento do contexto envolve o entendimento da organização, dos objetivos e do ambiente, inclusive do controle interno, no qual os objetivos são perseguidos, com o fim de obter uma visão abrangente dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização para atingir seus objetivos, bem como fornecer parâmetros para a definição de como as atividades subsequentes do processo de gestão de riscos serão conduzidas.

[3] Reduzir ou mitigar o risco consiste em adotar medidas para reduzir a probabilidade ou a consequência dos riscos ou até mesmo ambos. Os procedimentos que uma organização estabelece para tratar riscos são denominados de atividades de controle interno.

[4] Esta dimensão trata de aspectos relacionados aos efeitos das práticas de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para os objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.

[5] A gestão de riscos não ocorre de forma isolada. Na verdade, se integra a diversos outros elementos, tais como accountability, governança, gestão e controle interno.

[6] Quando tal processo fundamenta-se na aplicação de práticas de gestão de riscos, podemos referir-nos a ele como o processo de gestão de riscos e controle interno ou sistema de gestão de riscos e controles internos

[7] É importante não confundir controle interno com a função ou unidade organizacional de auditoria interna. A auditoria interna tem importante papel no processo ou sistema de gestão de riscos e controle interno, como visto em seção anterior, porém não deve ser entendida como sinônimo de “controle interno”.

[8] Art. 7º Os controles internos da gestão tratados neste capítulo não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno relacionadas no artigo 74 da Constituição federal de 1988

[9] ambiente de controle: é a base de todos os controles internos da gestão, sendo formado pelo conjunto de regras e estrutura que determinam a qualidade dos controles internos da gestão. O ambiente de controle deve influenciar a forma pela qual se estabelecem as estratégias e os objetivos e na maneira como os procedimentos de controle interno são estruturados. Alguns dos elementos do ambiente de controle são:

[10] monitoramento contínuo: é realizado nas operações normais e de natureza contínua da organização. Inclui a administração e as atividades de supervisão e outras ações que os servidores executam ao cumprir suas responsabilidades. Abrange cada

um dos componentes da estrutura do controle interno, fortalecendo os controles internos da gestão contra ações irregulares, antiéticas, antieconômicas, ineficientes e ineficazes. Pode ser realizado pela própria Administração por intermédio de instâncias de conformidade, como comitês específicos, que atuam como segunda linha (ou camada) de defesa da organização; e estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;

[11] Modelos internacionais: Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada (COSO II) Alinhando risco com estratégia e desempenho (COSO GR)

[12] Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes (ISO 31000) Orange Book e Risk Management Assessment Framework

[13] PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS Comunicação e consulta Estabelecimento do contexto Identificação de riscos Análise de riscos Avaliação de riscos Tratamento de riscos Monitoramento e análise crítica

[14] TÉCNICAS PARA GESTÃO DE RISCOS Priorização de processos Brainstorming Entrevistas Delphi, Análise Preliminar de Perigos (APP) Listas de verificação.

[15] Análise de causa raiz

Técnica “E se” estruturada (SWIFT) Análise Bow Tie

Análise de Decisão por Multicritério (MCD)

[16] LIDERANÇA PARA RISCO

Princípios, estrutura e processo de gestão de riscos Papéis e responsabilidades Três Linhas de Defesa

[17] BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS Por onde começar? Grupo de trabalho Estudos preliminares Estratégia de implantação e definição de arquitetura Política de gestão de riscos Delegação e comprometimento Processo de gestão de riscos

[18] MODELO DE AVALIAÇÃO Dimensão - Ambiente Liderança
Políticas e Estratégias Pessoas
Dimensão - Processos
Identificação e análise de riscos Avaliação e resposta a riscos Monitoramento e comunicação

[19] Dimensão - Parcerias Dimensão - Resultados
Determinação do nível de maturidade
Avaliando os índices de maturidade de cada aspecto
Avaliando os índices de maturidade de cada dimensão
Determinando o nível de maturidade global da gestão de riscos

[20] Quais são os macroprocessos identificados como relevantes na fase de levantamento dos riscos?

[21] Quais são os princípios que irão nortear eventual redesenho dos processos?

[22] Qual é o mecanismo para se descontinuar e/ou criar processos novos a partir da implantação do modelo de GRCorp?

[23] Quais são as ações críticas para mitigar os riscos relevantes?

[24] Quais são os fóruns de decisão envolvidos?

[25] Quais são os papéis e responsabilidades desses fóruns?

[26] Qual é a composição desses fóruns?

[27] Quais são as alçadas?

[28] Quais são as políticas necessárias para tomada de decisão ágil e eficaz?

[29] Existem as capacitações necessárias? Quais são as lacunas? Como endereçá-las?

[30] O modelo organizacional facilita a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos relevantes?

[21] Como está sendo tratada a questão da sucessão de postos/pessoas-chave na organização?

[32] Existem controles adequados para mensurar a exposição?

[33] Os relatórios gerenciais facilitam a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos?

[34] Os sistemas de TI (Tecnologia da Informação) são adequados?

[35] Há comunicação adequada com os colaboradores?

[36] Existe uniformidade conceitual quanto ao modelo de GRCorp?

[37] O perfil de riscos e seus benefícios estão devidamente comunicados para a organização?

[38] Há um claro alinhamento entre o perfil de riscos e os valores e cultura corporativa?

[39] As responsabilidades e direitos decisórios estão devidamente explicitados e comunicados?

[40] Há comunicação adequada com os stakeholders externos?

[41] Análise de riscos: processo de compreender a natureza e determinar o nível (magnitude, severidade) de um risco ou combinação de riscos, mediante a combinação das consequências e de suas probabilidades (ABNT, 2009).

[42] Avaliação de riscos: processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco da organização, para determinar se um risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável (ABNT, 2009).

[43] Estrutura de gestão de riscos: conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização (ABNT, 2009)

[44] Gerenciamento de riscos - aplicação de uma arquitetura (princípios, estrutura e processo) para identificar riscos, analisar e avaliar se devem ser modificados por algum tratamento a fim de atender critérios de risco. Ao longo desse processo, comunica-se e consulta-se as partes interessadas, monitora-se e analisa-se criticamente os riscos e os controles que os modificam, a fim de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional é requerido (ABNT, 2009).

[45] Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco (ABNT, 2009).

[46] Identificação de riscos: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos; envolve a identificação das fontes de risco, os eventos, suas causas e suas

[47] consequências potenciais (ABNT, 2009), pode envolver análise de dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

[48] Matriz de avaliação de riscos: papel de trabalho que estrutura e sistematiza a identificação de riscos, a análise de riscos e a avaliação de riscos, incluindo a avaliação de controles internos e outras respostas a riscos, podendo incluir as decisões sobre o tratamento de riscos.

[49] Matriz de risco: matriz gráfica que exprime o conjunto de combinações de probabilidade e impacto de riscos e serve para classificar os níveis de risco.

[50] Monitoramento: verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças em relação ao nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento pode ser aplicado a riscos, a controles, à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão de riscos.

[51] Plano de gestão de riscos: esquema dentro da estrutura de gestão de riscos que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos, incluindo, tipicamente, procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades (ABNT, 2009).

[52] Um manual ou complemento à política de gestão de riscos que pode ser aplicado a um determinado produto, processo e projeto, em parte ou em toda a organização (ABNT, 2009, adaptado).

[53] Política de gestão de riscos: documento que contém a declaração das intenções e diretrizes gerais relacionadas à gestão de riscos e estabelece claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos. Não se trata de uma declaração de propósitos genérica, mas de um documento que, além de declarar os princípios, explica porque a gestão de riscos é adotada, o que se pretende com ela, onde, como e quando ela é aplicada, quem são os responsáveis em todos os níveis, dentre outros aspectos (ABNT, 2009).

[54] Processo de avaliação de riscos: processo global representado pelo conjunto de métodos e técnicas que possibilitam a identificação de riscos, a análise de riscos e a avaliação de riscos que possam impactar os objetivos de organizações, programas, projetos e atividades. Envolve a identificação das fontes de risco, dos eventos e de sua probabilidade de ocorrência, de suas causas e suas consequências potenciais, das áreas de impacto, das circunstâncias envolvidas, inclusive aquelas relativas a cenários alternativos (ABNT, 2009, adaptado).

[55] Processo de gestão de riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão em atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento,

monitoramento e análise crítica de riscos (ABNT, 2009). Sinônimo de gerenciamento de riscos.

[56] Respostas a risco: opções e ações gerenciais para tratamento de riscos. Inclui evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco porque o risco está além do apetite a risco da organização e outra resposta não é aplicável; transferir ou compartilhar o risco com outra parte; aceitar o risco por uma escolha consciente; ou mitigar o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências (INTOSAI, 2007).

[57] Risco: possibilidade de um evento ocorrer e afetar adversamente a realização de objetivos (COSO GRC, 2004); possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades (BRASIL, 2010c); efeito da incerteza nos objetivos (ABNT, 2009).

[58] Risco de controle: possibilidade de que os controles adotados pela administração não sejam eficazes para tratar o risco a que se propõe.

[59] Risco operacional: risco de perdas resultantes direta ou indiretamente de falha ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos.

[60] Risco significativo: aquele com grande probabilidade de ocorrer e, se ocorrer, ter um impacto relevante nos objetivos (LONGO, 2011).

[61] Tratamento de riscos: processo de implementar respostas a risco selecionadas.

[62] Valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização pública que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem certos aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (SERRA, 2008).

BRASIL. TCU, 2018 - Referencial de combate a fraude e corrupção

[1] A primeira linha de defesa é composta pelos controles internos operacionais, dos gestores e diretos sobre as atividades. Os gestores detêm os riscos do negócio e os gerenciam. Eles são responsáveis por implementar medidas de controle preventivas, detectivas e corretivas nos processos sob sua responsabilidade, para manter um controle interno efetivo. Os gestores devem identificar, avaliar e controlar os riscos, contribuindo para melhorar o cumprimento das políticas internas e assegurando que as atividades desenvolvidas sejam compatíveis com os objetivos da organização.

[2] Prática P2.5 – Gerenciar riscos e instituir mecanismos de controle interno para o combate a fraude e corrupção

[3] A implementação sistemática de indicadores de possível fraude e corrupção (sinais de alerta) melhora a eficiência e eficácia das ações de detecção. Os indicadores são circunstâncias incomuns nas atividades da organização e, em razão disso, precisam ser investigadas.

[4] O importante é que, quando identificada uma falha na prática ou controle interno que possa ser explorada por um fraudador ou corrupto, ela seja rapidamente sanada. Isso só é possível se a atividade de monitoramento for contínua.

[5] Riscos residuais: após o exame da estrutura de controle interno, a conclusão pode ser que certos riscos de fraude não estão sendo mitigados adequadamente por vários fatores, incluindo certos controles previstos não estarem implementados ou operarem deficientemente. Tais riscos residuais devem ser avaliados pela organização no desenvolvimento da resposta ao risco de fraude.

[6] A avaliação de cada controle interno considerado não deve ser representada em termos de sua capacidade de mitigar o risco do negócio em geral. Pelo contrário, essa é uma avaliação do impacto percebido que o controle exerce sobre a fraude específica ou risco de corrupção sob consideração.

[7] » Controle interno que não é aplicado ou comprometido por pessoas mais experientes; » Discrepância nos registros contábeis e reconciliação com itens inexplicáveis; » Excesso de créditos suspeitos; » Ativo físico extraviado; » Evidência de alteração em documentos ou duplicações.

[8] NBR ISO 31000: gestão de riscos: princípios e diretrizes

[9] NBR ISO 37001: SISTEMAS DE GESTÃO ANTISSUBORNO

[10] AVALIAÇÃO DO CUSTO-BENEFÍCIO NO COMBATE À FRAUDE E CORRUPÇÃO

[11] P1: GESTÃO DA ÉTICA E INTEGRIDADE

Prática P1.1: Promover a cultura da ética e da integridade na organização

Prática P1.2: Estabelecer comportamento ético e íntegro da alta administração

Prática P1.3: Estabelecer, divulgar e esclarecer o código de ética e de conduta

Prática P1.4: Promover comissão de ética 43

Prática P1.5: Instituir política de prevenção aos conflitos de interesse.

Prática P1.6: Estabelecer condições para lidar com variação significativa de patrimônio.

Prática P1.7: Regular o recebimento de presentes e participação em eventos.

[12] P2: CONTROLES PREVENTIVOS

Prática P2.1: Estabelecer sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas.

Prática P2.2: Estabelecer política e plano de combate à fraude e corrupção da organização.

Prática P2.3: Estabelecer política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção.

Prática P2.4: Estabelecer política e práticas de gestão de relacionamento com entidades e pessoas que recebam recursos financeiros ou que dependam do poder de compra e de regulação da organização.

Prática P2.5: Gerenciar riscos e instituir mecanismos de controle interno para o combate à fraude e corrupção.

Prática P2.6: Implantar função antifraude e anticorrupção na organização.

Prática P2.7: Promover programa de capacitação sobre combate à fraude e corrupção.

Prática P2.8: Comunicar a política e gestão de risco de fraude e corrupção e os resultados das correções nos casos detectados.

[13] 3. DETECÇÃO

D1: CONTROLES DETECTIVOS

Prática D1.1: Controles reativos de detecção

Prática D1.2: Controles proativos de detecção

Prática D1.3: Documentar as técnicas de detecção de fraude e corrupção

[14] D2: CANAL DE DENÚNCIAS

Prática D2.1: Estabelecer canal de denúncias

Prática D2.2: Gerenciar as denúncias recebidas

Prática D2.3: Análise e admissibilidade das denúncias

[15] D3: AUDITORIA INTERNA

Prática D3.1: Avaliar a política, o plano, a gestão de risco de fraude e corrupção e os controles internos da organização

Prática D3.2: Avaliar a cultura e gestão da ética e da integridade

Prática D3.3: Planejar e realizar auditorias e investigações de fraude e corrupção

Prática D3.4: Estabelecer uma sistemática de divulgação de relatórios que tratam de fraude e corrupção

[16] 4. INVESTIGAÇÃO 78 I1: PRÉ-INVESTIGAÇÃO

Prática I1.1: Desenvolver plano de resposta à fraude e corrupção

Prática I1.2: Realizar avaliação inicial do incidente

Prática I1.3: Estabelecer equipe de investigação

Prática I1.4: Estabelecer parcerias com outras organizações

[17] EXECUÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Prática I2.1: Desenvolver plano de investigação

Prática I2.2: Estabelecer a confidencialidade da investigação

Prática I2.3: Investigar e responder os atos de fraude e corrupção

Prática I2.4: Realizar entrevistas eficazes

Prática I2.5: Examinar documentos

[18] PÓS-INVESTIGAÇÃO

Prática I3.1: Revisar controles internos após a ocorrência de uma fraude e corrupção

[19] CORREÇÃO.92 C1: ILÍCITOS ÉTICOS

Prática C1.1: Procedimento ético preliminar

Prática C1.2: Processo de apuração ética e de integridade

[20] ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS

Prática C2.1: Sindicância

Prática C2.2: Processo administrativo disciplinar

Prática C2.3: Termo circunstanciado administrativo

Prática C2.4: Tomada de contas especial (

Prática C2.5: Processo administrativo de responsabilização

[21] C3: ILÍCITOS CIVIS

Prática C3.1: Ação civil de improbidade administrativa

Prática C3.2: Ação civil de improbidade empresarial

[22] C4: ILÍCITOS PENAIS

Prática C4.1: Responsabilização penal

[23] 6. MONITORAMENTO .

M1: MONITORAMENTO CONTÍNUO

M2: MONITORAMENTO GERAL

[1] Ainda na etapa de formulação, os órgãos e as entidades envolvidas precisam explicitar como será estruturado o processo de gestão de riscos da política pública proposta, cuja finalidade é garantir a existência de mecanismos que permitam a consecução dos resultados almejados. Considerando a dimensão de uma política pública e os aspectos citados, sugere-se o aproveitamento da utilização da matriz Swot como insumo, pois tal ferramenta irá auxiliar na definição do contexto e na própria identificação primária dos riscos à boa execução da política

[2] Com base nesse processo, devem ser fornecidas informações quanto aos principais riscos envolvidos na implementação da política pública, bem como dos meios a serem utilizados para o seu tratamento.

[3] Outros insumos a serem considerados para a identificação de riscos são arranjos institucionais específicos das instituições envolvidas, lições acerca de intervenções da mesma natureza, sejam documentadas ou provenientes do conhecimento da equipe gestora, bem como condições de mercado, políticas e sociais.

[4] Uma vez identificados os riscos ao projeto, deve-se elaborar uma relação de suas fontes, ou seja, todos os eventos identificados que possam vir a afetar o projeto, independentemente da frequência ou probabilidade de que ocorram e a escala do impacto que possam ter sobre a execução do programa. Adicionalmente, é importante identificar possíveis sintomas da concretização de riscos a serem reconhecidos caso os riscos estejam de fato afetando o projeto, de modo que se possa empregar as estratégias de mitigação planejadas a tempo de minimizar impactos negativos.

[5] É importante que à identificação de riscos se siga a sua quantificação com a maior precisão possível. A partir de tal quantificação torna-se possível planejar diferentes respostas para cada risco.

[6] No planejamento, devem ser definidos, entre outros aspectos considerados relevantes pelo órgão ou entidade gestora da política pública:

- os responsáveis pela execução das atividades;

- as ferramentas e técnicas a serem utilizadas;
- como os riscos serão categorizados, analisados e priorizados;
- os tipos ou formas de resposta aos riscos;

[7] a forma de comunicação dos resultados do gerenciamento dos riscos;

• como o gerenciamento de riscos será monitorado. O planejamento deve ser documentado por meio do Plano de Gestão de Riscos, e ser estruturado com base nas etapas do processo de gestão de riscos.

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

[1] O desenho da política deve prever mecanismo de controle, definido pelo conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos serão alcançados.

[2] Os mecanismos de controle incluem três elementos centrais e regulares de accountability: enforcement, responsividade e transparência. O enforcement é a previsão, no desenho da política, de mecanismos de sanção no caso de descumprimento do que foi acordado na regulamentação e nas regras da política, como desvio de finalidade ou não cumprimento da prestação de contas nos termos definidos. A responsividade abarca os mecanismos de prestação de contas da política, que deve ocorrer de forma tempestiva: de acordo com os prazos legais, quando alguma informação for requerida, e em tempo hábil para eventual correção de rumos ou eventual necessidade de tomada de decisão durante a execução da intervenção.

[3] Elementos para a identificação e a avaliação dos riscos

1) Identificar quais riscos podem influenciar o cumprimento dos objetivos da política no âmbito da dimensão escolhida.

- 2) Verificar as causas e as consequências desses riscos.
- 3) Avaliar os riscos, conforme os seguintes critérios: impacto para o atingimento dos objetivos da política pública e probabilidade do risco se materializar.
- 4) Classificar os riscos.
- 5) Identificar e avaliar a adequação do desenho e o funcionamento dos controles internos da gestão.

[4] Os processos de controle interno estão formalizados em normas e regulamentos

[5] O sistema de controle interno não é capaz de prevenir a ocorrência de qualquer evento que possa comprometer os resultados da política.

BRASIL. MIN. ECONOMIA, 2020 - Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0

[1] As ações de controle interno são fortalecidas com a gestão da integridade

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

[1] Gestão de Riscos e Controle Interno

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

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

[3] Avaliar:

- Se há identificação, avaliação,

explicação e documentação dos riscos identificados, tratamento, comunicação, monitoramento, tempestiva e sistematicamente, durante a formulação da política pública, e definição de responsabilidades pela sua mitigação na implementação;

- Se há controle interno apto a mitigar os riscos identificados para a realização dos objetivos da política, inclusive os decorrentes de conflitos de interesse;
- Se há realização sistemática de testes de estresse e planos de contingência de implantação da política pública;
- Se há acompanhamento dos resultados das atividades de controle, inclusive das providências indicadas e das adotadas para o saneamento de impropriedades.

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

[1] What is the risk profile of the program? Has the department deemed it to be a high- risk program (e.g., of high materiality and high impact on Canadians)?

NAO, 2019 - Framework to review programmes

[1] Is the programme set up in accordance with good practice and are risks being well managed?

[2] Are key risks identified, understood and addressed?

[3] Is there good understanding of other organisations' programmes that may impact on the operating environment of the programme?

[4] Does the organisational risk management plan include risks associated with the operation of the service or capability?

[5] Is there an appropriate disaster recovery plan?

[6] Has the programme adopted a systematic approach (for example, horizon scanning) to identifying and considering risks?

[7] Have foreseeable risks been identified and assessed?

[8] Have risks been appropriately analysed to assess both the likely occurrence and the potential impact and produce a prioritised management strategy?

[9] Have key risks been allocated an owner and a management plan in place?

[10] Are there systematic criteria for escalation?

[11] Have risks associated with using innovative approaches/solutions been taken into account?

[12] What contingency plans are in place and how would they be activated?

[13] Is there appropriate sharing of risk and reward between parties?

[14] Are risks owned by the parties best placed to manage them?

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

[1] understand the different risks within the system and how they will be allocated through the delivery chain, ensuring risks retained by the commissioner are within their stated risk appetite for the programme.

[2] Have you identified the different types of risk and their potential impact on achievement of your objectives? (including financial, reputational, delivery, and economic environment risks)

[3] Are you clear about which risks will be transferred to providers, and which you will retain as commissioner?

[4] In particular, consider the risk of needing to step in, in the event of service failure.

[5] Is the level of risk that you (as commissioner) retain acceptable, given your overall programme objectives and the programme risk appetite?

[6] As commissioner, do you have mitigating actions in place to manage the risks you retain? (eg reputational risks)

[7] Do you understand the capabilities and risk appetite of the potential providers (be they large private providers, small private providers, third sector organisations or government bodies)?

[8] Are providers willing and able to take on the risks (financial and reputational) involved? If not, do you need to offer additional support?

[9] Are subcontractors willing and able to take on the risks passed to them?

NAO, 2018 - Programme Business Case - International

[1] Specify the main risks associated with the achievement of the programme's outcomes and the proposed counter measures for mitigation and management.

[2] Risk is the possibility of a "negative" event occurring that adversely impacts on the programme or one or more of its projects. Focus on the 20% of the risks which are likely to provide 80% of the programme's risk values.

[3] Identifying, mitigating and managing the key risks is crucial to successful delivery, since the key risks are likely to be that the programme will not deliver its intended outcomes and benefits within the anticipated timescales and spend.

[4] The extent to which it is necessary and prudent to provide indicative values for these risks depends on the nature of the programme and should be agreed between

the programme and the approving authority prior to the commencement of the business case. The scoping document should be used for this purpose.

[5] Adopt a prudent and evidence based approach and capture supporting analysis and assumptions in a preliminary risk register for the programme (to be made more detailed later).

[6] Identify the constraints Specify any constraints that have been placed on the programme.

[7] Constraints are the external conditions and agreed parameters within which the programme must be delivered, over which the programme has little or no control.

[8] These can include policy decisions, ethical and legal considerations, rules and regulations, and timescales within which the programme must be delivered. Affordability constraints may include agreed limits on capital and revenue spend.

[9] Constraints on the programme need to be managed from the outset, since they will constrain the options that can be considered for programme delivery.

[10] The governing principle is that specific risks should be allocated to the party best able to manage it, subject to the risk premium. The intention is to optimise the allocation and sharing of risk rather than to maximise the number of risks to be transferred to potential service providers for delivery of the programme's projects.

[11] the public sector should consider transferring risk to the private sector when the service provider is better able to influence the outcome than the procuring authority.

[12] "the degree to which risks may be transferred depends on the specific proposal under consideration: hence the need to consider project by project.

[13] "the successful negotiation of risk transfer requires a clear understanding by the procuring authority of the risks presented by a proposal; the broad impact that these risks may have on the service provider's incentives and financing costs (cost

drivers); and the degree to which risk transfer offers value for money: hence the need to identify and cost individual risks

[14] "the private sector should be encouraged to take the risks it can manage more effectively than the public sector; particularly where it has clear ownership, responsibility and control.

[15] "the transfer of risks can generate incentives for the private sector to provide more timely, cost effective and innovative solutions.

[16] Complete the following risk allocation for the programme and/or by key project as required. Illustrate the amount of risk to be shared by percentage point (%), if possible.

[17] There are a number of risks which could affect the affordability of the programme. The Programme Business Case should summarise the results of the risk contingencies and sensitivity analysis which underpin the financial case.

[18] The risks and uncertainties will vary from project to project within the programme, but some key questions to consider are:

[19] "Would the project be affordable if capital costs were to be x% higher than expected?

[20] "What if the expected savings were to fall by y%?

[21] "What circumstances might cause saving targets to be breached?

[22] "What if income to the organisation were to be reduced by z% or more? –

[23] "Is there a robust strategy in place to guard against these outcomes?

[24] Finally, there is the pay-back period, which measures the rate at which the financial benefits from the investment 'pays back' the initial investment costs. In

general, projects with a short pay-back period are preferable to those with long pay back periods.

[25] Affordability problems are most likely to occur in the early years of the programme and its project: in the construction and development phase: when benefits are unlikely to be sufficient to offset the costs of the investment.

[26] There should now be clear understanding of: - "the capital and revenue implications of the programme

[27] "the impact on the income and expenditure account and the organisation's charges for services

[28] "the impact on the budget, other sources of available funding and any shortfalls - "the impact of the programme on the organisation's balance sheet.

[29] Action 23: plan risk management: strategy, framework and outline plans
Put in place arrangements for managing and mitigating risks during the key phases of the programme.

[30] Risk management is a structured approach to identifying, assessing and controlling risks that emerge during the course of the policy, programme or project lifecycle. Its purpose is to support better decision making through understanding the risks inherent in a proposal and their likely impact.

[31] Effective risk management supports the achievement of wider aims, such as: - "effective change management - "the efficient use of resources - "better programme and project management - "minimising waste and fraud - "innovation.

[32] Risk management strategy Strategies for the proactive and effective management of risk involve:

[33] "identifying possible risk in advance and putting mechanisms in place to minimise the likelihood of them materialising with adverse effects

[34] "having processes in place to monitor risks, and access to reliable, up-to-date information about risks

[35] "the right balance of control to mitigate against the adverse consequences of the risks, if they should materialise

[36] Guide to developing the Project Business Case 75 (unique within the register) (including enabling project or activity)

[37] (what aspect of the project will give rise to the benefit: to facilitate monitoring) (incurred during delivery) (to secure benefit) (key performance indicator) (expected level of change)

[38] Chapter 8: Preparing the Management Case

- "decision making processes supported by a framework for risk analysis and evaluation. Risk management strategies for individual policies, programmes and projects should be adopted in a way that is appropriate to their scale.

[39] Risk mitigation

Recognised methods for the mitigation of risk throughout the life span of the policy, programme or project include:

- "early consultation: experience suggests that costs tend to increase as more requirements are identified (scope creep). Early consultation will help to identify what the requirements are and how they might be addressed (Scope creep is a risk which needs careful management.)

- "avoidance of irreversible decisions: where lead options involve irreversibility, a full assessment of the costs should include the possibility of delay, and allowing more time for investigating alternative ways to achieve the objectives

- "pilot studies: acquiring more information about risks affecting a programme through pilot studies allows steps to be taken to mitigate either the adverse consequences of bad outcomes, or to increase the benefits of good outcomes

- "design flexibility -where future demand and relative price are uncertain, it may be worth choosing a flexible design adaptable to future changes, rather than a design suited to only one particular outcome. Breaking a programme into stages, with

successive review points at which the project could be stopped or changed can also increase flexibility.

- "precautionary action: where this can be taken to mitigate a perceived risk. The precautionary principle states that because some outcomes are so bad, even though they may be very unlikely, action is justified. In cases where such risks have been identified, they should be drawn to the attention of senior management and expert advice sought.

- "procurement and contractual intervention. Risk can be contractually transferred to other parties and maintained through good contractual relationships, both informal and formal.

- "making less use of leading edge technology. If complex technology is involved, alternative, simpler methods should be considered, especially if these reduce risk considerably whilst providing many of the same benefits

- "develop different options. Following the risk analysis, the appraiser may want to re- instate options, or to develop alternative ones that are either less inherently risky or deal with the risks more efficiently

- "abandon the proposal. Finally, the proposal may be so risky that whatever mitigation is considered, it has to be abandoned.

[40] By reducing risks in these ways, the expected costs of a proposal are lowered or the expected benefits increased. As can be seen, benefit and risk are simply two sides of the same coin and successful delivery depends on the effective identification, management and mitigation of risk.

[41] Public sector organisations should foster a pragmatic approach to risk management at all levels. This involves:

- "establishing a risk management framework, within which risks are identified, mitigated and managed

- "senior management support, ownership and leadership of risk management policies - "clear communication of organisational risk management policies to all staff

- "embedding risk management fully into business processes and ensuring it is applied consistently.

[42] These actions should help establish an organisational culture that supports well thought out risk taking and innovation.

[43] The arrangements for the management of risk should be outlined, together with the respective roles and responsibilities and reporting lines of the posts concerned. These should be made clear in relation to the overall project management arrangements.

[44] Programme risk register

All programmes must capture their identified risks within a register that indicates how they will be managed and mitigated.

The register should be continuously reviewed and updated throughout the programme and capture the following information for each risk:

[45] Risk Register Risk numbe

All the risks identified in the strategic case and economic case sections of the Programme Business Case must be accounted for within the risk register. This includes the appraisal for the preferred option.

PMI, 2013 - PMBOK 5^a ed.

[1] A prevenção de riscos é uma estratégia de resposta ao risco em que a equipe do projeto age para eliminar a ameaça ou proteger o projeto contra o seu impacto. Ela envolve a alteração do plano de gerenciamento do projeto para eliminar totalmente a ameaça. O gerente do projeto também pode isolar os objetivos do projeto do impacto do risco ou alterar o objetivo que está em perigo.

[2] Devido aos novos trabalhos ou trabalhos omitido gerados pelas respostas aos riscos, a linha de base do cronograma pode ser atualizada para refletir essas alterações.

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

[1] The cost of change represents a major risk to the public sector and should be mitigated through the contractual obligation to benchmark and market test the contracted services at regular intervals.

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

[1] Are risks, constraints and dependencies identified and managed ?

[2] Is optimism bias properly included and aligned with risk ?

[3] Is risk identified and managed and allocated ?

[4] Is there a risk allocation table?

[5] Is there a contingency plan with arrangements & provision for risk management ?

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

[1] Have all appropriate risks been considered?

[2] Are the risk management arrangements credible, and are the risk management costs also built in?

[3] Where PFI is involved have all the risks been examined and does the business case show that risk transfer arrangements have been agreed that move risk to the party most suited to bear it?

[4] The allocation of risk must be clearly explained and the business case should include a risk table showing risk allocation and the steps which are being taken

KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI

[1] Quais eventos podem evitar o atingimento de um ou mais objetivos do projeto?

[2] Quais eventos podem atrasar o atingimento de um ou mais objetivos do projeto?

[3] Quais eventos podem prejudicar o atingimento de um ou mais objetivos do projeto?

[4] Quais objetivos podem impedir o atingimento de um ou mais objetivos do projeto?

[5] O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?

[6] O evento é um risco ou uma falha no desenho do projeto? O evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?

[7] A Atividade 18 - Análise de risco tem como objetivo estabelecer um plano de gerenciamento de riscos, de modo que sejam adotadas, desde o início do planejamento e da implementação do projeto, práticas coerentes, com o intuito de impedir que a execução do projeto ou de seus objetivos sejam prejudicados pela materialização de eventos incertos.

[8] A gravidade, por sua vez, deve ser analisada através da dimensão referente à consequência ou ao impacto do risco em relação ao projeto. Podem ser adotados critérios referentes a custos incrementais originados pelo risco, dificuldades no cumprimento dos objetivos do projeto, entre outros. Porém, estes parâmetros devem ser explicitados previamente à análise.

[9] Ação 3: Mitigação dos riscos

Após a realização das duas ações anteriores, é necessária a elaboração de possíveis respostas às consequências e impactos dos riscos, ou seja, a elaboração de medidas mitigatórias para os riscos estabelecidos. Mitigação de risco é qualquer ação que pode ser tomada para reduzir:

[10] A probabilidade de um risco se materializar; ou As consequências para a parte que assumiu o risco, caso o risco se concretize.

[11] Mitigação de risco é uma tentativa de reduzir a exposição da parte relevante ao risco e inerentemente aumentar a probabilidade de alcançar (ou melhorar) o cenário base do projeto. Práticas mitigatórias variam dependendo dos riscos que estão sendo considerados e se a parte interessada é privada ou pública.

[12] Ao formular as práticas mitigatórias, estas devem ser constantemente contrapostas aos impactos dos riscos, pois práticas que superem as consequências dos riscos em custos para o projeto se tornam pouco coerentes.

[13] Ação 4: Monitoramento dos riscos ao longo da vida do projeto

Para esta ação o gestor deve ter em mente que a análise de riscos não é uma atividade que deva ocorrer somente uma vez. Os riscos devem ser monitorados e revisitados durante todo ciclo de vida do projeto.

[14] Uma vez que os riscos tenham sido alocados, o gestor necessita estabelecer um modelo de monitoramento de riscos, de maneira que assegure a identificação e avaliação dos riscos.

[15] Muito baixo (ou desprezível) Baixo Moderado Alto Muito alto riscos inesperados de forma célere. Há softwares disponíveis que possibilitam ao gestor a criação de datas críticas para a revisão dos riscos, dando-lhe a oportunidade de reconsiderar sua probabilidade de ocorrência, assim como verificar se a respectiva ação de mitigação permanece coerente ou deve ser reformulada.

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

[1] Nesta atividade, também faz-se necessária a identificação e a especificação dos principais riscos associados à obtenção de resultados do projeto.

[2] Risco é a possibilidade de um evento “negativo” ocorrer, ou seja, um evento que possa impactar negativamente o projeto nesta fase de desenvolvimento do SOC. A identificação, a mitigação e o gerenciamento dos principais riscos são essenciais para uma entrega bem-sucedida, na medida em que os principais riscos provavelmente são aqueles que impedirão que o projeto atinja os objetivos, os resultados, os benefícios pretendidos dentro do prazo e com os gastos presumidos.

[3] A Atividade 18 - Análise de risco possui como objetivo estabelecer um plano de gerenciamento de riscos, de modo que sejam adotadas, desde o início do planejamento e da implementação do projeto, práticas coerentes, com o intuito de impedir que a execução do projeto ou de seus objetivos sejam prejudicados pela materialização de eventos incertos.

[4] 7.2.4. Atividade 18 - Análise de risco

Este plano deve ser estabelecido por meio de:

- Identificação dos principais riscos do projeto
- Avaliação dos riscos identificados
- Planejamento de resposta aos riscos
- Monitoramento dos riscos ao longo da vida do projeto.

[5] Os riscos ligados a atraso da obra, a não entrega no prazo, custos excessivos, entre outros, são assumidos pelo setor público pelo modo de aquisição convencional.

[6] para sua avaliação, planejamento de respostas e monitoramento ao longo do ciclo de vida do projeto.

7.6 A qualidade da implementação da política é gerenciada?

7.6.1 Atos normativos

TCU, 2018 - ACÓRDÃO 2.359/2018-Plenário - FOCTV

[1] 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)

7.6.2 Outras fontes

PMI, 2013 - PMBOK 5ª ed.

[1] Planejar o gerenciamento da qualidade - O processo de identificação dos requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, além da documentação de como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade.

[2] Realizar a garantia da qualidade - O processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições do controle de qualidade para garantir o uso dos padrões de qualidade e das definições operacionais apropriadas.

[3] O processo “validar o escopo” é diferente do processo Controlar a qualidade pois o primeiro está principalmente interessado na aceitação das entregas, enquanto que o controle da qualidade se interessa principalmente com a precisão das entregas e o cumprimento dos requisitos de qualidade especificados nas entregas. O controle de qualidade normalmente é feito antes da validação do escopo, mas os dois processos podem ser executados paralelamente.

[4] Realizar o controle da qualidade - O processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

[5] As informações sobre o cronograma do contrato, escopo, qualidade e desempenho de custos, bem como toda a documentação das mudanças no contrato, registros de pagamento e resultados de inspeções, são catalogadas. Essas informações podem ser usadas como informações de lições aprendidas e como uma base para avaliar contratados para contratos futuros.

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

[7] Uma das metas do processo “controlar a qualidade” é determinar a correção das entregas. Os resultados da execução do processo “controlar a qualidade” são as entregas verificadas. As entregas verificadas são uma entrada para o processo “validar o escopo” (5.5.1.4) para a obtenção do aceite formal.

[8] O planejamento do custo, cronograma e da qualidade e às vezes as aquisições são todos construídos com base nestes requisitos. O desenvolvimento dos requisitos começa com uma análise das informações contidas no termo de abertura do projeto (Seção 4.1.3.1), no registro das partes interessadas (Seção 13.1.3.1) e no plano de gerenciamento das partes interessadas (Seção 13.2.3.1).

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

[10] Uma das metas do processo Controlar a qualidade é determinar a correção das entregas. Os resultados da execução do processo Controlar a qualidade são as entregas verificadas. As entregas verificadas são uma entrada para o processo Validar o escopo (5.5.1.4) para a obtenção do aceite formal.

[11] A equipe de gerenciamento do projeto pode ter um conhecimento prático de processos de controle estatístico da qualidade, para avaliar os dados contidos nas saídas de qualidade do controle.

[12] Controlar a qualidade é o processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias. Os principais benefícios deste processo incluem:

(1) identificar as causas da baixa qualidade do processo ou do produto e recomendar e/ou tomar medidas para eliminá-las; e

(2) validar a conformidade das entregas e do trabalho do projeto com os requisitos necessários à aceitação final especificados pelas principais partes interessadas.

[13] O processo “realizar a garantia da qualidade” implementa um conjunto de ações e processos planejados e sistemáticos dentro do plano de gerenciamento da qualidade do projeto. A garantia da qualidade visa assegurar que uma saída futura ou uma saída não terminada, também conhecida como trabalho em andamento, seja concluída de forma a cumprir os requisitos e expectativas especificados. A garantia de qualidade contribui para o estado de certeza sobre a qualidade ao impedir os defeitos nos processos de planejamento ou ao eliminar tais defeitos na inspeção realizada durante a etapa trabalho-em-andamento de implementação. Realizar a garantia da qualidade é um processo de execução que usa dados criados durante os processos Planejar o gerenciamento da qualidade e Controlar a qualidade.

[14] O processo “realizar a garantia da qualidade” também inclui a melhoria contínua do processo, que é um meio iterativo de melhorar a qualidade de todos os processos. A melhoria contínua de processos reduz o desperdício e elimina as atividades que não agregam valor. Isso permite que os processos sejam operados com níveis mais altos de eficiência e eficácia.

[15] Uma lista de verificação é uma ferramenta estruturada, geralmente específica do componente, usada para verificar se um conjunto de etapas necessárias foi executado. Com base nos requisitos do projeto e nas práticas, as listas de verificação podem ser simples ou complexas. Muitas organizações têm listas de verificação padronizadas disponíveis para garantir a consistência em tarefas realizadas com frequência. Em algumas áreas de aplicação também existem listas de

verificação disponibilizadas por associações profissionais ou fornecedores de serviços comerciais. As listas de verificação da qualidade devem incorporar os critérios de aceitação incluídos na linha de base do escopo.

[16] Realizar a garantia da qualidade é o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle de qualidade para garantir o uso dos padrões de qualidade e definições operacionais apropriados. O principal benefício deste processo é a facilitação do aprimoramento dos processos de qualidade.

[17] O processo "realizar a garantia da qualidade" usa as ferramentas e técnicas dos processos Planejar o gerenciamento da qualidade e Controlar a qualidade.

7.7 O desempenho da política é acompanhado?

7.7.1 Atos normativos

BRASIL. Decreto 9.203/2017 Política de governança da APF

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

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

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

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

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

BRASIL. Decreto 9.834/2019 Conselho de monitoramento e avaliação de políticas públicas

[1] Institui o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

Art. 1º Fica instituído o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, de natureza consultiva, com a finalidade de:

I avaliar as políticas públicas selecionadas, que são financiadas por gastos diretos ou subsídios da União; e

II monitorar a implementação das propostas de alteração das políticas públicas resultantes da avaliação, em consonância com as boas práticas de governança.

§ 1º Para fins do disposto neste Decreto, consideram-se:

I políticas públicas financiadas por gastos diretos aquelas financiadas por meio de dotações consignadas no Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União ou por recursos dos fundos geridos pela União; e

II subsídios da União o conjunto de benefícios de natureza tributária, financeira e creditícia de que trata o § 6º do Art. 165 da Constituição.

[2] Art. 2º Compete ao Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas:

I aprovar critérios para a seleção de políticas públicas financiadas pela União a serem avaliadas, observados os aspectos de materialidade, criticidade e relevância, dentre outros;

II aprovar: a) a lista anual de políticas públicas a serem avaliadas e suas alterações, que será elaborada segundo os critérios de que trata o inciso I do caput; e b) o cronograma de avaliação;

III comunicar aos Ministros de Estado dos órgãos de que trata o art. 3º e ao Comitê Interministerial de Governança, instituído pelo Decreto 9.203, de 22 de novembro/2017, a relação de políticas públicas financiadas pela União que serão objeto de avaliação e o resultado das avaliações e das recomendações;

IV encaminhar aos Ministros de Estado dos órgãos que integram o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, quando couber, propostas de alteração das políticas públicas avaliadas;

V instituir mecanismos de transparência que permitam a disseminação das atividades e dos processos do Conselho, com ampla divulgação das avaliações e das recomendações, inclusive em sítios eletrônicos; e

VI editar os atos necessários ao exercício de suas competências.

[3] Art. 3º O Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas será composto pelos seguintes membros titulares:

I Secretário-Executivo do Ministério da Economia, que o coordenará;

II Secretário-Executivo da Casa Civil da Presidência da República; e

III Secretário-Executivo da Controladoria-Geral da União.

§ 1º Os membros titulares poderão ser substituídos no Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas por seus substitutos legais ou por ocupantes de cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores DAS de nível igual ou superior a 6.

§ 2º O Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas poderá convidar para participar das reuniões, sem direito a voto, os titulares dos órgãos gestores e dos órgãos corresponsáveis pelas políticas públicas que são financiadas pelos gastos diretos ou pelos subsídios da União e que estejam em processo de avaliação.

§ 3º O Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas se reunirá em caráter ordinário semestralmente e em caráter extraordinário sempre que convocado pelo Coordenador.

§ 4º A reunião extraordinária do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas será realizada até trinta dias antes da reunião do Comitê Interministerial de Governança, na hipótese de não estar prevista reunião ordinária nesse período e de haver assuntos a serem encaminhados ao Comitê.

§ 5º O quórum de reunião do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas é de maioria absoluta dos membros e o quórum de aprovação é de maioria simples.

§ 6º A participação no Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e nos seus comitês será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.

§ 7º Ato do Ministro de Estado da Economia definirá o órgão responsável pelo apoio técnico e administrativo ao Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

[4] Art. 4º Compõem a estrutura do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas:

I o Comitê de Monitoramento e Avaliação de Gastos Diretos, com a finalidade de prover suporte técnico às atribuições do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas no que se refere às políticas públicas financiadas por gastos diretos; e

II o Comitê de Monitoramento e Avaliação dos Subsídios da União, com a finalidade de prover suporte técnico às atribuições do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas no que se refere às políticas públicas financiadas por subsídios da União.

[5] Art. 5º Caberá aos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas:

I elaborar e submeter à aprovação do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas: a) os critérios para a seleção de políticas públicas a serem avaliadas; b) a lista anual de políticas públicas a serem avaliadas, segundo os critérios estabelecidos, e o cronograma de avaliação; c) os referenciais de metodologias de avaliação das políticas públicas; d) as recomendações de critérios técnicos para a elaboração de estudos de viabilidade de propostas de políticas públicas aos órgãos gestores; e e) as propostas de alteração das políticas públicas avaliadas;

II avaliar as políticas públicas selecionadas e monitorar a implementação das propostas resultantes da avaliação, com a colaboração dos órgãos gestores dessas políticas ou em parceria com as entidades públicas ou privadas;

III solicitar aos órgãos gestores as informações sobre políticas públicas, em especial, aquelas necessárias à avaliação e ao monitoramento;

IV consolidar as informações de que trata o inciso III do caput;

V assegurar a transparência ativa de seus atos;

VI divulgar aos órgãos gestores os referenciais de metodologias e os critérios aprovados pelo Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas; e

VII editar os atos necessários ao exercício de suas competências.

§ 1º Os Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas poderão convidar, sempre que necessário ao exercício de suas competências, representantes dos órgãos gestores de políticas públicas, de entidades representativas de segmentos de atividade e de especialistas com notório saber.

§ 2º Os estudos e as avaliações poderão ser realizados por pesquisadores e representantes de outros órgãos e entidades, públicas ou privadas, com notório saber, nos termos estabelecidos pelos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, desde que sem ônus para a União.

§ 3º A Fundação Escola Nacional de Administração Pública Enap, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada Ipea e a Fundação InstitutoBRASILEIRO de Geografia e Estatística IBGE apoiarão, no âmbito de suas competências, o desenvolvimento das atividades de avaliação e de pesquisa dos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

§ 4º Os órgãos e as entidades da administração pública federal responsáveis pela gestão de políticas públicas disponibilizarão aos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, sempre que solicitadas, as informações necessárias para o exercício de suas competências.

§ 5º Os Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas poderão instituir grupos técnicos temporários com a finalidade de auxiliar no exercício das competências previstas neste Decreto.

§ 6º As informações produzidas e as proposições elaboradas no âmbito dos Comitês serão encaminhadas ao Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e, sempre que possível, serão integradas ao ciclo de gestão de finanças públicas, em particular, aos processos de planejamento e orçamento do Governo federal.

[6] Art. 6º Os comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas serão compostos pelos seguintes membros:

- I quatro representantes do Ministério da Economia;
- II dois representantes da Casa Civil da Presidência da República; e
- III dois representantes da Controladoria-Geral da União.

§ 1º Cada membro titular dos comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas de que trata o caput terá até dois suplentes.

§ 2º Ato do Ministro de Estado da Economia designará os coordenadores dos Comitês dentre os representantes do Ministério da Economia.

§ 3º Os membros dos Comitês e os respectivos suplentes serão indicados pelos titulares dos órgãos que representam e serão designados em ato do Coordenador do respectivo Comitê, dentre ocupantes de cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores DAS ou equivalente de nível igual ou superior a 5.

§ 4º Os Comitês se reunirão em caráter ordinário semestralmente e em caráter extraordinário sempre convocados pelo Coordenador.

§ 5º Aplicam-se aos Comitês do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas as disposições dos § 5º a § 8º do Art. 3º.

[7] Art. 7º O Ministério da Economia, por meio do órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação, disponibilizará plataforma

de análise de dados para a realização dos processos de cruzamento de bases de dados necessárias à avaliação de políticas públicas selecionadas pelo Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, observada a disponibilidade orçamentária.

§ 1º Os dados disponíveis na plataforma de análise de dados de que trata o caput poderão ser utilizados com a finalidade de realizar análise das políticas públicas selecionadas pelo Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, respeitadas as regras de sigilo.

§ 2º Os membros do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e dos seus comitês e os servidores do Ipea que atuem junto aos referidos colegiados terão acesso aos dados de que trata o § 1º e a outras bases disponibilizadas pelos seus órgãos gestores necessárias para apoiar o desenvolvimento das atividades de avaliação e de pesquisa do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

§ 3º O Ipea, em conjunto com a Controladoria-Geral da União e outros órgãos do Ministério da Economia, desenvolverá metodologias de validação dos processos de cruzamento de bases de dados de que trata o caput, com base no escopo de atuação do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

§ 4º Os dados disponibilizados serão mantidos em ambiente controlado e seguro, observado o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e de sigilo, incluídas, quando necessário, a anonimização ou a pseudonimização.

§ 5º A divulgação dos resultados ou de qualquer excerto da avaliação não poderá revelar dados pessoais.

§ 6º Os dados protegidos por sigilo fiscal e sob gestão da Secretaria Especial da Receita Federal do BRASIL do Ministério da Economia ficam excluídos do disposto no caput.

[8] Art. 8º Ato do Secretário Executivo do Ministério da Economia estabelecerá os prazos e os procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal no processo de elaboração dos demonstrativos a que se refere o § 6º do Art. 165 da Constituição.

Parágrafo único. O Ministério da Economia disciplinará, coordenará e supervisionará a elaboração dos demonstrativos de que trata o caput, a sua consolidação e o seu encaminhamento junto ao projeto de lei orçamentária anual.

[9] Art. 9º Os órgãos gestores e os corresponsáveis pelas políticas públicas financiadas por benefícios de natureza tributária, financeira e creditícia são aqueles estabelecidos nos Anexos I e II a este Decreto.

BRASIL. Decreto 10.411/2020 Análise de Impacto Regulatório

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

XII descrição da estratégia para implementação da alternativa sugerida, acompanhada das formas de monitoramento e de avaliação a serem adotadas e, quando couber, avaliação quanto à necessidade de alteração ou de revogação de normas vigentes.

BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário FOCTV

[1] Segundo TCU (2016: 46) o monitoramento da implementação das políticas e a avaliação do desempenho governamental ajudam a trazer maior coerência horizontal para atingir os objetivos das políticas governamentais.

[2] O Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo do TCU (2016: 50) cita, como boa prática elaborada por organismos internacionais, o: monitoramento contínuo da implementação das políticas e avaliação do desempenho governamental de modo a trazer uma maior coerência programática para atingir os objetivos das políticas governamentais e o alinhamento de esforços no sentido de priorizar os compromissos contidos no plano de governo para garantir o bom desempenho e assegurar a alta qualidade dos serviços públicos (BID, 2013b e BID, 2013c, p. 16 e p. 30; WORLD BANK, 2001);

[3] O TCU defende que uma política pública deve possuir rotina para acompanhar suas ações, para aferir seus resultados e os utilizar para promoção de aperfeiçoamentos na política, TCU (2014: 24).

[4] Um dos pilares compreendidos pela boa governança pública é o monitoramento e avaliação, que assegurem aprendizado e aperfeiçoamento contínuos, e também criem condições para que haja *accountability*, envolvendo as dimensões de transparência da ação pública e responsabilização perante a sociedade, TCU (2014: 38).

[5] Defina o escopo, o propósito e os demandantes do sistema de monitoramento e avaliação desde o momento de sua formulação;

[6] Estabeleça procedimentos aptos a monitorar, avaliar resultados (ex-post) e realimentar o ciclo da Ação [...] incluindo a implementação de objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e limitados no tempo, assegurando que as falhas detectadas sejam convertidas em lições a serem amplamente aprendidas, comunicadas e aplicadas ao avaliar novas propostas, aprimorando a implementação da Ação [...].

[7] Estabeleça sistema de monitoramento que permita: (i) a internalização de lições aprendidas antes do início de etapas subsequentes; (II) a distinção entre os fatores endógenos e exógenos na avaliação do sucesso ou fracasso da política; (III) a comunicação programada dos resultados da avaliação, de modo a promover a retroalimentação tempestiva no âmbito do ciclo de políticas públicas; (iv) desenvolver outros mecanismos para monitorar, avaliar e reportar resultados dos esforços cooperativos.

[8] 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;

[9] Defina o escopo, o propósito e os demandantes do sistema de monitoramento e avaliação desde o momento de sua formulação;

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

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

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

[13] Comunique regularmente o progresso da política, mediante relatórios de implementação, às principais partes interessadas;

[14] Monitore e avalie os progressos para os principais produtos da implementação;

[15] Estabeleça sistema de custos para a avaliação e o acompanhamento da gestão, apurando o custo operacional dos contratos de repasse não PAC, especialmente os da Ação [...], permitindo ainda realizar a análise custo-benefício da ação;

[16] Estabeleça procedimentos aptos a monitorar, avaliar resultados (ex-post) e realimentar o ciclo da Ação [...] incluindo a implementação de objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e limitados no tempo, assegurando que as falhas detectadas sejam convertidas em lições a serem amplamente aprendidas, comunicadas e aplicadas ao avaliar novas propostas, aprimorando a implementação da Ação [...]; e

[17] Estabeleça sistema de monitoramento que permita: (i) a internalização de lições aprendidas antes do início de etapas subsequentes; (II) a distinção entre os fatores endógenos e exógenos na avaliação do sucesso ou fracasso da política; (III) a comunicação programada dos resultados da avaliação, de modo a promover a retroalimentação tempestiva no âmbito do ciclo de políticas públicas; (iv) desenvolver

outros mecanismos para monitorar, avaliar e reportar resultados dos esforços cooperativos.

7.7.2 Outras fontes

BRASIL, PEC 26/2017 Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas

[1] Art. 75-A. Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de avaliação de políticas públicas, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento da gestão pública, na forma da lei.

Parágrafo único. O sistema de que trata o caput:

I – avaliará a economicidade, a efetividade, a eficácia e a eficiência das ações governamentais;

II – fornecerá subsídios técnicos para a formulação de novas políticas públicas;

III – observará o princípio da periodicidade;

IV – será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União e dos órgãos integrantes do sistema de controle interno de cada Poder.

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:

V – a abordagem para tratar a solução de conflitos, bem como estabelecer formas de revisão, fixando a periodicidade da avaliação de desempenho da política com o intuito de se promover ajustes que se façam necessários;

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] Monitoramento e Avaliação - Os indivíduos e instituições envolvidos na governança precisam aprender sobre suas ações e isso é importante para a qualidade

das decisões que serão tomadas e também para a *accountability* democrática (PETERS, 2010).

[2] A avaliação de uma política pública é um processo de julgamento da ação pública, verificando os sucessos e as falhas que foram colocadas em prática. A implantação e o desempenho da política devem ser examinados com o intuito de adquirir conhecimentos sobre a situação da política e sobre o problema que a originou (SECCHI, 2010).

[3] Uma política pública deve possuir rotina para acompanhar suas ações, para aferir seus resultados e os utilizar para promoção de aperfeiçoamentos na política. O andamento das operações inerentes à política pública deve ser constantemente monitorado e os seus resultados periodicamente avaliados, com vistas à concretização dos objetivos programados e ao aperfeiçoamento do desempenho governamental.

[4] O monitoramento é um processo que envolve a coleta de informação sobre insumos, produtos, atividades e circunstâncias que são relevantes para a efetiva implementação da política. Através dessas informações, o monitoramento analisa e verifica, num processo contínuo, se os recursos e as atividades se estão implementando segundo o programado e se as metas sobre os resultados estão sendo alcançadas ou não, indicando, ao mesmo tempo, as razões de insucesso. O monitoramento fornece a informação e as sugestões necessárias para que a gerência da política verifique o progresso da implementação, a fim de tomar as decisões cabíveis, no sentido de que as metas programadas sejam alcançadas e/ou ajustadas (BUNIVICH, 1999).

[5] A avaliação é um processo conduzido antes, durante e/ou depois da implementação da política, onde se efetua um juízo sobre seu valor ou mérito considerando: a relevância dos objetivos e estratégias, a eficácia (ou efetividade) no alcance dos objetivos e metas esperados, a eficiência no uso de recursos, o impacto e a sustentabilidade da intervenção. Dessa forma, a avaliação trata de:

(I) examinar, com juízo crítico e face às mudanças subseqüentes, a justificação lógica do programa em termos da adequação dos seus objetivos e estratégias;

(II) comparar a consecução das metas alcançadas com as estabelecidas, identificando as razões de sucesso e insucesso;

(III) verificar a eficiência dos procedimentos utilizados na execução do programa e da qualidade do desempenho gerencial;

(iv) determinar a eficiência econômica do programa;

(v) determinar e traçar a causalidade dos efeitos e impacto do programa e,

(vi) identificar as lições aprendidas e propor recomendações, de modo a reforçar os acertos e/ou, se necessário, ajustar, reorientar e modificar objetivos, metas, arranjos organizacionais e recursos (BUNIVICH, 1999).

[6] Boas práticas:

- Definição do escopo, do propósito e dos demandantes do sistema de monitoramento e avaliação desde o momento de formulação da política (NAO, 2001).
- Identificação de indicadores-chave de progresso para os principais objetivos da política (COMISSÃO EUROPEIA, 2009)
- Disponibilidade suficiente de dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho da política (ANAO, 2006)
- Identificação dos principais agentes responsáveis pelo fornecimento e utilização de dados e informações (COMISSÃO EUROPEIA, 2009)
- Comunicação regular sobre o progresso da política, mediante relatórios de implementação, às principais partes interessadas (ANAO, 2006);
- Monitoramento e avaliação dos progressos para os principais produtos (deliverables) da implementação (ANAO, 2006; BRASIL, 2013);
- Internalização de lições aprendidas antes do início de etapas subsequentes, no caso de políticas constituídas por iniciativas sequenciadas (ANAO, 2006);
- Distinção entre os fatores endógenos e exógenos na avaliação do sucesso ou fracasso da política (NAO, 2001);
- Comunicação programada dos resultados da avaliação, de modo a promover a retroalimentação tempestiva no âmbito do ciclo de políticas públicas (NAO, 2001; ANAO, 2006; COMISSÃO EUROPEIA, 2009);

- Desenvolvimento de mecanismos para monitorar, avaliar e reportar resultados dos esforços cooperativos (GAO, 2005).

[7] Questão: Em que medida o sistema de monitoramento e avaliação da política pública está adequadamente estruturado para produzir informações com vistas a retroalimentar os processos decisórios de forma a favorecer o aprendizado e o aperfeiçoamento das ações para o alcance dos resultados?

O que a análise vai permitir dizer:

- Se há clareza quanto aos propósitos dos sistemas de monitoramento e da avaliação e seus principais demandantes;
- Se há clara definição de atribuições e competências dos principais demandantes em relação as suas reponsabilidades para produzir e utilizar as informações avaliativas;
- Se há clara definição dos fluxos de comunicação das informações avaliativas de modo a promover a retroalimentação tempestiva no âmbito do ciclo de políticas públicas;
- Se há indicadores-chave de monitoramento e avaliação da política;
- Se há disponibilidade suficiente de dados confiáveis e relevantes para dar suporte aos relatórios de desempenho da política;
- Se o sistema de monitoramento e avaliação da política dispõe de processos, procedimentos e meios suficientes (recursos financeiros, pessoas, estrutura etc) para assegurar o monitoramento e avaliação que forneça informações confiáveis, tempestivas e necessárias para a tomada de decisão.

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

[1] Monitoramento Uma política pública deve possuir rotina para acompanhar suas ações, para aferir seus resultados e os utilizar para promoção de aperfeiçoamentos na política. O andamento das operações inerentes à política pública deve ser constantemente monitorado e os seus resultados periodicamente avaliados,

com vistas à concretização dos objetivos programados e ao aperfeiçoamento do desempenho governamental.

[2] Nesta dimensão, verifica-se em que medida há um sistema de monitoramento e avaliação da atuação Estatal, que compreenda processos de trabalho, procedimentos, indicadores-chave, disponibilização de dados confiáveis e abertos para participação das partes interessadas e comunicação programada dos resultados alcançados, de modo a promover a retroalimentação e aperfeiçoamento da política.

[3] Padrão de itens de verificação para as perguntas do componente “monitoramento”:

- 1. Há processos de trabalho definidos para monitorar e avaliar a atuação governamental individual e conjunta no macroprocesso
- 2. Há utilização de indicadores no monitoramento e avaliação da atuação governamental individual e conjunta no macroprocesso
- 3. Há comunicação regular sobre o progresso dos indicadores individuais e conjuntos às principais partes interessadas no macroprocesso
- 4. Os resultados do monitoramento da atuação governamental individual e conjunta no macroprocesso são disponibilizados na forma de dados abertos
- 5. Os resultados das avaliações da atuação governamental individual e conjunta são utilizados para promoção de aperfeiçoamentos do macroprocesso

[4] Monitoramento: Em que medida o sistema de monitoramento das ações governamentais no Macroprocesso de seu país está adequadamente estruturado, conforme as boas práticas internacionais.

Comentários: Esta pergunta não é 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 o sistema

de monitoramento das ações governamentais no Macroprocesso do seu país está adequadamente estruturado, conforme as boas práticas internacionais.

- 1. Há processos de trabalho definidos para monitorar e avaliar a atuação governamental. (Comentários: Neste quesito objetiva-se verificar se há definição de um conjunto estruturado de atividades sequenciais com a finalidade monitorar e avaliar a atuação governamental no Macroprocesso. Por monitoramento entende-se o exame contínuo dos processos, produtos, resultados e impactos das ações realizadas. A avaliação envolve julgamento, atribuição de valor e mensuração da política, no sentido de melhorar seus processos de tomada de decisão e ajustar as linhas de intervenção.)
- 2. 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.)
- 3. Há comunicação regular sobre o progresso dos indicadores às principais partes interessadas. (Comentários: Se há um trabalho coordenado, espera-se haver meios de comunicação, em âmbito interno, em periodicidades definidas, a fim de manter a informação atualizada entre as partes interessadas para garantir a persecução dos objetivos, efetuando-se tempestivamente os ajustes necessários.)
- 4. Os resultados do monitoramento são disponibilizados na forma de dados abertos. (Comentários: Tanto os beneficiários diretos quanto à sociedade em geral devem ter acesso aos resultados alcançados, em abordagens transparentes, tanto em canais oficiais (diário oficial, sites de ministérios, eventos de divulgação) quanto por meio da mídia, até para proporcionar o exercício do controle social.)

- 5. Os resultados das avaliações são utilizados para promoção de aperfeiçoamentos das ações governamentais. (Comentários: Não basta apenas ter os resultados positivos para apresentar o progresso das ações governamentais, mas a demonstração da efetiva utilização daqueles resultados que sirvam de base para promoverem o aperfeiçoamento da intervenção, dentro do ciclo racional da política aplicada em cada Macroprocesso considerado.)

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

[1] É importante que o monitoramento, a avaliação e o controle posteriores sejam elaborados e planejados antes da implementação da política pública

[2] Tanto o monitoramento quanto a avaliação são funções de gestão indispensáveis que ajudam a fortalecer o planejamento dos programas e a melhorar a efetividade das ações. Em apoio ao planejamento da política, a avaliação e o monitoramento são atividades contínuas e integradas, de forma a:

- I) medir continuamente;
- II) comparar o resultado obtido e o previsto; e
- III) tomar decisões sobre medidas corretivas que reduzam falhas e elevem a eficiência.

[3] O controle se refere aos mecanismos implantados para verificar se a realização das ações de uma determinada política não se desvia dos objetivos ou das normas e princípios que a regem. Esses mecanismos pressupõem “examinar se a atividade governamental atendeu à finalidade pública, à legislação e aos princípios básicos aplicáveis ao setor público” (CGU, 2012, p. 16), de forma perene ao longo da execução da política pública. Nesse sentido, as políticas públicas deverão dispor de:

- um sistema de monitoramento baseado em indicadores: I) de natureza econômico-financeira, social, ambiental; II) de gestão do fluxo de implementação (insumo, processo, produto, resultado e impacto); e III) de avaliação de desempenho (economicidade, eficiência, eficácia e efetividade);

- um sistema de avaliação que estabeleça critérios para avaliação da política/programa, como equidade, satisfação do usuário, sustentabilidade, custo-benefício, eficiência, eficácia etc.; e
- um sistema de controle com mecanismos internos e externos que permitam verificar e validar se as ações implementadas estão em linha com os objetivos e as regras estabelecidas pela política.

[4] A implementação desses sistemas deve incluir um cronograma de atividades de monitoramento e avaliação, com dimensionamento de custos e responsabilidades, prevendo os diversos instrumentos de monitoramento e avaliação que serão utilizados. Também deve demonstrar que haverá mecanismos de autocontrole da política – por exemplo, com atribuições de responsabilidades e incentivos que levem as ações e os agentes a agirem de acordo com o esperado, bem como de controle social, com canais de recebimento de críticas e de denúncias das irregularidades encontradas pelos cidadãos e com transparência e publicação das informações e dos dados da política pública.

[5] Na elaboração do plano de monitoramento, para cada indicador, deve-se especificar:

- I) a fase do modelo lógico à qual o indicador está associado;
- II) a descrição do indicador;
- III) a frequência da coleta;
- IV) o órgão responsável pela coleta;
- V) o valor de linha de base sempre que pertinente; vi) a meta para o período em questão; e
- VII) o valor realizado para o período.

[6] Para o plano de avaliação, devem ser detalhadas quais análises são planejadas após a implementação do programa, e as perguntas a serem respondidas devem se basear também no modelo lógico. Este plano consiste em especificar a pergunta a ser respondida por cada avaliação, o método a ser utilizado, os principais indicadores, a fonte de dados e o órgão responsável pela análise dos dados. Uma

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

[1] O monitoramento, por sua vez, tem papel extremamente relevante na execução das políticas públicas, e não deve ser desprezado em nenhuma hipótese. Como exposto no capítulo 8 do Guia prático de análise ex ante, o monitoramento é um processo contínuo ao longo da implementação, realizado pelo próprio órgão responsável pela política pública. Tem como objetivo controlar a entrega de insumos, o calendário de trabalho e verificar se os produtos estão de acordo com as metas. O monitoramento permite identificar problemas e falhas durante a execução que prejudicam as ações, os processos ou os objetivos da política pública e, assim, reúne condições para corrigir rumos ou ajustar os planos de implementação.

[2] Com vistas a retroalimentar o ciclo de ajustes de uma política e o seu plano de gestão de riscos, o monitoramento deve ser realizado de forma rotineira. Como visto também no guia anterior, nas seções de Modelo lógico e Indicadores do capítulo 4, para que um bom monitoramento seja feito, é fundamental que os objetivos, os principais insumos, processos, produtos, resultados e impactos da política tenham sido bem identificados e que haja indicadores para verificar sua evolução e o cumprimento das metas estabelecidas.

BRASIL. MIN. ECONOMIA, 2020 Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0

[1] Etapa 5 Construção do Painel de Indicadores e Metas Indicadores são instrumentos que permitem observar, identificar e mensurar aspectos relacionados à evolução de um determinado objeto que, no caso da gestão estratégica, pode ser um objetivo, um processo ou um projeto. Ao prover informações de forma sumarizada, os indicadores reduzem a necessidade de informações para ilustrar com precisão uma situação e permitem comunicar um fenômeno complexo de forma simples para as partes interessadas, mas sem explicar por que a mudança ocorreu. uma determinada data futura. [...] As metas são atributos de um indicador, que representam o desempenho esperado para. Já as linhas-de-base representam a situação atual do desempenho da organização, em relação a seus objetivos, processos ou projetos.

[2] Atividades

- Planejar a construção do painel de indicadores e metas: em razão dos componentes técnicos e político desta etapa, a UGE deve articular a participação de dirigentes e servidores com conhecimento técnico e acesso aos dados da organização. A participação dos dirigentes é importante para gerar comprometimento com o alcance e com o desdobramento das metas nos níveis hierárquicos da organização. Antes da oficina de definição dos indicadores, a UGE deverá levantar os indicadores já existentes e em uso na organização, bem como outros indicadores que poderão ser usados para mensurar os objetivos estratégicos.
- Definir indicadores: a definição dos indicadores deve envolver os dirigentes da organização, uma vez que determinam os aspectos do objetivo estratégico que serão perseguidos, alcançados e mensurados à sociedade, e que serão posteriormente traduzidos em metas de desempenho para as unidades, equipes e indivíduos da organização.
- Detalhar e avaliar a qualidade dos indicadores: os indicadores deverão ser detalhados com informações sobre o objetivo estratégico impactado, a unidade administrativa responsável, a finalidade do indicador, a unidade de medida, as fontes dos dados, o método de cálculo, a dimensão (esforço ou resultado) e subdimensão (eficiência, eficácia, efetividade, excelência, execução, economicidade) mensurada, o responsável pela coleta dos dados e pelo cálculo do indicador, a periodicidade de apuração e datas-limites de coleta das informações e de cálculo do indicador. Além disso, para garantir a qualidade dos indicadores é necessário avaliá-los em relação à utilidade, disponibilidade, confiabilidade da fonte, tempestividade, simplicidade de comunicação e representatividade
- Identificar linhas-de-base e definir metas: a construção de linhas-de-base exige o acesso a dados e informações de diferentes sistemas da organização. Nem sempre é possível determinar uma linha-base, principalmente para processos inovadores ou resultados de difícil mensuração, seja pela ausência de dados ou pela complexidade desses fenômenos. As metas, que traduzem em etapas o alcance dos objetivos estratégicos, devem ser definidas pelos dirigentes da organização, com

periodicidade mínima anual e máxima de quatro anos, para coincidir com o PPA. O uso de séries históricas pode ajudar na elaboração de metas realísticas, que consideram a capacidade da organização para entregar os resultados nos tempos planejada.

- Ajustar, validar e comunicar painel de indicadores e metas: o ajuste e validação dos indicadores e metas deve ser realizado pelos dirigentes da organização. A comunicação dos resultados dessa etapa deve ser ampla o suficiente para gerar o comprometimento de toda a organização, e direcionada o bastante para esclarecer quaisquer dúvidas que os gerentes tenham sobre os resultados que deverão ser alcançados.

[3] Produto:

- Relatório contendo: nome do indicador; objetivo estratégico impactado; unidade administrativa responsável; finalidade do indicador; unidade de medida; fontes dos dados; método de cálculo; dimensão (esforço ou resultado) e subdimensão (eficiência, eficácia, efetividade, excelência, execução, economicidade) do indicador; responsável pela coleta dos dados; responsável pelo cálculo do indicador; periodicidade de apuração do indicador; datas-limites de coleta das informações e de cálculo do indicador; valores das linhas-de-base; metas anuais para quatro anos.

[4] Etapa 7 Monitoramento intensivo da Estratégia O monitoramento e a avaliação são atividades que permitem identificar as causas de sucesso ou fracasso e realizar ajustes para desenhar melhores políticas públicas. Em geral, essas atividades são constituídas na forma de sistemas, que geram informações sobre como as estratégias, as políticas e os programas são implementados, suas entregas de curto prazo e sua contribuição para alcançar as metas de longo prazo. [...] Especificamente, o monitoramento é um processo contínuo de observação do que está sendo feito e alcançado e comparação dessas observações com os planos e metas estratégicas como os recursos são alocados nas atividades, quais resultados isso gera (infraestrutura, serviços) e em que medida os resultados desejados e impactos são alcançados.

[5] Para o propósito deste guia, cumpre diferenciar o monitoramento da estratégia do monitoramento tático-operacional, que faz parte das atividades rotineiras das equipes que gerenciam os processos e os projetos da organização. Dependendo da cultura, da maturidade e dos recursos disponíveis, diferentes métodos, ferramentas e softwares podem ser usados para gerenciar os processos e projetos da organização.

[6] Nesse sentido, os órgãos e entidades deverão estabelecer processo sistemático e contínuo de acompanhamento da implementação do plano estratégico. No modelo proposto, o monitoramento da estratégia é uma atividade centralizada na UGE, realizada com frequência mensal, que deve incluir a coleta, análise e síntese de informações sobre: os indicadores dos objetivos estratégicos (conforme suas periodicidades de apuração); os resultados dos processos finalísticos da cadeia de valor; os resultados dos processos internos críticos para o alcance da estratégia; o orçamento, os prazos e os riscos do portfólio de projetos e entregas estratégicas.

[7] O produto do monitoramento são relatórios gerenciais mensais com a síntese das informações produzidas. Essas informações podem ser disponibilizadas para os gestores em painéis, que ajudam a tomar decisões e a disseminar a estratégia na rotina da organização.

[8] O monitoramento da estratégia deve ser articulado com os processos de monitoramento do orçamento, de avaliação e revisão da estratégia e de prestação de contas.

[9] Atividades:

- Planejar o monitoramento da estratégia: em razão de seu caráter sistemático, recomenda-se que a UGE construa um processo integrado de monitoramento e avaliação da estratégia, usando as informações do monitoramento para avaliar a estratégia. Representantes de todas as unidades da organização devem participar desse processo, fornecendo e validando as informações do monitoramento. Sempre que possível, o monitoramento deve ser automatizado para reduzir os custos de coleta e melhorar a qualidade das informações.

- Monitorar a estratégia: atividade com frequência mensal de coleta de informações em diferentes fontes e sistemas, sobre os indicadores dos objetivos estratégicos, os resultados dos processos finalísticos da cadeia de valor, os resultados dos processos internos críticos para a estratégia, e o orçamento, os prazos e os riscos associados aos projetos e entregas.
- Comunicar os resultados do monitoramento: os resultados do monitoramento devem chegar até o nível tático-operacional da organização para viabilizar a correção tempestiva dos desvios e a gestão dos riscos que podem impactar nos resultados. Isso pode ser facilitado com o desenvolvimento de painéis de informação, customizáveis para o acesso de diferentes níveis e perfis gerenciais e estímulo às reuniões de equipe pautadas nas informações geradas pelo monitoramento.

[10] Produtos:

- Relatório contendo: indicadores dos objetivos estratégicos (conforme a periodicidade de apuração definida); resultados dos processos finalísticos da cadeia de valor; resultados dos processos internos críticos para o alcance da estratégia; orçamento, prazos e riscos dos projetos e entregas estratégicas.

BRASIL. MIN. ECONOMIA. 2020 Manual Técnico do PPA 2020-2023

[1] Os processos de monitoramento e avaliação do PPA 2020-2023 são orientados ao aperfeiçoamento das políticas públicas, observadas as seguintes competências:

I à Secretaria de Avaliação, Planejamento, Energia e Loteria do Ministério da Economia SECAP/FAZENDA/ME compete coordenar, orientar e supervisionar o monitoramento dos programas do PPA 2020-2023 e supervisionar o processo de avaliação, realizada pelos membros ou apoiadores do CMAP ou externamente, nos termos estabelecidos no inciso II do Art. 5º do Decreto 9.834,/2019;

II ao Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas CMAP compete avaliar políticas públicas financiadas por gastos diretos e subsídios da União,

selecionadas anualmente a partir dos Programas Finalísticos dispostos no Anexo I da Lei 13.971, de 27 de dezembro/2019;

III à Secretaria de Orçamento Federal do Ministério da Economia – SOF/FAZENDA/ME compete acompanhar a execução físico-financeira das ações orçamentárias, no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social, por meio de orientações específicas aos órgãos setoriais, que deverão disponibilizar informações no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento – SIOF;

IV à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Economia SEST/ SEDDM/ME compete acompanhar a execução físico-financeira das ações orçamentárias, no âmbito do Orçamento de Investimento, por meio de orientações específicas aos órgãos setoriais, que deverão disponibilizar informações no SIOF; e

V ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA compete apoiar as etapas de monitoramento, avaliação e revisão do PPA, por meio da produção de pesquisas, estudos e proposições, assim como coordenar e regular as avaliações externas de que trata o inciso I deste artigo.

Os órgãos do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SIOF) deverão promover, de acordo com suas respectivas atribuições e competências, a transparência e o engajamento da sociedade no processo de monitoramento e avaliação das políticas públicas.

[2] Monitoramento pode agregar valor às políticas públicas:

Para que essa tarefa seja bem-sucedida, não basta apenas preparar um plano que reflita as principais políticas setoriais. É necessário também construir mecanismos para que o desempenho dessas políticas seja adequadamente monitorado, de forma a corrigir potenciais deficiências. Monitoramento intensivo dos programas e ações governamentais pode agregar valor à gestão pública e melhorar a eficiência na prestação de serviços públicos (Moore, 1995).

[3] O processo de monitoramento do PPA 2020-2023 será coordenado pela Secretaria de Avaliação, Planejamento, Energia e Loteria (SECAP/FAZENDA/ME), que disponibilizará metodologia, orientação e apoio técnico, a fim de se alcançar os Objetivos e Metas declarados no Plano.

[4] O monitoramento incidirá sobre os Programas Finalísticos e seus respectivos Objetivos, Metas e Indicadores, podendo ter como insumo adicional as informações do processo de acompanhamento das ações orçamentárias e não orçamentárias.

[5] Os órgãos responsáveis pelos Programas Finalísticos deverão prestar informações sobre as metas, indicadores, resultados intermediários e os Investimentos Plurianuais Prioritários associados aos seus respectivos Programas, de forma a explicitar a evolução física e financeira de sua implementação, as principais entregas e resultados alcançados, os mecanismos e meios utilizados para sua execução, principais obstáculos enfrentados etc.

[6] Para fins de monitoramento, nos programas de execução multissetorial, o órgão responsável deverá coletar junto aos demais órgãos informações relativas aos Objetivos e Metas.

[7] O relatório de monitoramento relativo aos Programas Finalísticos, seus atributos e aos Investimentos Plurianuais Prioritários será consolidado anualmente, encaminhado ao Congresso Nacional e disponibilizado em sítio eletrônico do Ministério da Economia (www.economia.gov.br).

[8] Pretende-se, portanto, estabelecer processo de trabalho estruturado e permanente de monitoramento do PPA, o que será facilitado na medida em que a organização deste plano seja centrada nos objetivos prioritários para o Governo Federal e seus Ministérios.

[9] A avaliação prevista nos arts. 14 e 16 da Lei 13.971, /2019, será realizada no âmbito do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas CMAP e contemplará tanto políticas públicas em execução, quanto a análise de propostas de criação ou aperfeiçoamento de políticas públicas relacionadas a programas dispostos no Anexo I da referida Lei.

[10] O relatório anual previsto no Art. 16 da Lei 13.971, /2019, será encaminhado ao Congresso Nacional, a partir/2021, até agosto de cada ano, e

disponibilizado em sítio eletrônico do Ministério da Economia (www.economia.gov.br), na forma de ato do CMAP.

[11] Os órgãos responsáveis pelos Programas Finalísticos deverão prestar informações e fornecer acesso às bases de dados necessárias à realização da avaliação, na forma de ato do CMAP.

[12] Os comitês internos de governança dos órgãos gestores das políticas avaliadas, ou enquanto não implementados, os órgãos setoriais do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF), serão as principais unidades de contato do CMAP e dos Comitês sob sua estrutura durante o processo de avaliação e do monitoramento da implementação das propostas de alteração das políticas públicas resultantes da avaliação, cabendo-lhes intermediar a comunicação com as áreas técnicas pertinentes, sempre que necessário.

[13] A avaliação das políticas públicas em execução terá como referência o manual denominado Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Post, aprovado pelo CIG.

[14] Anualmente serão selecionadas políticas públicas em execução a partir dos Programas Finalísticos dispostos no Anexo I da Lei 13.971, /2019, com base em critérios de materialidade, criticidade e relevância, na forma de ato do CMAP.

[15] A avaliação das propostas de criação ou aperfeiçoamento de políticas públicas será realizada pelo CMAP quando considerada estratégica pelo CIG, e terá como referência o manual denominado “Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Ante”, aprovado pelo CIG.

[16] O CMAP poderá estabelecer critérios, parâmetros, prazos e metodologias adicionais para a avaliação de políticas públicas no âmbito dos Programas Finalísticos do PPA 2020-2023.

[17] No PPA 2020-2023, as informações infralegais (gerenciais) estão discriminadas no Manual de Captação Qualitativa e Quantitativa do PPA6

[18] Dentre as principais informações infralegais, são passíveis de monitoramento:

- Indicador – é um instrumento que permite medir o desempenho do programa no enfrentamento do problema ao longo do tempo;
- Metas anuais – quantifica e comunica a transformação da realidade almejada a cada ano;
- Resultado Intermediário – é um produto (bem ou serviço) ou um resultado da ação governamental, que contribui de forma relevante para o alcance do objetivo e meta do Programa.

Os resultados intermediários no PPA 2020-2023 são escolhas prioritárias do órgão para o período e devem estar compatíveis com a capacidade operacional e a disponibilidades orçamentária e financeira do órgão.

- Ações não orçamentárias são operações nas quais resultam bens e serviços que contribuem para atender o objetivo de um programa e são financiadas por recursos que não integram a Lei Orçamentária Anual. Sempre que possível, as ações não orçamentárias estão associadas a produtos.

[19] Regionalização:

A regionalização é um dos desafios enfrentados pelos planos plurianuais, desde o início de sua vigência, na década de 1990. Trata-se de tema complexo, que pode ser abordado de diversas formas. Conforme aponta Rezende (2015, cap. 4), em importante obra sobre a reforma do processo orçamentário, o modelo de repartição de recursos entre os entes federativos possui consequências importantes na escolha das políticas públicas que podem ser implementadas em nível regional e local.

Como promover mecanismos de interação entre o PPA Federal (compreendendo, ainda, os Planos Nacionais e Setoriais) e os planos plurianuais estaduais e municipais? Dada as características do modelo federativo BRASILEIRO, essa tarefa não é simples. De toda forma, como a redução das desigualdades sociais e regionais é um dos objetivos fundamentais do País (Art. 3º da CF/88), é importante envidar esforços para que os planos das esferas federal, estadual, municipal e distrital atuem de forma sinérgica e colaborativa.

A fim de aperfeiçoar os mecanismos de regionalização (ex ante) do planejamento governamental, é possível vislumbrar quatro orientações importantes: a) pensar as políticas públicas a partir das necessidades e demandas específicas da sociedade distribuída no território; b) obedecer aos dispositivos constitucionais que estabelecem a importância do combate às desigualdades regionais; c) promover melhor utilização de identificadores regionais, de forma a localizar o destino específico (quando possível) dos recursos públicos e; d) incluir a regionalização de metas e indicadores, com foco macrorregional (caso factível), particularmente em políticas setoriais com grande incidência na redução de desigualdades regionais.

Ressalta-se que as duas primeiras orientações devem ser consideradas pelos órgãos responsáveis por formular e executar as políticas públicas, pois são os que possuem a competência para decidir sobre como a alocação dos recursos será distribuída no território e quem serão seus beneficiários.

A concretização das orientações pressupõe, entretanto, reconhecer a existência de algumas limitações no modelo de gestão orçamentária e financeira atualmente adotado. Entre as principais dificuldades na regionalização do planejamento do governo federal, é possível considerar:

Limitações operacionais. Os sistemas de informação implantados pelo governo federal como SIOP, SIAFI, SIASG, SIORG, SICONV não estão adequadamente preparados para capturar informações no nível de detalhe exigido pela regionalização.

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

[1] Monitoramento e Avaliação:

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

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

Já a avaliação é conduzida antes, durante ou depois da implementação da política pública. Representa um juízo de valor ou de mérito, considerando: a relevância dos objetivos e das estratégias, a eficiência no uso de recursos, a eficácia ou a

efetividade no cumprimento de metas e no alcance dos objetivos, bem como os impactos e a sustentabilidade da intervenção governamental.

[2] Avaliar:

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

NAO, 2019 Framework to review programmes

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

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

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

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

NAO, 2015 Payment by results analytical framework for decision makers

[1] Evaluation: How can you evaluate the effectiveness of a PbR scheme?

- Benefits realization
- Judge the impact of using PbR on outcomes, costs and service delivery
- Evaluate the value for money of the scheme and PbR mechanism

- Learn lessons to apply to the design and implementation of the scheme itself and for future applications of PbR

[2] Have you identified how you will monitor benefits realisation? (eg ensuring that overall programme objectives are achieved)

NAO, 2018 Programme Business Case International

[1] How the monitoring and control strategy will be deployed.

[2] Plan programme assurance and post programme evaluation – strategy, framework and plans

[3] Put in place the necessary arrangements for programme assurance and post evaluation.

[4] Programme assurance provides independent and impartial assessment that the programme’s spending objectives can be delivered successfully and improves the prospects of achieving intended outcomes and benefits.

Other forms of assurance include: quality assurance; technical assurance; security assurance.

[5] The purpose of post programme evaluation (PPE) is:

- to improve organisational delivery in the future through lessons learnt during the current programme. This is referred to as the “programme implementation review” (PIR)
- to determine the extent to which the programme has delivered its anticipated benefits. This is referred to as the “post evaluation review” (PER).

[6] This section of the programme business case should set out the organisation’s strategy for both aspects of post procurement evaluation (PPE) and indicate whether they are to be undertaken jointly or separately.

[7] This section should outline management arrangements for ensuring that post programme evaluation (PPE) will take place. This is a key responsibility of the SRO.

[8] This section should set out the plans and expected timings for post programme evaluation (PPE), including the individuals responsible for their undertaking.

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

[1] The costs of scheme monitoring (subject to proportionality) during implementation of the proposal and of post implementation evaluation (also subject to proportionality) should be included.

[2] It also requires the spending authority to specify the arrangements for monitoring during implementation and for post implementation evaluation, as well as for Gateway reviews (if applicable), and the contingency plans for risk management of the scheme.

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

[1] Does the plan include monitoring arrangements (who when how and costs)? Does the plan include post implementation evaluation arrangements (including who when how and costs)?

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

[1] As part of their implementation all business cases should include a plan for monitoring their effects and a plan for subsequent evaluation covering when and by whom this is to be undertaken. These should include provision in both economic and financial cases for the associated monitoring and post implementation evaluation costs.

This monitoring and feedback provision is essential to the longer term evolution of evidence based policy and without it the business case is not complete.

[2] Evaluation of the effects of the intervention after it has been implemented is a key element which is sometimes overlooked in preparation of a business case but it is vital to the evolution of evidence-based policy and must be included in all proposals. Provision for this work must form part of the management plan, with identification of who will conduct monitoring during and after implementation and who will be responsible for post implementation evaluation and when and how it will occur. There must be full inclusion of monitoring and evaluation costs within both the economic and financial cases. Without planning and provision for monitoring and post-implementation evaluation of the proposal the business case is not complete.

Stella, Matthew, 1995 *Public Policy The Essential Readings*

[1] Policy Analysis and Evaluation: This involves examining the consequences of policy actions, including whether the policy has worked.