

Apêndice II

Papéis de trabalho do bloco de controle

análise de alternativas e
tomada de decisão

Tribunal de Contas da União

2020

Documentos Técnicos

Sumário

APÊNDICE II.1 – MATRIZ DE PLANEJAMENTO	6
APÊNDICE II.2 – QUADRO-RESUMO	17
APÊNDICE II.3 – CRITÉRIOS DE AUDITORIA	25
3 A POLÍTICA PÚBLICA FOI FORMULADA COM BASE EM EVIDÊNCIAS QUE DEMONSTRAM SUA CAPACIDADE DE SOLUCIONAR OS PROBLEMAS PÚBLICOS E GERAR VALOR AO MENOR CUSTO POSSÍVEL?	26
3.1 A lógica de intervenção da política pública foi desenhada e explicitada com base em evidência?	26
3.1.1 Atos normativos	26
BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF	26
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário - FOCTV	26
3.1.2 Outras fontes	27
BRASIL. PEC 26/2017 - Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas	27
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	27
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	27
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	28
NAO, 2019 - Framework to review programmes	28
3.2 A política pública selecionada era a alternativa mais vantajosa para tratar o problema, frente a opções viáveis de intervenção?	30
3.2.1 Atos normativos	30
BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório	30
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário – FOCT	31
3.2.2 Outras fontes	34
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	34
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	35
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	36
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	37
NAO, 2019 - Framework to review programmes	37
NAO, 2018 - Programme Business Case – International	39
NAO, 2018 - Project Business Case – International	40
UK, HM TREASURY, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases	41
UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book - Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation	42
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Green Book Guidance Checklist for Assessing Business Cases	46

UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	46
WORLDBANK, 2015 - Avaliação de impacto na prática	47
KPMG, 2019 - Metodologia de estruturacao de projetos de infraestrutura MEPI	50
MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV)	50
Fischer, Miller, Sidney, 2007 - Handbook of Public Policy Analysis	50
Lopes, 2015 - Obrigatoriedade da motivação dos atos administrativos	51
Ramos, Schabbach, 2012 - O estado da arte da avaliação de políticas públicas	53
Stella, Matthew, 1995 - Pulic Policy The Essencial Readings	53
3.3 A política contribui para a resolução do problema público?	54
3.3.1 Atos normativos	54
BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF	54
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário – FOCTV	54
3.3.2 Outras fontes	54
BRASIL. PEC 26/2017 - Criação de Sistemas de Avaliação de Políticas Públicas	54
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	55
BRASIL. TCU, 2018 - Guia prático de auditoria coordenada da governança das políticas nacionais de fronteira	55
BRASIL, 2018a - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex ante - vol 1	55
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	58
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	59
NAO, 2019 - Framework to review programmes	59
NAO, 2015 - Payment by results analytical framework for decision makers	60
NAO, 2018 - Project Business Case – International	60
UK, HM TREASURY, 2011 - The Magenta Book	60
UK, HM TREASURY, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases	60
UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book - Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation	61
UK, HM TREASURY, 201? - The Green Book - Guidance Short Plain English Guide to Assessing Business Cases	61
WORLDBANK, 2015 - Avaliação de impacto na prática	61
KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI	62
KPMG, 2019 - Metodologia de estruturacao de projetos de infraestrutura MEPI	62
Stella, Matthew, 1995 - Pulic Policy The Essencial Readings	63
3.4 A política foi confrontada com outras intervenções planejadas ou em execução para evitar fragmentações, duplicidades, sobreposições e lacunas?	64
3.4.1 Atos normativos	64
BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário – FOCTV	64
3.4.2 Outras fontes	64
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	64
BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2	64
CANADÁ, 2013 - Assessing Program Resource Utilization When Evaluating Federal Programs	65
NAO, 2019 - Framework to review programmes	65
UK, HM TREASURY, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases	65
US, GAO, 2015 - Fragmentation, Overlap, and Duplication - An Evaluation and Management Guide	66
KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI	68
Fischer, Miller, Sidney, 2007 - Handbook of Public Policy Analysis	68

4 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO QUANTO À ESCOLHA DA POLÍTICA FOI ABERTO (MOTIVADO, TRANSPARENTE E PARTICIPATIVO) 69

Bellix, Guimarães, Machado, 2016 - Qual conceito de Governo Aberto 69

4.1 Os motivos que determinaram a decisão quanto à escolha da política estão objetivamente explicitados? 70

4.1.1 Atos normativos 70

BRASIL. Constituição Federal/1988 70

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório 70

BRASIL. Decreto 9.191/2017 - Normas e as diretrizes para elaboração de propostas de atos normativos 71

BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF 74

BRASIL. Decreto-lei 200/1967 - Organização da administração federal 74

BRASIL. Lei 12.527/2011 – LAI 77

BRASIL. Lei 9.784/1999 - Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal 77

4.1.2 Outras fontes 78

BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas 78

BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades 79

BRASIL, 2018c - Diretrizes Gerais e Guia Orientativo para Elaboração de Análise de Impacto Regulatório – AIR 80

MDS, 2016 - Conceitos e instrumentos para monitoramento de programas (CAPACITASAGI - CEGOV) 81

Fischer, Miller, Sidney, 2007 - Handbook of Public Policy Analysis 81

Lopes, 2015 - Obrigatoriedade da motivação dos atos administrativos 86

Sabatier, 2007 - Theory Policy Process 88

Stella, Matthew, 1995 - Pulic Policy The Essencial Readings 88

4.2 O processo de formulação e escolha da política foi participativo? 89

4.2.1 Atos normativos 89

BRASIL. Constituição Federal/1988 89

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório 90

BRASIL. Decreto 9.191/2017 - Normas e as diretrizes para elaboração de propostas de atos normativos 90

BRASIL. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF 90

BRASIL. Lei 12.527/2011 – LAI 91

BRASIL. Lei 9.784/1999 - Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal 91

BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário – FOCTV 91

4.2.2 Outras fontes 92

BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas 92

BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades 92

BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas 93

BRASIL, 2018b - Avaliação de políticas públicas - guia prático de análise ex post- vol 2 93

NAO, 2019 - Framework to review programmes 94

Bellix, Guimarães, Machado, 2016 - Qual conceito de Governo Aberto 94

Lopes, 2015 - Obrigatoriedade da motivação dos atos administrativos 94

4.3 Os agentes responsáveis pela formulação e tomada de decisão quanto à escolha da política estão claramente identificados? 96

4.3.1 Atos normativos 96

BRASIL. Decreto 9.191/2017 - Normas e as diretrizes para elaboração de propostas de atos normativos 96

BRASIL. Decreto-lei 200/1967 - Organização da administração federal 96

BRASIL. Instrução Normativa 01/2016 - CGU, MPOG 97

4.3.2 Outras fontes 97

BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	97
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades	98
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial para avaliação de governança em políticas públicas	98

4.4 Possíveis conflitos de interesse dos participantes da formulação e do processo decisório para escolha da política pública foram gerenciados?	99
4.4.1 Atos normativos	99
BRASIL. Lei 12.813/2013 - Conflito de interesse	99
4.4.2 Outras fontes	101
BRASIL. PLS 488/2017 - Encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas	101
BRASIL. TCU, 2014 - Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades	101

Apêndice II.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?
3.1. A lógica de intervenção da política pública foi desenhada e explicitada com base em evidências?	<ul style="list-style-type: none"> - Dados e análises quantitativas e qualitativas que fundamentaram a decisão pela adoção da política pública em comparação com outras alternativas; - análises e benchmarking realizados sobre experiências de outras políticas públicas, em execução, para enfrentar o mesmo problema da política sob análise; - análises realizadas sobre experiências de outras políticas públicas, descontinuadas, que foram destinadas a 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição de motivos; - estudos comparativos; - estudos e avaliações sobre experiências de políticas públicas, em execução, em todos os níveis governamentais nacionais e internacionais; - estudos e avaliações sobre as experiências de políticas públicas, descontinuadas, em todos os níveis governamentais nacionais e internacionais; - auditorias realizadas pelo tcu e cgu; - relatos de percepções e observações de atores; 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas; - proposta de criação da política; - proposta de expansão da política. 	<p>Seção 3.1 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>BRASIL, 2018a – guia ex ante</p> <p>BRASIL, 2018b – guia ex post</p> <p>UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book</p>	3.1.1. Se a lógica ¹ de intervenção da política pública foi desenhada.
	<p>Seção 3.1 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>BRASIL, 2018a – guia ex ante</p> <p>BRASIL, 2018b – guia ex post</p>	3.1.2. Se a lógica de intervenção foi desenhada com base em evidências ² .			

¹ Inclui, por exemplo, a identificação do porquê a intervenção pública é necessária, de quais os resultados pretendidos e de qual a situação atual (*status quo*) e o contrafactual (*business as usual*);

² Como, por exemplo: dados, estudos (quantitativos e/ou qualitativos) e experiências (nacionais ou internacionais) envolvendo contextos e problemas públicos semelhantes.

	<p>enfrentar o mesmo problema da política sob análise;</p> <p>- mapeamento de experiências nacionais e internacional quanto ao tratamento problemas públicos semelhantes.</p>	<p>- relatório de análise de impacto regulatório.</p>		<p>UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book</p>	
<p>3.2. A política pública selecionada era a alternativa mais vantajosa para tratar o problema, frente a opções viáveis de intervenção?</p>	<p>- Lista de alternativas para tratamento do problema avaliadas;</p> <p>- dados e análises e quantitativas quanto aos custos, benefícios, riscos e resultados das alternativas para tratamento do problema;</p> <p>- descrição das alternativas possíveis ao enfrentamento do problema identificado;</p> <p>- exposição dos possíveis impactos das alternativas identificadas, inclusive quanto aos seus custos regulatórios;</p> <p>- comparação entre as alternativas</p>	<p>- Avaliações de custos, benefícios, riscos e resultados das alternativas de tratamento do problema realizadas;</p> <p>- atas e resultados das oficinas de trabalho realizadas;</p> <p>- diagnósticos sobre as várias opções de tratamento do problema disponíveis;</p> <p>exposição de motivos;</p> <p>- relatório de análise de impacto regulatório;</p> <p>- análise contrafactual;</p> <p>- análises de viabilidade (financeira, técnica, política) realizadas.</p>	<p>- Diligência;</p> <p>- pesquisa documental;</p> <p>- entrevista com gestores;</p> <p>- entrevista com especialistas;</p> <p>- proposta de criação da política;</p> <p>- proposta de expansão da política.</p>	<p>Seção 3.2 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book</p>	<p>3.2.1. Se as possíveis alternativas de tratamento do problema público (lista longa) foram identificadas.</p>
				<p>Seção 3.2 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book</p>	<p>3.2.2. Se um subconjunto de alternativas consideradas viáveis (lista curta) foi selecionado, a partir da análise de aspectos estratégicos, econômicos, comerciais, financeiros e de gerenciamento.</p>
				<p>Seção 3.2 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book</p>	<p>3.2.3. Se as alternativas selecionadas forma confrontadas com a alternativa de não intervir no problema (contrafactual).</p>

	<p>consideradas para a resolução do problema regulatório identificado, acompanhadas de análise fundamentada que contenha a metodologia específica escolhida para o caso concreto;</p> <ul style="list-style-type: none"> - dados e análises quantitativas e qualitativas que demonstrem que a política adotada foi a mais vantajosa dentre as outras alternativas de solução do problema; - resultado das avaliações realizadas; - comparação das alternativas consideradas para a resolução do problema regulatório identificado; - simulações realizadas; - inferências realizadas; 			<p>Seção 3.2 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book</p>	<p>3.2.4. Se a alternativa selecionada era a mais vantajosa para o tratamento do problema público.</p>
				<p>Seção 3.2 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book</p>	<p>3.2.5. Se a seleção da alternativa mais vantajosa foi feita com base em critérios ponderados como, por exemplo, resultados e riscos potenciais, custo-benefício e custo-efetividade.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - grupo de controle simultâneo utilizado como contrafactual; - políticas históricas utilizadas como contrafactual; - políticas semelhantes comparáveis utilizadas como contrafactual. 				
3.3. A política contribui para a resolução do problema público?	<ul style="list-style-type: none"> - Simulações realizadas; - hipóteses e suposições consideradas; - testes realizados; - políticas análogas já realizadas. - mudanças no problema promovidas pela política pública sob análise; - conexão entre o objetivo da política pública, o problema e suas causas; - dados e análises quantitativos e 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliações já realizadas sobre a política pública sob análise; - estudos realizados; - estudos de viabilidade; - teste piloto; - análise de sensibilidade; - testes de falseamento; - estudo comparativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas; - proposta de criação da política; - proposta de expansão da política. 	Seção 3.3 do apêndice II.3 do RC-PP	3.3.1. Se há evidências de que a política contribui para a resolução do problema público.
					Seção 3.3 do apêndice II.3 do RC-PP

	<p>qualitativos que evidenciam que a política pública contribui para a resolução do problema.</p>				
<p>3.4. A política foi confrontada com outras intervenções planejadas ou em execução para evitar fragmentações, duplicidades, sobreposições e lacunas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de políticas públicas semelhantes identificadas; - relações de fragmentação, duplicidade, sobreposição identificadas entre a política pública e outras intervenções públicas semelhantes; - opções identificadas para reduzir ou evitar a ocorrência de sobreposições, duplicidades, fragmentações ou lacunas entre a política pública e outras intervenções semelhantes; - opções identificadas para aumentar a economicidade e a eficiência; - diagnóstico do problema público atualizado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliações realizadas para verificar a existência e evitar a ocorrência de fragmentações, duplicidades, sobreposições e lacunas; - avaliações realizadas para identificar opções para aumentar a economicidade e eficiência e reduzir ou evitar a ocorrência de sobreposições, duplicidades, fragmentações ou lacunas entre a política pública e outras intervenções semelhantes; - análise comparativa do diagnóstico do problema realizado quando da elaboração da política com o diagnóstico atualizado; - análise de cenário; - atualização do estoque regulatório do órgão ou da entidade responsável pela 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas; - proposta de criação da política; - proposta de expansão da política. 	<p>Seção 3.4 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>GAO, 2015 - FDS</p>	<p>3.4.1. Se foram identificadas e analisadas potenciais fragmentações, duplicidades, sobreposições e lacunas em e entre políticas públicas.</p>
				<p>Seção 3.4 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>GAO, 2015 - FDS</p>	<p>3.4.2. Se foram tomadas medidas para evitar a ocorrência ou mitigar o impacto de fragmentações, duplicidades, sobreposições e lacunas em e entre políticas públicas.</p>
					<p>Seção 3.4 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>GAO, 2015 - FDS</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - diagnóstico atualizado das principais causas para ocorrência do problema; - outras políticas públicas que atuam sobre o mesmo problema da política sob análise; - exame para averiguar a pertinência da manutenção da política pública ou a necessidade de sua alteração ou revogação. 	<p>implementação da política pública.</p>			
<p>4.1. Os motivos que determinaram a decisão quanto à escolha da política estão objetivamente explicitados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro dos motivos que embasaram a decisão pela de adoção da política pública; - motivo para a edição do ato normativo que institucionalizou a política pública - dados qualitativos e quantitativos, indicadores e informações (evidências) que embasaram a escolha da política pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposições de motivo; - proposta do ato normativo que institucionalizou a política; - parecer jurídico; - parecer de mérito; - atas deliberativas; - processo decisório para escolha política pública; - estudos técnicos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	<p>Seção 4.1 do apêndice II.3 do RC-PP</p> <p>Art. 50 da Lei 9.784/1999</p> <p>§1º do art. 50 da Lei 9.784/1999</p>	<p>4.1.1. Se os motivos que determinaram a decisão quanto à escolha da política estão explícitos.</p>
				<p>§1º do art. 50 da Lei 9.784/1999</p> <p>Art. 20 do Decreto-lei 4.657/1942</p> <p>Art. 5º da Lei 12.527/2011</p>	<p>4.1.2. Se os motivos que determinaram a decisão quanto à escolha da política são claros e congruentes.</p>

		- outros pareceres e manifestações citadas no parecer jurídico ou de mérito.		Inciso VII do parágrafo único do art. 2º da Lei 9.784/1999	4.1.3. Se há registro dos pressupostos ³ de fato e de direito que determinarem a decisão quanto à escolha da política.
				§3º do art. 50 da Lei 9.784/1999	4.1.4. Se a motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais consta da respectiva ata ou de termo escrito.
				Inciso I do art. 27 do Decreto 9.191/2017	4.1.5. Se a exposição de motivos contém a justificativa para a edição do ato normativo na forma proposta
				Art. 2º da Lei 9.784/1999.	4.1.6. Se os princípios da motivação, finalidade e interesse público foram observados quando da decisão quanto à escolha da política
				Art. 20 do Decreto-lei 4.657/1942.	4.1.7. Se a motivação demonstra a necessidade da intervenção governamental no problema público
4.2. O processo de formulação e escolha da política foi participativo?	- Esferas de governo e setores afetados pela matéria tratada na política pública;	- Exposições de motivos encaminhadas à casa civil;	- Diligência; - pesquisa documental;	Seção 4.2 do apêndice II.3 Decreto 9.759/2019	4.2.1. Se houve participação e engajamento de representantes de

³ Estudos, análises, pareceres e deliberações de instâncias e autoridades competentes

	<ul style="list-style-type: none"> - participantes do processo decisório para escolha da política pública; - esfera de competência da matéria tratada política pública; - considerações referentes às informações e às manifestações recebidas para a air em eventuais processos de recebimento de subsídios de interessados na matéria tratada na política pública; - população afetada pela matéria tratada na política pública; - sindicatos que representam população afetada pelo problema tratado na política pública; - associações que representam população afetada pelo problema 	<ul style="list-style-type: none"> - proposta do ato normativo que institucionalizou a política; - atas deliberativas; - processo decisório para adoção política pública; - atos normativos que definem a competência acerca da matéria; - relatório de análise de impacto regulatório; - audiência pública; - consulta pública; - ouvidoria pública; - debates públicos; - participação em conselhos gestores; - comissões; - conferências; - fóruns; - plataformas virtuais na internet para manifestação dos cidadãos; 	<ul style="list-style-type: none"> - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	<p>Seção 4.2 do apêndice II.3</p> <p>Art. 48 da CF/88</p> <p>Seção 4.2 do apêndice II.3</p> <p>Art. 23 da CF/88</p> <p>Seção 4.2 do apêndice II.3</p> <p>Inciso II do Art. 204 da CF/88</p> <p>Decreto 8.243/2014 (revogado)</p>	<p>outros setores afetados pela política em seu processo de formulação e escolha</p> <p>4.2.2. Se houve participação de representantes de outros poderes no processo de formulação e escolha da política</p> <p>4.2.3. Se houve participação e engajamento de representantes de outras esferas de governo afetados pela política em seu processo de formulação e escolha</p> <p>4.2.4. Se houve participação social dos afetados pela política em seu processo de formulação e escolha</p>
--	--	---	---	--	--

	<p>tratado na política pública;</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizações sociais; - participantes do processo decisório para escolha da política pública; - canais de participação e representação política estabelecidos; - dados e informações fornecidos para viabilizar a participação social; - considerações referentes às informações e às manifestações recebidas para a air em eventuais processos de participação social. 	<ul style="list-style-type: none"> - processo decisório para adoção política pública; - relatório de análise de impacto regulatório. 			
<p>4.3. Os agentes responsáveis pela formulação e tomada de decisão quanto à escolha da política estão claramente identificados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Órgão ou entidade proponente da política pública; - agentes responsáveis pela decisão quanto à escolha da política pública; - órgãos, entidades, instituições e esferas 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposições de motivos; - proposta do ato normativo que institucionalizou a política; - parecer jurídico; - parecer de mérito; 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	<p>Seção 4.3 do apêndice I.3 do RC-PP.</p>	<p>4.3.1. Se há clareza e transparência quanto a quem são os agentes que formularam e tomaram decisão quanto à escolha da política.</p>
				<p>Art. 8, 9, 10, 11 e 12 do Decreto-lei 200/1967.</p>	<p>4.3.2. Se há clareza acerca dos papéis e responsabilidades dos envolvidos na</p>

	de governo que participaram do processo decisório para escolha da política pública.	<ul style="list-style-type: none"> - outros pareceres e manifestações citadas no parecer jurídico ou de mérito; - atas deliberativas; - atas de reuniões e eventos onde a política foi debatida; - processo decisório para escolha da política pública. 		<p>Art. 22, 23-A, 24, 25, 26, 28, 29, 36, 52 do Decreto 9.191/2017.</p> <p>Art. 87 da CF/88.</p> <p>Alínea d do inciso I do artigo 11 da IN 1/2016 CGU/MPOG.</p>	<p>formulação e tomada de decisão quanto à escolha da política</p>
				<p>Inciso I do art. 2º da IN 1/2016 CGU/MPOG</p>	<p>4.3.3. Se foi adotado, pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram, um conjunto de procedimentos capaz de evidenciar a responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas.</p>
4.4. Possíveis conflitos de interesse dos participantes da formulação e do processo decisório para escolha da política pública foram gerenciados?	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de controle estabelecidos para evitar conflitos de interesse dos participantes do processo decisório para escolha da política pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo decisório para escolha política pública; - canais estabelecidos para receber e tratar denúncias; - plataformas virtuais na internet para registro de possíveis conflitos de interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diligência; - pesquisa documental; - entrevista com gestores; - entrevista com especialistas. 	<p>Seção 4.4 do apêndice I.3 do RC-PP</p> <p>Lei 12.813/ 2013</p>	<p>4.4.1. Se os possíveis conflitos de interesse dos participantes na formulação e no processo decisório para escolha da política foram explicitados</p>
				<p>Seção 4.4 do apêndice I.3 do RC-PP</p> <p>Lei 12.813/ 2013</p>	<p>4.4.2. Se há mecanismos de controle estabelecidos com o objetivo de evitar que pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesse participem do</p>

					processo de tomada de decisão para escolha da política
--	--	--	--	--	--

Apêndice II.2 – Quadro-resumo

Quadro 2: Itens de verificação e quadro-resumo

Questões de auditoria	Subquestão de auditoria	Item de verificação	Critérios	Resposta	Evidências	Comentários
3. A política pública foi formulada com base em evidências que demonstram sua capacidade de solucionar os problemas públicos e gerar valor ao menor custo possível?	3.1. A lógica de intervenção da política pública foi desenhada e explicitada com base em evidências?	3.1.1. A lógica ⁴ de intervenção da política pública foi desenhada.	Seção 3.1 do apêndice II.3 do RC-PP BRASIL, 2018a – guia ex ante BRASIL, 2018b – guia ex post UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		
		3.1.2. A lógica de intervenção foi desenhada com base em evidências ⁵ .	Seção 3.1 do apêndice II.3 do RC-PP BRASIL, 2018a – guia ex ante BRASIL, 2018b – guia ex post	() sim () em grande parte () em menor parte () não () inconclusivo () não se aplica		

⁴ Inclui, por exemplo, a identificação do porquê a intervenção pública é necessária, de quais os resultados pretendidos e de qual a situação atual (*status quo*) e o contrafactual (*business as usual*);

⁵ Como, por exemplo: dados, estudos (quantitativos e/ou qualitativos) e experiências (nacionais ou internacionais) envolvendo contextos e problemas públicos semelhantes.

			UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book			
3.2. A política pública selecionada era a alternativa mais vantajosa para tratar o problema, frente a opções viáveis de intervenção?	3.2.1. As possíveis alternativas de tratamento do problema público (lista longa) foram identificadas.	Seção 3.2 do apêndice II.3 do RC-PP	UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book	<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		
	3.2.2. Um subconjunto de alternativas consideradas viáveis (lista curta) foi selecionado, a partir da análise de aspectos estratégicos, econômicos, comerciais, financeiros e de gerenciamento.	Seção 3.2 do apêndice II.3 do RC-PP	UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book	<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		
	3.2.3. As alternativas selecionadas forma confrontadas com a alternativa de não intervir no problema (contrafactual).	Seção 3.2 do apêndice II.3 do RC-PP	UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book	<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		
	3.2.4. A alternativa selecionada era a mais vantajosa para o tratamento do problema público.	Seção 3.2 do apêndice II.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		

			UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book			
		3.2.5. A seleção da alternativa mais vantajosa foi feita com base em critérios ponderados como, por exemplo, resultados e riscos potenciais, custo-benefício e custo-efetividade.	Seção 3.2 do apêndice II.3 do RC-PP UK, HM TREASURY, 2018 - The Green Book	<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		
	3.3. A política contribui para a resolução do problema público?	3.3.1. Há evidências de que a política contribui para a resolução do problema público.	Seção 3.3 do apêndice II.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		
		3.3.2. Foram realizados simulações, testes e/ou estudos qualitativos e quantitativos para aferir a potencial contribuição da política para resolução do problema público.	Seção 3.3 do apêndice II.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		
	3.4. A política foi confrontada com outras intervenções planejadas ou em execução para evitar	3.4.1. Foram identificadas e analisadas potenciais fragmentações, duplicidades,	Seção 3.4 do apêndice II.3 do RC-PP GAO, 2015 - FDS	<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		

	fragmentações, duplicidades, sobreposições e lacunas?	sobreposições e lacunas em e entre políticas públicas.				
		3.4.2. Foram tomadas medidas para evitar a ocorrência ou mitigar o impacto de fragmentações, duplicidades, sobreposições e lacunas em e entre políticas públicas.	Seção 3.4 do apêndice II.3 do RC-PP GAO, 2015 - FDS	<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		
		3.4.3. Foi verificado se, no contexto corrente, a política ainda é necessária e adequada, frente a outras intervenções públicas existentes.	Seção 3.4 do apêndice II.3 do RC-PP GAO, 2015 - FDS	<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		
4. O processo de tomada de decisão quanto à escolha da política foi aberto (motivado, transparente e participativo)?	4.1. Os motivos que determinaram a decisão quanto à escolha da política estão objetivamente explicitados?	4.1.1. Os motivos que determinaram a decisão quanto à escolha da política estão explícitos.	Seção 4.1 do apêndice II.3 do RC-PP Art. 50 da Lei 9.784/1999 §1º do art. 50 da Lei 9.784/1999	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		4.1.2. Os motivos que determinaram a decisão quanto à escolha da política são claros e congruentes.	§1º do art. 50 da Lei 9.784/1999 Art. 20 do Decreto-lei 4.657/1942	<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		

			Art. 5º da Lei 12.527/2011			
		4.1.3. Há registro dos pressupostos ⁶ de fato e de direito que determinarem a decisão quanto à escolha da política.	Inciso VII do parágrafo único do art. 2º da Lei 9.784/1999	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		4.1.4. A motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais consta da respectiva ata ou de termo escrito.	§3º do art. 50 da Lei 9.784/1999	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		4.1.5. A exposição de motivos contém a justificativa para a edição do ato normativo na forma proposta	Inciso I do art. 27 do Decreto 9.191/2017	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		4.1.6. Os princípios da motivação, finalidade e interesse público foram observados quando da decisão quanto à escolha da política	Art. 2º da Lei 9.784/1999.	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		4.1.7. A motivação demonstra a necessidade da intervenção	Art. 20 do Decreto-lei 4.657/1942.	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo		

⁶ Estudos, análises, pareceres e deliberações de instâncias e autoridades competentes

		governamental no problema público		<input type="checkbox"/> não se aplica		
4.2. O processo de formulação e escolha da política foi participativo?		4.2.1. Houve participação e engajamento de representantes de outros setores afetados pela política em seu processo de formulação e escolha.	Seção 4.2 do apêndice II.3 Decreto 9.759/2019	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> em grande parte <input type="checkbox"/> em menor parte <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> inconclusivo <input type="checkbox"/> não se aplica		
		4.2.2. Houve participação de representantes de outros poderes no processo de formulação e escolha da política.	Seção 4.2 do apêndice II.3 Art. 48 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		
		4.2.3. Houve participação e engajamento de representantes de outras esferas de governo afetados pela política em seu processo de formulação e escolha.	Seção 4.2 do apêndice II.3 Art. 23 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		
		4.2.4. Houve participação social dos afetados pela política em seu processo de formulação e escolha.	Seção 4.2 do apêndice II.3 Inciso II do Art. 204 da CF/88 Decreto 8.243/2014 (revogado)	<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		

	4.3. Os agentes responsáveis pela formulação e tomada de decisão quanto à escolha da política estão claramente identificados?	4.3.1. Há clareza e transparência quanto a quem são os agentes que formularam e tomaram decisão quanto à escolha da política.	Seção 4.3 do apêndice I.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		
		4.3.2. Há clareza acerca dos papéis e responsabilidades dos envolvidos na formulação e tomada de decisão quanto à escolha da política	Art. 8, 9, 10, 11 e 12 do Decreto-lei 200/1967. Art. 22, 23-A, 24, 25, 26, 28, 29, 36, 52 do Decreto 9.191/2017. Art. 87 da CF/88. Alínea d do inciso I do artigo 11 da IN 1/2016 CGU/MPOG.	<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		
		4.3.3. Foi adotado, pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram, um conjunto de procedimentos capaz de evidenciar a responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas.	Inciso I do art. 2º da IN 1/2016 CGU/MPOG	<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>4.4. Possíveis conflitos de interesse dos participantes da formulação e do processo decisório para escolha da política pública foram gerenciados?</p>	<p>4.4.1. Os possíveis conflitos de interesse dos participantes na formulação e no processo decisório para escolha da política foram explicitados</p>	<p>Seção 4.4 do apêndice I.3 do RC-PP Lei 12.813/ 2013</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>4.4.2. Há mecanismos de controle estabelecidos com o objetivo de evitar que pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesse participem do processo de tomada de decisão para escolha da política</p>	<p>Seção 4.4 do apêndice I.3 do RC-PP Lei 12.813/ 2013</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>		

Apêndice II.3 – Critérios de auditoria

Quadro 3: Critérios gerais de auditoria

Questão	Critérios gerais
<p>3. A política pública foi formulada com base em evidências que demonstram sua capacidade de solucionar os problemas públicos e gerar valor ao menor custo possível?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inciso VII e VIII, do art. 4º, do Decreto 9.203/2017 (Política de governança); • Justificação - PEC 26/2017 (Sistemas de Avaliação); • Incisos V e VIII, art. 17-B PLS 488/2017 (Institucionalização políticas públicas); • Art. 1º, incisos I, IV, V e VI, do art. 2º e incisos VI, VII, IX e XI do art. 6º, do Decreto 10.411/2020 (AIR); • Capítulo 2 – Diagnóstico do problema – do Guia prático de análise ex ante (BRASIL, 2018a, p.53-70); • Capítulo 9 - Avaliação de Impacto e Capítulo 4 - Análise de Diagnóstico do Problema - do Guia prático de análise ex post (BRASIL, 2018b, p.105-138 e p.261-289)
<p>4. O processo de tomada de decisão quanto à escolha da política foi aberto (motivado, transparente e participativo)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inciso XXXIII, do art. 5º e art. 37 da CF/1988; • Art.22, arts. 26 ao art. 30 e art 32, do Decreto 9.191/2017 (Atos Normativos); • Inciso VIII, art. 4º, do Decreto 9.203/2017 (Política de governança); • Art. 12, do Decreto-lei 200/1967 (Organização APF); • IN 01 /2016 (CGU, MPOG); • Art. 6º e inciso V, do art. 7º, da Lei 12.527/2011 (LAI); • Arts. 1º ao 5º, da Lei 12.813/2013 (Conflito de interesse); • Art. 2º, da Lei 9.784/1999 (Processo administrativo); • Parágrafo único, do art. 20, do Decreto-lei 4.657/1942; • Inciso III do art. 3º da Lei 13.971/2019 (diretrizes PPA 2020-2023) • Art. 17B e art. 17C, do PLS 488/2017 (Institucionalização políticas públicas); • Art. 1º, inciso V, do art. 2º e inciso VIII, do art. 6º, do Decreto 10.411/2020 (análise de impacto regulatório); • Capítulo 4 - Princípios, Diretrizes e Níveis de Análise (Componente C3 - Accountability e Transparência) e (Componente L2 - Princípios e Comportamentos) - Referencial Básico de Governança (Brasil, 2014a, p43-44 e p.61-62); • Capítulo 3 - Modelo do TCU para Avaliação da Governança em Políticas Públicas (item 3.1.3 Participação) - Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas (Brasil, 2014b, p. 51-53);

3 A política pública foi formulada com base em evidências que demonstram sua capacidade de solucionar os problemas públicos e gerar valor ao menor custo possível?

3.1 A lógica de intervenção da política pública foi desenhada e explicitada com base em evidência?

3.1.1 Atos normativos

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

[1] 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

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

[1] 60. Não tendo sido realizado um diagnóstico apropriado, é necessário fazê-lo e, se for o caso, revisar a política. Nesse sentido, o TCU (2016: 50) entende como boa prática a “avaliação da própria ação política do Estado, com a revisão das evidências que fundamentaram a tomada de determinado rumo estatal, se a política pública eleita para combater determinado problema social é, de fato, a mais adequada, e que alternativas podem ser consideradas”.

[2] a) Reavalie a Ação 1D73 com base em evidências, considerando a experiência de outros países, observadas as variações regionais, a fim de caracterizar (qualitativa e quantitativamente) a necessidade de intervenção, bem como que a política proposta é a mais custo-efetiva, em contraste com outras alternativas de intervenção;

[3] d) Com base nas evidências coletadas na fase de diagnóstico, avalie as alternativas mais promissoras, com enfoque nos resultados, considerando os seus custos e benefícios sociais e seus riscos;

[4] Reavalie a Ação 1D73 com base em evidências, considerando a experiência de outros países, observadas as variações regionais, a fim de caracterizar (qualitativa e quantitativamente) a necessidade de intervenção, bem como se a política proposta é a mais custo-efetiva, em contraste com outras alternativas de intervenção; (Item III.1)

3.1.2 Outras fontes

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

[1] A instituição tem demonstrado, em diversos países, que é possível melhorar o resultado de programas sociais quando se assegura que o programa tem base em evidência científica. Nesse sentido, sua principal missão é reduzir a pobreza por meio de políticas públicas cujos bons resultados possam ser verificados cientificamente. Em outras palavras, determinada ação governamental precisa passar por processo de análise que identifique evidências científicas de que os resultados apresentados estão atendendo aos objetivos propostos.

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:

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

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

[1] Dados quantitativos acerca do problema:

- a) evidências na realidade brasileira; e
- b) comparação internacional.

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

[1] busca por maior racionalidade no subsídio à tomada de decisão com base em evidências na condução das políticas públicas, e extremamente necessário ao avanço de uma agenda coordenada e padronizada da avaliação da qualidade do gasto público.

[2] diretrizes de governança pública estabelecidas no Decreto no 9.203/2017:

i) 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;

ii) 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; e

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

NAO, 2019 - Framework to review programmes

[1] Using this framework

This framework is not intended to be a checklist. It is a flexible approach that can be tailored, based on issues such as the stage and type of programme. We designed it for auditing major government projects and programmes, but the elements are also relevant when examining any project or suite of projects.

[2] Our audit approach depends on the context of each examination, and we make our assessments on a case-by-case basis. We may apply the framework within a wider set of audit questions. Auditors use other NAO resources, detailed under in-

depth tools, and deploy their own experience and judgement to probe deeper into areas of particular interest on each programme.

Our audit approach evolves over time and responds to the challenges government faces. Accordingly, we expect the framework to develop further, and the questions we ask may change in the future.

[3] This framework can be applied to programmes or individual projects. When we examine portfolios of programmes, we ask some of these questions and consider other issues, such as prioritisation and resource allocation.

[4] The framework comprises 18 top-level audit questions, each with suggested sub-questions. We generally ask the main questions first, then use the sub-questions to get more information, if needed. Many of the questions are interrelated. The 'essential evidence' section contains suggested documentation that may provide the answers, but it is not exhaustive.

The examples from our studies illustrate how we have reported our answers to such questions for a wide range of programmes.

More specific tools to help with examining some issues, types of programme or delivery methods are detailed under in-depth tools.

3.2 A política pública selecionada era a alternativa mais vantajosa para tratar o problema, frente a opções viáveis de intervenção?

3.2.1 Atos normativos

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

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

VI - descrição das alternativas possíveis ao enfrentamento do problema regulatório identificado, consideradas as opções de não ação, de soluções normativas e de, sempre que possível, soluções não normativas;

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

IX - mapeamento da experiência internacional quanto às medidas adotadas para a resolução do problema regulatório identificado;

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

XI - comparação das alternativas consideradas para a resolução do problema regulatório identificado, acompanhada de análise fundamentada que contenha a metodologia específica escolhida para o caso concreto e a alternativa ou a combinação de alternativas sugerida, considerada mais adequada à resolução do problema regulatório e ao alcance dos objetivos pretendidos; e

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

III - análise de custo-efetividade;

IV - análise de custo;

V - análise de risco; ou

VI - análise risco-risco.

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

BRASIL. Acórdão 2.359/2018-TCU-Plenário – FOCT

[1] 60. Não tendo sido realizado um diagnóstico apropriado, é necessário fazê-lo e, se for o caso, revisar a política. Nesse sentido, o TCU (2016: 50) entende como boa prática a “avaliação da própria ação política do Estado, com a revisão das evidências que fundamentaram a tomada de determinado rumo estatal, se a política pública eleita para combater determinado problema social é, de fato, a mais adequada, e que alternativas podem ser consideradas”.

[2] O fato de União estar apoiando permanentemente ações de interesse local, em razão de uma hipotética deficiência crônica e generalizada de recursos, sugere estar havendo um desequilíbrio no Pacto Federativo. Este aspecto deveria ser considerado na formulação de alternativas das políticas públicas.

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

[4] 77. A ausência desse tipo de análise contraria as boas práticas adotadas como referência para este trabalho. Com efeito, o Tesouro do Reino Unido (2011: 9, 17-36) esclarece que a identificação e avaliação de alternativas, em contraste com a alternativa de nada fazer ou de fazer o mínimo, é uma das partes mais significativa na formulação da política. É então que são considerados os custos e os benefícios de cada alternativa e os seus riscos, entre outros aspectos. Ou seja, é a etapa da formulação da política pública que busca garantir que não haja maneira melhor de atingir o objetivo estabelecido e que não exista nenhum uso melhor para os recursos. Seu objetivo é encontrar a solução mais eficiente (exigência de natureza constitucional) para o problema diagnosticado e que melhor enderece os riscos das intervenções.

[5] 78. Sem uma adequada avaliação das alternativas (com base nos seus custos e benefícios) é alta a probabilidade de que a política e a forma definida para sua implementação não sejam a que melhor atenda à sociedade. Outrossim, é durante a avaliação de alternativas que os riscos da política são identificados, avaliados, priorizados e endereçados.

[6] não foi devidamente evidenciada que seja a maneira mais eficiente de o Estado Brasileiro prover os municípios brasileiros com infraestrutura urbana (especialmente pavimentação), não tendo havido análise do contrafactual (a alternativa de nada fazer) e alternativas de intervenção (de solução do problema) eventualmente mais promissoras, tais como a revisão do pacto federativo, a titulação dos recursos como municipais, criação de uma carteira de projetos ou implantar um programa de estruturação dos municípios para a gestão dos pavimentos municipais.

[7] a) Reavalie a Ação 1D73 com base em evidências, considerando a experiência de outros países, observadas as variações regionais, a fim de caracterizar (qualitativa e quantitativamente) a necessidade de intervenção, bem como que a política proposta é a mais custo-efetiva, em contraste com outras alternativas de intervenção;

[8] O diagnóstico deverá demonstrar a efetiva contribuição da União para as ações além da meramente financeira; caracterizar quais municípios efetivamente demandam suporte da União e o tipo de suporte demandado; que a alternativa escolhida é a de melhor relação benefício-custo (inclusive considerando os custos de controle);

[9] Crie uma lista de alternativas que possivelmente possam atingir os objetivos estabelecidos, incluindo-se entre elas, o atual modelo e as alternativas de nada fazer e a revisão do pacto federativo e de titular os recursos como municipais, criação de uma carteira de projetos e implantar um programa de estruturação dos municípios para a gestão dos pavimentos municipais.

[10] Com base nas evidências coletadas na fase de diagnóstico, avalie as alternativas mais promissoras, com enfoque nos resultados, considerando os seus custos e benefícios sociais e seus riscos;

[11] Caso a alternativa preferível dependa de ação que foge da competência do Ministério das Cidades e da Caixa Econômica Federal, encaminhe a proposta de alteração da política às instâncias competentes;

[12] Caso haja alternativa preferível ao modelo hoje existente, realize testes antes da efetiva implantação das alterações, que podem inclusive ser por meio da comparação com a aplicação de recursos municipais em ações análogas já realizadas;

[13] Reavalie a Ação 1D73 com base em evidências, considerando a experiência de outros países, observadas as variações regionais, a fim de caracterizar (qualitativa e quantitativamente) a necessidade de intervenção, bem como se a política proposta é a mais custo-efetiva, em contraste com outras alternativas de intervenção; (Item III.1)

[14] Reavalie a Ação 1D73 com base em evidências, considerando a experiência de outros países, observadas as variações regionais, a fim de caracterizar (qualitativa e quantitativamente) a necessidade de intervenção, bem como se a política proposta é a mais custo-efetiva, em contraste com outras alternativas de intervenção; (Item III.1)

[15] Realize diagnóstico apto a demonstrar a efetiva contribuição da União na Ação 1D73, além da meramente financeira; caracterizar quais municípios efetivamente demandam suporte da União e o tipo de suporte demandado; que a alternativa escolhida é a de melhor relação benefício-custo (inclusive considerando os custos de controle); (Item III.1)

[16] Crie uma lista de alternativas que possivelmente possam atingir os objetivos estabelecidos, incluindo-se entre elas, (i) o atual modelo e as alternativas de (ii) nada fazer, (iii) a revisão do pacto federativo, (iv) titular os recursos como

municipais, (v) criação de uma carteira de projetos, (vi) implantar um programa de estruturação dos municípios para a gestão dos pavimentos municipais e, ainda, (vii) indicação de valor mínimo superior ao atual como um impedimento de ordem técnica da celebração de transferências da Ação 1D73, combinada, ou não, com a alternativa de (viii) estabelecimento controles mais simplificados para faixas de valores menores e/ou sistemática “fundo-a-fundo”, ampliando os controles para as faixas maiores (isto é, controles distintos por faixa de valor), com foco nos resultados (custo do empreendimento, qualidade e tempo de execução); (Itens III.1.3 e III.3.1)

[17] 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); (Item III.2)

[18] 9.1.2. realize diagnóstico apto a demonstrar a efetiva contribuição da União na Ação 1D73, além da meramente financeira; caracterizar quais municípios efetivamente demandam suporte da União e o tipo de suporte demandado; que a alternativa escolhida é a de melhor relação benefício-custo (inclusive considerando os custos de controle);

[19] 9.1.3. crie uma lista de alternativas que possivelmente possam atingir os objetivos estabelecidos, incluindo-se entre outras aquelas sugeridas na alínea “c” do parágrafo 82 do documento transcrito no relatório desta decisão;

3.2.2 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:

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

[1] Apresentar breve levantamento de políticas anteriormente adotadas para combater o mesmo problema e as razões pelas quais foram descontinuadas, quando cabível.

[2] Apresentar a existência de políticas públicas semelhantes já implantadas no Brasil ou em outros países, reconhecidas como casos de sucesso.

[3] Se a proposta de política estiver enfrentando um problema para o qual já há outras políticas sendo executadas, ou se já houveram, é importante que se trabalhe a proposta de política pública com base em evidências, ou seja, com base em estudos e avaliações sobre as experiências de políticas públicas em execução e aquelas descontinuadas destinadas a combater o mesmo problema da política em proposição.

[4] É relevante destacar a necessidade de mapeamento de políticas em curso ou descontinuadas também em outros níveis da nossa Federação. O acesso às informações sobre fundamentação, implementação e avaliação dessas políticas permitirão ao gestor, sobretudo, melhor compreensão do problema e das dificuldades que surgem na implementação.

[5] A falta desses estudos e avaliações impacta em alguma medida o desenho da política proposta, pois são essas ferramentas que podem contribuir para o melhor entendimento do problema, do público de interesse e das possibilidades de intervenção pretendidas no âmbito da política proposta.

[6] cabe compreender se já há dispêndio de recursos tentando mitigar um dado problema e, se mais recursos forem alocados para esse problema, quais novas causas estariam sendo objeto de intervenção de maneira a diferir das políticas que já estão em execução.

[7] fazer um esforço para evitar a redundância de políticas que incidem sobre um mesmo problema e que poderiam estar mais articuladas ou mesmo conjugadas.

[8] As políticas anteriores que buscaram resolver o mesmo problema e foram descontinuadas devem ser apresentadas brevemente, indicando as deficiências que diminuiram seu desempenho e o porquê de o gestor acreditar que a sua proposta terá sucesso maior do que aquelas políticas no alcance do objetivo, se comparáveis. A fonte de informação pode ser o resultado de alguma avaliação, documento dos órgãos de controle, ou até mesmo relatos de percepção e/ou observação de atores.

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

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

[1] É preciso realizar procedimentos para construir um grupo contrafactual que permita a inferência causal do efeito de determinada política.

[2] As perguntas seguintes relacionam-se à apuração do desempenho. Saber qual política produz maior impacto ou melhores resultados na sociedade (efetividade, eficácia e eficiência) é fundamental para a alocação de recursos. Ao mesmo

[3] Apresentar se há outras ações no âmbito do ministério ou de outros ministérios que também se destinam à resolução do mesmo problema. Quais as diferenças entre essas ações e a política em avaliação? Há propostas de coordenação entre essas políticas?

[4] estabelecer causalidade entre a política e os indicadores associados é um trabalho complexo, que demanda a comparação do grupo afetado pela política com um grupo contrafactual, que não acessou a política.

[5] Há legislação ou acordos internacionais relacionados ao problema em questão?

[6] Houve outras políticas ou iniciativas que podem ter influenciado o problema?

[7] Concomitantemente à análise do problema, as partes interessadas podem realizar um processo de formulação de soluções com o intuito de visualizar alternativas que mitiguem o problema em foco. Isso pode contribuir para que essa análise não seja fechada em soluções preconcebidas. Além disso, esse exercício auxilia na identificação de políticas alternativas que não teriam surgido se o processo estivesse limitado a analisar a política em avaliação como a única solução para o problema que se quer atacar.

[8] A noção de contrafactual é fundamental para se compreender a avaliação de impacto. Para se calcular o impacto de uma política sobre um beneficiário, é preciso observar, ao mesmo tempo, o que aconteceu com ele ao ser atendido pela política e o que teria acontecido se não tivesse participado. A diferença entre o que ocorreu nessas duas situações é o que pode ser considerado como o efeito causado pela política, isto é, o seu impacto. No entanto, não é possível simultaneamente observar ambas as situações.

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

[1] 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.

NAO, 2019 - Framework to review programmes

[1] Portfolio management and dependencies

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

[3] Does the option chosen meet the programme's objective and provide long-term value?

[4] Business case: Does the business case demonstrate value for money over the lifetime of the programme?

[5] Cost and schedule Has the programme built up robust estimates of cost and schedule, including all programme components?

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

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

[8] Is there good understanding of other organisations' programmes that may impact on the operating environment of the programme?

[9] Does the option appraisal explore a sufficiently broad range of options to determine what the programme should look like?

[10] Does it include sufficient evidence from a variety of sources?

[11] What assumptions have been made?

[12] Is the programme brief consistent with the chosen option?

[13] Has a pilot scheme/feasibility study been considered?

[14] Has there been learning from previous/similar programmes? Has consideration been given to the need to demonstrate good practice?

[15] If the organisation has attempted similar programmes, has it avoided repeating any mistakes made in those programmes?

NAO, 2018 - Programme Business Case – International

[1] 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 How well the option: “ optimises social value (social, economic and environmental), in terms of the potential costs, benefits and risks.

[2] A wide range of realistic and possible options for the delivery of the programme must be identified. This is known as the “long list”. The long list must include an option that provides the baseline for measuring improvement and value for money. This option is known as “business as usual (BAU)”. It must also include a realistic “do minimum” based on the core functionality and essential requirements for the programme. These options should be generated through facilitated workshops comprising of senior managers and stakeholders (business input), customers (user input) and specialists (technical input) amongst other interested parties (as required)

[3] Options may be ruled out for ethical, legal, financial or political reasons. In such cases, it is important to ensure that these constraints have not been imposed artificially.

[4] When identifying options for the programme consider:

- “ researching existing reports and consulting widely with practitioners and experts to gather the set of data and information relevant to the objectives and scope of the problem

- “ analysing the data to understand significant dependencies, priorities, incentives and other drivers

- “ identifying from the research, best practice solutions, including international examples, if appropriate

- “ the full range of issues likely to affect the spending objectives

- “ the full range of policy instruments or projects that may be used to meet the programme’s objectives. This may span different sorts or scales of intervention;

regulatory (or deregulatory) solutions may be compared with self-regulatory, spending or tax options

“ radical options. These may not become part of the formal appraisal but can be helpful to test the parameters of feasible solutions. Well-run brainstorming sessions can help to generate such ideas

“ undertaking a feasibility study “ use of the options framework

[5] Indicative costs and benefits for each of the above short-listed options should be provided this stage to test the affordability of the programme before more detailed appraisal takes place.

[6] Review and test the recommended short list against the following ‘long list to short list’ criteria:

“ Do any of the options fail to deliver the spending objectives and CSFs for the programme?

“ Do any of the options appear unlikely to deliver sufficient benefits, bearing in mind that the intention is to deliver a positive net present social value (NPSV)?

“ Are any options clearly impractical or unfeasible – for example, the technology or land are unavailable?

“ Is any option clearly inferior to another, because it has greater costs and lower benefits?

“ Do any of the options violate any of the constraints – for example, are any clearly unaffordable?

“ Are any of the options sufficiently similar to allow a single representative option to be selected for detailed analysis?

“ Are any of the options clearly too risky?

[7] This action will help to avoid wasted effort while preparing the economic appraisals in support of short listed options. It should be undertaken in a structured way with the results recorded

[1] Indicative costs and benefits for each of the above short-listed options should be provided to test the affordability of the project before more detailed appraisal takes place.

[2] Sensitivity analysis should be used to test assumptions about operating costs and expected benefits.

[3] 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, 2015 - The Green Book - Guidance Public Sector Business Cases

[1] Where benefits are not quantifiable but are clearly material to the decision process then these qualitative costs, benefits and risks are also assessed, and taken into consideration in identifying the “preferred option”. This analysis enables the preferred option to be identified, which is generally the option with the best NPV; but may be another option where the qualitative costs and benefits are sufficient to justify the difference in the NPV.

[2] Where benefits are not quantifiable but are clearly material to the decision process then these qualitative costs, benefits and risks are also assessed, and taken into consideration in identifying the “preferred option”. This analysis enables the preferred option to be identified, which is generally the option with the best NPV; but may be another option where the qualitative costs and benefits are sufficient to justify the difference in the NPV.

[3] The “preferred option” is then subjected to sensitivity analysis in order to test its robustness. The output of the economic case should never be a one number answer; rather it consists of an appraisal summary table which includes the preferred option NPV, risk analysis and sensitivity figures with switching values, a distributional analysis (where relevant), information on qualitative costs and benefits which may be decisive and information of other viable alternative options.

[4] The “preferred option” is then subjected to sensitivity analysis in order to test its robustness. The output of the economic case should never be a one number answer; rather it consists of an appraisal summary table which includes the preferred option NPV, risk analysis and sensitivity figures with switching values, a distributional analysis (where relevant), information on qualitative costs and benefits which may be decisive and information of other viable alternative options.

[5] 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, 2018 - The Green Book - Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation

[1] Principles of appraisal 2.2 Appraisal is the process of assessing the costs, benefits and risks of alternative ways to meet government objectives. It helps decision makers to understand the potential effects, trade-offs and overall impact of options by providing an objective evidence base for decision making. 2.3 Economic appraisal is based on the principles of welfare economics – that is, how the government can improve social welfare or wellbeing, referred to in the Green Book as social value.

[2] Rationale for intervention

2.4 The first step in appraisal is to provide the rationale for intervention. This can be based on ensuring markets work effectively e.g. ensuring pollution is accounted for by business, or to achieve distributional objectives e.g. to promote fair access to education. Alternatively, this could involve providing goods generally not provided by market mechanisms e.g. defence.

2.5 A clear rationale for intervention should be used to identify the objectives or outcomes the government wishes to meet through intervention.

[3] Generating options and long-list appraisal

2.6 The next step is to consider how best to meet the government's objectives. Options might include direct government delivery, market creation, regulation, tax changes or public information initiatives. There are also a wide variety of delivery and funding options.

2.7 Generating a long-list of options at the start of the appraisal process ensures that a full range of possibilities are considered. This should be informed by stakeholder consultation or engagement, lessons learned from previous interventions, international best practice and the wider evidence base. Starting out with a narrow set of options or a pre-determined solution may miss the opportunity to explore more novel, innovative solutions that might offer better social value.

2.8 Once a long-list is developed it can then be filtered down to a set of viable short-list options ahead of detailed economic analysis. Viability can be assessed from the perspectives of strategic fit to wider policy objectives, potential Value for Money, affordability and achievability. Dependencies and constraints (e.g. legal frameworks) should also be considered.

[4] Short-list appraisal

2.9 Analysis of short-list options is at the heart of economic appraisal. This is where the expected costs and benefits of an intervention are estimated and the trade-off between costs and benefits is considered. This is referred to as Social Cost Benefit Analysis (CBA) or, where appropriate, Social Cost-Effectiveness Analysis (CEA), which compares the costs of alternative ways of producing the same or similar outputs.

[5] Valuing relevant costs and benefits

2.10 Social CBA requires all impacts – social, economic, environmental, financial etc. – to be assessed relative to continuing with what would have taken place in the absence of intervention, referred to in the Green Book as Business As Usual.

2.11 The relevant costs and benefits are those for UK society overall, not just to the public sector or originating institution. They include costs and benefits to business, households, individuals and the not-for-profit sector. Assessing the costs and benefits

across all affected groups matters as a relatively low-cost public sector option, such as a new regulation, may have significant costs for businesses or households.

2.12 The costs or benefits of options should be valued and monetised where possible in order to provide a common metric. This is usually done by assessing the value which reflects the best alternative use a good or service could be put to – its opportunity cost. Market prices are the usual starting point for the valuation of costs and benefits.

2.13 For some costs and benefits there may be no market price, or the market price may not fully reflect societal costs or benefits e.g. environmental values. In these cases, valuation techniques and a range of specific standard values can be used. Where it is not possible or proportionate to monetise costs and benefits they should still be recorded and presented as part of the appraisal.

2.14 Costs and benefits should be calculated over the lifetime of the intervention or asset. For many interventions, a time horizon of 10 years is suitable. Where significant assets are involved up to 60 years may be suitable e.g. buildings and infrastructure. For interventions likely to have significant costs or benefits beyond 60 years, such as nuclear waste storage, a suitable appraisal period should be agreed at the outset.

[6] Distributional analysis

2.15 Distributional analysis is necessary where an intervention either has a redistributive objective or where it is likely to have a significant impact on different groups, types of business, parts of the UK or Devolved Administrations. Distributional analysis can include regional, sub-national and local analysis based on geographically defined areas.

[7] Optimism bias, risk and sensitivity analysis 2.16 When conducting appraisal consideration should also be given to:

“ optimism bias – this is the proven tendency for appraisers to be too optimistic about key project parameters, including capital costs, operating costs, project duration and benefits delivery. Over-optimistic estimates can lock in undeliverable targets and

it is therefore critical to make adjustments for this. The Green Book recommends applying specific adjustments for optimism bias. Cost estimates are increased by a set percentage to reflect evidence of underestimation from previous similar interventions. Adjustments should be based on an organisation's own evidence base for historic levels of optimism bias. In the absence of this, generic values are provided.

• risks – these are specific uncertainties that arise in the design, planning and implementation of an intervention. Risk costs are the costs of risks materialising, avoiding risks, sharing risks and mitigating risks, estimated on an expected likelihood basis. Policy makers need to ensure these risks are fully understood and managed, including low probability but high impact events.

• sensitivity analysis – involves exploring the sensitivity of expected outcomes of an intervention to potential changes in key input variables. Switching values can be estimated as part of sensitivity analysis where appropriate. These are the values an input would need to change to in order to make an option no longer viable.

[9] Discounting

2.17 Discounting is used to compare costs and benefits occurring over different periods of time – it converts costs and benefits into present values. It is based on the concept of time preference, that generally people prefer to receive goods and services now rather than later. If Projects A and B have identical costs and benefits but Project A delivers benefits a year earlier, time preference means Project A is valued more highly.

2.18 In government appraisal costs and benefits are discounted using the social time preference rate of 3.5% (the basis for this is explained in Annex 6).

[10] Selecting the preferred option

2.19 Comparison of each short-list option, and their advantages over Business As Usual, allows identification of the best option for the delivery of social value. The total value of discounted benefits less costs provides the Net Present Social Value (NPSV) of an intervention. The NPSV and Benefit Cost Ratio (benefits divided by relevant costs) alongside risks and any other relevant considerations, such as unmonetisable costs and benefits, help determine the preferred option.

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

[1] Is ruling out of potential promising options clearly justified ?

[2] Are results of each option presented clearly including do nothing/minimum option?

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

[1] Lessons learned from previous experience in this area should be briefly set out.

[2] Net Present Value or NPV. This NPV is the basis on which value for money is assessed, this analysis is undertaken before the decision on which option to adopt is taken.

[3] In all business cases the economic case must include a sufficiently wide consideration of alternative options for achieving the desired objective. This options analysis starts from a long list of all reasonable alternatives including a do nothing option (the so called counter factual) or if doing nothing is not possible a do minimum option. It is important to question how the initial long list of options has been reduced to a short list of options which are then considered in more detail. Although necessarily carried out at a fairly high level, is this winnowing process of initial investigation and reasoning transparent? Reasons for exclusion might for example be obviously poor VfM or unacceptable or unmanageable risks. You may check that the potentially viable best VfM solutions are not eliminated

[4] These are the values at which key variables would cause the net cost benefit values to change enough to affect the choice of preferred option. For example, how much would the cost of procuring a new IT system have to rise to outweigh the expected cost-savings it will provide?

[5] Where they are relevant to the choice of option, alternative methods may be used to support option selection.

[6] Where they are relevant to the choice of option, alternative methods may be used to support option selection.

[7] The BC should provide a transparent case in support of the recommended decision and artificially massaged numbers inserted to provide a predetermined result should always be rejected.

[8] The BC should provide a transparent case in support of the recommended decision and artificially massaged numbers inserted to provide a predetermined result should always be rejected.

[9] The option with the highest NPV is generally taken to be the preferred option. There may however be decisive but unquantifiable costs or benefits which although impossible to quantify are sufficient to override a simple highest VfM result. Where this is the case there must be a clear statement of these decisive factors and why they are considered sufficient to influence the decision, together with the reason for the failure to quantify them in the analysis.

[10] The option with the highest NPV is generally taken to be the preferred option. There may however be decisive but unquantifiable costs or benefits which although impossible to quantify are sufficient to override a simple highest VfM result. Where this is the case there must be a clear statement of these decisive factors and why they are considered sufficient to influence the decision, together with the reason for the failure to quantify them in the analysis.

WORLDBANK, 2015 - Avaliação de impacto na prática

[1] Para poder estimar o efeito causal ou impacto de um programa sobre os resultados, qualquer método escolhido deve estimar o chamado contrafactual, isto é, qual teria sido o resultado para os participantes do programa se eles não tivessem participado do programa. Na prática, a avaliação de impacto exige que o avaliador

encontre um grupo de comparação para estimar o que teria acontecido aos participantes do programa na ausência do programa.

[2] quase sempre pode ser encontrada uma estimativa válida do cenário contrafactual para qualquer programa que tenha regras de atribuição claras e transparentes, desde que a avaliação seja elaborada prospectivamente. Em suma, as avaliações prospectivas têm maiores chances de gerar contrafactuais válidos.

[3] De modo geral, as opções para se obter uma estimativa válida do cenário contrafactual são muito mais limitadas nessas situações. A avaliação depende de regras claras de operação do programa referentes à alocação dos benefícios. Também depende da disponibilidade de dados, com cobertura suficiente dos grupos de tratamento e de comparação, tanto antes como depois da implementação do programa. Como resultado, a possibilidade de uma avaliação retrospectiva depende do contexto e nunca é garantida. Mesmo quando são possíveis de realizar, as avaliações retrospectivas geralmente lançam mão de métodos quase-experimentais, que dependem de fortes pressupostos; assim, elas tendem a produzir evidências mais facilmente contestáveis.

[4] Apresentamos, então, opções de avaliação de impacto que podem produzir estimativas válidas do contrafactual. Em particular, discutimos a intuição básica por trás de quatro categorias de metodologias: métodos de seleção aleatória, desenho de regressão descontínua, diferenças-em-diferenças e método de pareamento.

[5] Na fórmula básica da avaliação de impacto, o termo $(Y | P = 0)$ representa o cenário contrafactual. Podemos ver isto como o que teria acontecido se um indivíduo não tivesse participado do programa. Em outras palavras, o contrafactual é qual teria sido o resultado (Y) na ausência do programa (P) . Por exemplo, imagine que o “Sr. Desafortunado” tome um comprimido

[6] O contrafactual é uma estimativa do que seria o resultado (Y) para um participante do programa na ausência deste programa (P) .

[7] Uma avaliação sempre estima o impacto de um programa comparando os resultados do grupo de tratamento à estimativa do cenário contrafactual obtida de um grupo de comparação válido, usando a equação básica da avaliação de impacto. Dependendo do que o tratamento e o contrafactual de fato representem, a interpretação do impacto de um programa pode variar. O impacto estimado α é chamado de estimativa da “intenção ao tratamento” (ITT, do inglês, “intention-to-treat”), quando a fórmula básica se aplica àquelas unidades às quais o programa foi oferecido, independentemente de terem se inscrito ou não no programa. O estimador ITT é importante para os casos nos quais tentamos determinar o impacto médio de um programa na população-alvo do programa. Por outro lado, o impacto estimado α é chamado de “efeito do tratamento sobre os tratados” (estimador TOT, do inglês, treatment-on-the-treated), quando a fórmula básica se aplica àquelas unidades às quais o programa foi oferecido e que realmente se inscreveram. Os estimadores ITT e TOT serão os mesmos quando houver um cumprimento perfeito, isto é, quando todas as unidades para as quais o programa foi oferecido de fato decidiram inscrever-se nele. Voltaremos a falar sobre a diferença entre os estimadores ITT e TOT em detalhes mais adiante. Come

[8] A comparação das unidades que recebem um programa com as unidades que não o recebem (“com-e-sem”) constitui outro cenário contrafactual falso.

[9] Embora todos os métodos de avaliação corram o risco de viés, o risco pode, às vezes, ser reduzido com o uso de uma combinação de métodos. Ao combinar os métodos, podemos contrabalançar as limitações de um único método e, conseqüentemente, aumentar a robustez do cenário contrafactual estimado. O m

[10] Como complemento, o relatório também precisa mostrar que a avaliação se baseia em estimativas válidas do contrafactual e que os impactos estimados são completamente atribuíveis ao programa.

[11] O contrafactual é uma estimativa do que o resultado (Y) teria sido para um participante do programa, na ausência do programa (P). Por definição, o contrafactual não pode ser observado. Por isso, tem de ser estimado usando grupos de comparação.

[12] Métodos de seleção aleatória. “Método de seleção aleatória” é o nome dado ao conjunto de métodos que utilizam a alocação aleatória para identificar o contrafactual. Entre eles estão a alocação aleatória do tratamento, a oferta aleatória do tratamento e a promoção aleatória.

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

[1] Para que a análise seja coerente com a realidade dos projetos em questão, os seguintes princípios para a consideração dos custos e dos benefícios devem ser seguidos:

custos e os benefícios das alternativas da lista de opções devem ser identificados durante as atividades anteriores.

O valor dos custos e dos benefícios deve ser calculado, a fim de atender a todo o ciclo de vida do projeto, desde o período contratual até a entrega dos produtos e dos resultados.

As premissas determinadas para as projeções devem ser explicadas inteiramente em um anexo ao documento.

A base para os custos e os benefícios em projetos longos de avaliação econômica devem ser realizadas ano a ano.

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

[1] A definição das alternativas é a etapa na qual são delimitadas as alternativas possíveis de tratamento do problema, conforme os objetivos a serem alcançados e os meios disponíveis. Envolve a elaboração de diagnósticos e pelo menos uma avaliação preliminar sobre os custos e benefícios das várias opções de ação disponíveis, bem como uma avaliação das chances do projeto se impor na arena política.

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

[1] If the assumption is accepted that not all existing problems could receive the same level of attention (and some are not recognized at all; see Baumgartner and Jones 1993, 10), the questions of the mechanisms of agenda-setting arise.

[2] Frequently, governments are confronted with forced choice situations (Lodge and Hood, 2002) where they simply cannot ignore public sentiment without risking the loss of legitimacy or credibility, and must give the issue some priority on the agenda.

[3] The confluence of a number of interacting factors and variables determines whether a policy issue becomes a major topic on the policy agenda. These factors include both the material conditions of the policy environment (like the level of economic development), and the flow and cycle of ideas and ideologies, which are important in evaluating problems and connecting them with solutions (policy proposals).

[4] Within the definition of the alternatives is the supreme instrument of power” (Schattschneider 1960/1975, 66). The definition of alternative issues, problems, and solutions is crucial because it establishes which issues, problems, and solutions will gain the attention of the public and decision makers and which, in turn, are most likely to gain broader attention. This

[5] Agenda setting is the process by which problems and alternative solutions gain or lose public and elite attention.

Lopes, 2015 - Obrigatoriedade da motivação dos atos administrativos

[1] A discricionariedade administrativa incide nas hipóteses em que a lei possibilita à Administração Pública a escolha de uma alternativa válida, perante o Direito, para realizar o ato administrativo.

[2] Em sua típica função executiva a Administração Pública materializa sua vontade por meio dos atos administrativos. Estes atos possuem os mesmos elementos estruturais que o ato jurídico diferenciando-se quanto à finalidade pública, que deverá estar sempre presente nas ações administrativas. O ato administrativo será constituído pelos seguintes requisitos: competência, finalidade, forma, motivo e objeto. Tais elementos compõem a estrutura do ato administrativo, seja ele vinculado ou discricionário.

[3] A validade e a eficácia do ato ficam dependentes da existência do motivo exposto. Portanto, se os motivos declarados forem falsos ou não existirem, o ato praticado será nulo. Isto é, caso o Poder Público se afaste do que determina a norma legal restará comprometida a eficácia do ato. É que tanto o ato vinculado quanto o discricionário devem estar em concordância com a lei.

[4] Para Horbach⁵⁶, atos jurídicos são “manifestações de vontade livremente proferidas por um ou mais agentes, para, em linhas gerais, engendrar ou destruir uma relação jurídica,

[5] Ato administrativo é espécie de ato jurídico. Ambos possuem os mesmos elementos estruturais e revelam a primazia da vontade. Ocorre que no ato administrativo, há certas especificidades. O sujeito sempre será um agente da Administração Pública ou investido de prerrogativas desta. O conteúdo desse ato deverá propiciar a produção de efeitos jurídicos com fim público.

[6] Nesse sentido, André Parmo Folloni descreve ato administrativo como: “toda manifestação unilateral de vontade emitida pela Administração Pública ou por quem lhe faça as vezes, jungida ao regime jurídico administrativo e emitida no exercício de função pública, capaz de interferir concretamente na esfera jurídica de uma pessoa individualizada, impondo direitos e deveres correlatos, uma vez que veicula uma norma jurídica concreta e individual, com fundamento de validade imediato em norma jurídica hierarquicamente superior e mediato na totalidade do sistema, resultado do processo de aplicação e conseqüente criação do direito.”

[7] Nos planos da existência, validade e eficácia, os atos administrativos devem ser considerados quanto aos seguintes requisitos: competência, finalidade, forma, motivo e objeto.

[8] Os discricionários são as ações estatais praticadas com liberdade⁹¹ de escolha entre alternativas válidas perante o direito. Neste caso, permite-se ao agente delimitar o conteúdo do ato mediante a escolha da situação fática atendendo aos critérios de conveniência e oportunidade.

Ramos, Schabbach, 2012 - O estado da arte da avaliação de políticas públicas

[1] é necessário buscar um contrafactual, uma pessoa ou unidade de análise que seja muito similar aos participantes.

Stella, Matthew, 1995 - Public Policy The Essential Readings

[1] Policy adoption is the act of choosing which policy alternative will be finally chosen as the preferred course of action to meet the problem.

3.3 A política contribui para a resolução do problema público?

3.3.1 Atos normativos

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

[1] 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;

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

[1] é recomendável a realização de testes de eventuais alterações da política, como decorrência do diagnóstico realizado. Essa também é uma boa prática recomendada pelo TCU (2014: 48).

[2] O diagnóstico deverá demonstrar a efetiva contribuição da União para as ações além da meramente financeira

[3] Caso haja alternativa preferível ao modelo hoje existente, realize testes antes da efetiva implantação das alterações, que podem inclusive ser por meio da comparação com a aplicação de recursos municipais em ações análogas já realizadas;

[4] Caso haja alternativa preferível ao modelo hoje existente, realize testes antes da efetiva implantação das alterações, que podem inclusive ser por meio da comparação com a aplicação de recursos municipais em ações análogas já realizadas; (Item III.1)

3.3.2 Outras fontes

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

[1] No campo de avaliação de políticas públicas, o Adbul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-Pal), instituição vinculada ao Massachusetts Institute of Technology, é reconhecido em todo mundo por sua excelência. A instituição tem demonstrado, em diversos países, que é possível melhorar o resultado de programas sociais quando se assegura que o programa tem base em evidência científica. Nesse sentido, sua principal missão é reduzir a pobreza por meio de políticas públicas cujos bons resultados possam ser verificados cientificamente. Em outras palavras, determinada ação governamental precisa passar por processo de análise que identifique evidências científicas de que os resultados apresentados estão atendendo aos objetivos propostos.

[2] Quando uma política pública passa por processo de avaliação desde seu início, torna-se possível o seu aperfeiçoamento com base nos dados coletados ao longo das avaliações. Sem dúvida, essa prática evita que se desperdice recursos públicos com uma política que não está de fato melhorando determinado cenário socioeconômico. Destarte, um programa social avaliado é uma ação mais alinhada com a economicidade, efetividade, eficácia e eficiência na Administração Pública.

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:

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

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

[1] verificar se os gestores entendem que existe coerência entre os produtos desenhados e os resultados projetados pelo macroprocesso.

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

[1] Itens para a elaboração de diagnóstico do problema: Identificação do problema. Causas potenciais do problema. Dados quantitativos acerca do problema: a) evidências na realidade brasileira; e b) comparação internacional.

[2] Alinhamento com metas e compromissos internacionais. 3) Políticas adotadas para enfrentar o mesmo problema: a) identificação de políticas em curso no Brasil; e b) políticas anteriormente adotadas que foram descontinuadas. Razões para que o problema seja alvo de intervenção do Estado.

[3] Os problemas devem suscitar a busca por soluções, e não o contrário, isto é, as soluções prontas serem utilizadas sem a identificação clara de um problema que deva ser enfrentado como política pública.

[4] Os problemas devem suscitar a busca por soluções, e não o contrário, isto é, as soluções prontas serem utilizadas sem a identificação clara de um problema que deva ser enfrentado como política pública.

[5] A caracterização de um problema pressupõe que seja explicitado qual grupo ou segmento da população é mais afetado, bem como sua distribuição nas áreas geográficas do país, sendo que essa maior compreensão pode ser desenvolvida a partir do tópico de dados quantitativos acerca do problema, de

[6] É importante levantar hipóteses sobre as causas potenciais do problema identificado

[7] É importante levantar hipóteses sobre as causas potenciais do problema identificado.

[8] A efetividade da política, possivelmente, depende também da clareza e do foco em atacar determinadas causas do problema.

[9] A validação das causas principais pode ser desenvolvida com a elaboração de uma árvore de problema (Ortegón, Pacheco e Prieto, 2005).

[10] Depois disso, deve-se explicitar qual ou quais causas do problema a política pretende combater, o motivo da escolha daquela (ou daquelas) a ser enfrentada, ao invés de outra, e como a ação a ser implantada combate a(s) causa(s) do problema identificado.

[11] Um exercício crucial para validar o problema levantado é a apresentação de evidências acerca da sua importância no contexto nacional e, quando possível, na perspectiva de comparação internacional.

[12] O uso de evidências permite fundamentar a tomada de decisão, sendo um insumo que potencializa os resultados do processo de formulação das políticas públicas. Quando

[13] o formulador da proposta pode utilizar indicadores quantitativos elaborados por ele ou por fontes secundárias, devidamente citadas. É recomendável o auxílio de gráficos e tabelas na evidenciação em questão.

[14] Cabe ressaltar que os dados em si não evidenciam automaticamente o problema em análise. O que o evidencia é a sua associação, por exemplo, com um desajuste, comparativamente à trajetória do problema, ou, o que é mais fundamental, o descumprimento de um preceito constitucional ou de uma meta pactuada em normas legais.

[15] Se a proposta de política estiver enfrentando um problema para o qual já há outras políticas sendo executadas, ou se já houveram, é importante que se trabalhe a proposta de política pública com base em evidências, ou seja, com base em estudos e avaliações sobre as experiências de políticas públicas em execução e aquelas descontinuadas destinadas a combater o mesmo problema da política em proposição.

É relevante destacar a necessidade de mapeamento de políticas em curso ou descontinuadas também em outros níveis da nossa Federação. O ac

[16] as propostas de políticas públicas sejam cada vez mais elaboradas a partir de evidências.

[17] políticas desenvolvidas em âmbito estadual e municipal, o objetivo principal dessa etapa para a elaboração do diagnóstico é levantar dados que possam fundamentar a política a ser implantada em nível federal, incl

[18] constitucional e normativa: pode se tratar de um preceito ou de uma missão do Estado brasileiro estabelecido pela Constituição Federal ou por uma disposição positivada em lei; e econômica: que engloba as funções alocativa, redistributiva e estabilizadora do Estado (Musgrave, 1974), em que, nesse sentido, a intervenção pode ser motivada pela existência de falhas de mercado, como a existência de externalidades positivas ou negativas, a existência de monopólios naturais, entre outros.

[19] Outro ponto para legitimar a intervenção proposta no problema delimitado é analisar se há justificativas frente a outras possíveis alternativas de intervenção, incluindo como uma das alternativas a não intervenção no problema e sua tendência natural de evolução. Aqui, espera-se que o formulador ou gestor de políticas públicas

analise se há fundamentos que coloquem a intervenção proposta ou a reformulação e expansão de política já existente como a melhor ação possível e viável. Dentro disso, é importante destacar os eventuais custos para a sociedade da não implementação ou da não expansão ou reformulação.

[20] Nesse sentido, as evidências apresentadas para a verificação do problema no país, a identificação de outras políticas semelhantes, a comparação internacional e o alinhamento com metas e compromissos internacionais são insumos chaves para que se possa demonstrar a relevância do problema, a identificação das suas causas e o quão prioritariamente uma agenda política proposta deve ser adotada no órgão finalístico e no governo federal.

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

[1] quando da análise ex ante, é fundamental que o diagnóstico do problema elaborado pelos envolvidos na formulação da política pública seja analisado por um grupo externo, que poderá formular um segundo parecer sobre a boa definição do diagnóstico estabelecido, destacando a sua existência e a priorização na alocação dos recursos públicos para a intervenção, bem como se a intervenção nas causas que estão sendo focadas terá efetividade na mitigação do problema, entre outros pontos

[2] (ou as causas) que a política ataca possui preponderância para a existência do problema.

[3] a escolha da causa a ser combatida foi adequada e se foi a melhor opção dentre aquelas identificadas para efetivamente minimizar ou eliminar o problema.

[4] Identifique o problema e as causas em que a política que está sendo avaliada visa interferir.

[5] a política em avaliação que representou a solução proposta é adequada para provocar mudanças, ou seja, ela consegue afetar o problema a ser enfrentado? Outras ações seriam melhores ou necessárias para complementar a intervenção? Ess

[6] Passo a passo da análise mais aprofundada do diagnóstico do problema

1) Atualização da descrição do problema. 1.1) Árvore do problema. 1.2) Árvore do objetivo.

2) Fundamentação das relações de causa-problema-efeito. 3) Dados e indicadores do problema. 4) Público-alvo.

[7] As informações para retomar a análise do diagnóstico do problema podem ser obtidas por meio da revisão dos documentos oficiais da política, da avaliação da literatura, de pesquisas qualitativas ou quantitativas, da legislação ou de fonte primária ou secundária de dados. A ta

[8] Quais são as causas do problema? Como as diferentes causas o determinam? Qual o peso de cada causa em sua caracterização?

[9] Quais necessidades foram atendidas pela política ao atacar esse problema e quais não foram?

[10] Estamos interferindo nas causas certas do problema atacado pela política?

[11] A árvore do problema não permite estabelecer qual a solução correta para certo problema, mas possibilita reflexões em torno disso, já que a pergunta sobre se a política interfere de fato em uma ou em mais causas deve ser feita frequentemente. Além disso, essa árvore viabiliza levantar hipóteses, entre todas as causas do problema, sobre aquela que se sobressai como determinante. Atacar a(s) causa(s) central(is) pode ser mais efetivo para modificar a realidade conforme pretendido.

[12] uma reflexão maior de por que e para que a política é implementada é crucial.

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

[1] Issue 1: Continued need for the program: Assessment of the extent to which the program continues to address a demonstrable need and is responsive to the needs of Canadians. Iss

NAO, 2019 - Framework to review programmes

[1] Is there a strategic need for the programme and is this the right programme to meet the business need?

[2] Does the option appraisal explore a sufficiently broad range of options to determine what the programme should look like? Does it include sufficient evidence from a variety of sources? What assumptions have been made? Is the programme brief consistent with the chosen option?

[3] Has a pilot scheme/feasibility study been considered? Has

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

[1] An appropriate counterfactual can be constructed

[2] If a concurrent control group (which is preferable) is unavailable, can you use: similar, comparable existing services, historic programmes, or pilot groups as your counterfactual?

NAO, 2018 - Project Business Case – International

[1] Sensitivity analysis is fundamental to appraisal. It is used to test the vulnerability of options to unavoidable future uncertainties and to test the robustness of the ranking of the options. It involves testing the ranking of the options by changing some of the key assumptions. How

UK, HM TREASURY, 2011 - The Magenta Book

[1] Impact evaluations attempt to provide an objective test of what changes have occurred, and the extent to which these can be attributed to the policy.

[2] To test the extent to which the policy was responsible for the change, it is necessary to estimate – usually on the basis of (often quite technical) statistical analysis of quantitative data – what would have happened in the absence of the policy. This is known as the counterfactual.

[3] Empirical impact evaluations use quantitative data to test whether a policy was associated with any significant changes in outcomes of interest. Various approaches are available which differ in their ability to control for other factors which might also affect those outcomes (the counterfactual, either directly measured or imputed) and hence in the confidence it is possible to place in the results. Emp

[4] there are a number of feasible alternative options for delivering a policy and it would be helpful to test them; or

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

[1] This includes the rationale of why intervention is required,

[2] The “preferred option” is then subjected to sensitivity analysis in order to test its robustness. The

[3] developing and considering radical options. These may not become part of the formal appraisal but can be helpful to test the parameters of feasible solutions. We

[4] undertaking a pilot exercise to test out the assumptions and to inform an eventual decision

[5] Sensitivity analysis should be used to test assumptions about operating costs and expected benefits.

[6] Sensitivity analysis is fundamental to appraisal. It is used to test the vulnerability of options to unavoidable future uncertainties and to test the robustness of the ranking of the options. It involves testing the ranking of the options by changing some of the key assumptions. How

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

[1] Pilots can be used to test policy effectiveness of what works. Policies can also be designed with inbuilt variation to test the effectiveness of different approaches in real time.

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

[1] Important sources of uncertainty or risk in the proposal should be explored through the use of sensitivity analysis, under which ‘switching values’ should be determined and explained. The

WORLDBANK, 2015 - Avaliação de impacto na prática

[1] é possível usar vários testes, conhecidos como “testes de falseamento”, para melhorar a confiança nos pressupostos subjacentes do método escolhido. Os testes de falseamento são parecidos com os testes de resistência. Se falharem, é um forte sinal de que os pressupostos por trás do método não se sustentam, neste contexto específico. No entanto, se não falharem, isto significa apenas um suporte experimental aos pressupostos: você nunca poderá estar completamente certo de que

sejam verdadeiros. O quadro 8.1 apresenta uma lista de testes de verificação e falseamento usados para avaliar se um método é apropriado no contexto da sua avaliação. A lista contém questões práticas que podem ser respondidas pela análise dos dados de linha de base.

[2] A alocação aleatória é o método mais robusto para estimar os cenários contrafatuais; é considerado o padrão de ouro da avaliação de impacto. Alguns testes básicos ainda devem ser considerados, para avaliar a validade desta estratégia de avaliação em um determinado contexto:

KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI

[1] Para a realização da contextualização do projeto é necessário analisar o projeto sob diferentes perspectivas, de modo a se construir um panorama de informações completo:

2.2.1. Atividade 2 - Contextualização do projeto

1. Social: Dados referentes a população local, desenvolvimento humano, padrões de habitação e demografia;
2. Econômico: Composição da economia local e polos econômicos, empregabilidade, índices de renda, população economicamente ativa;
3. Ambiental: Identificação de polos urbanos, industriais e rurais, biomas, áreas de preservação e exploração;
4. Malha de transportes: apresentação das rodovias, hidrovias, ferrovias, portos e aeroportos existentes, dados de sinistralidade, dados referentes à existência de automóveis e veículos pesados.

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

[1] A identificação das necessidades auxilia a determinar o escopo potencial do projeto e garantir que ele esteja em consonância com as necessidades operacionais.

[2] Evidência de que o projeto resolverá as necessidades/problemas identificados.

[3] Necessidade (O quê) Esta dimensão está ligada com o "o quê", em termos de cobertura potencial do projeto, a qual deve ser orientada a partir da real necessidade que o projeto deve sanar.

Stella, Matthew, 1995 - Public Policy The Essential Readings

[1] Thus agenda setting begins when decision makers first recognize a problem, feel the need for government to address it, and start to search for a solution.

3.4 A política foi confrontada com outras intervenções planejadas ou em execução para evitar fragmentações, duplicidades, sobreposições e lacunas?

3.4.1 Atos normativos

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

[1] A realização de um diagnóstico a fim demonstrar a efetiva necessidade da intervenção e que a intervenção proposta é a mais custo efetiva é uma boa prática recomendada pelo Tesouro do Reino Unido (2011: 4, 11-12).

3.4.2 Outras fontes

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

[1] 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);

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

[1] A análise ex post do diagnóstico deve observar se a estrutura lógica formulada na fase de concepção da política ainda é válida diante de novos contextos, ou seja, se o problema permanece e se as suas causas são ainda as anteriormente levantadas, bem como se a causa.

[2] A análise de diagnóstico do problema na etapa de execução da política pública tem como finalidade assegurar que o diagnóstico que ensejou a criação dessa política estava correto e verificar se tal percepção se mantém atual.

[3] Qual a importância do problema na realidade atual? Este continua demandando intervenção do Estado?

[4] A(s) causa(s) atacada(s) pela política permanece(m) válida(s) e determinante(s) para o problema?

[5] o avaliador – em conjunto com equipe de gestores, instituidores da política e representantes de partes interessadas – pode realizar o exercício de identificar novamente o problema que se quer atacar com a política em execução. Isso será útil para se compreender a importância atual dessa política, bem como as diretrizes para que ela possa ser mais efetiva em gerar resultados e impactos na sociedade. Na avaliação *ex post*, é importante comparar o diagnóstico quando da elaboração da política com o diagnóstico atualizado. As premissas foram mantidas ou modificadas?

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 1: Continued need for the program: Assessment of the extent to which the program continues to address a demonstrable need and is responsive to the needs of Canadians.

NAO, 2019 - Framework to review programmes

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

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

[1] This includes the rationale of why intervention is required, as

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

[1] PART ONE

Conducting a Fragmentation, Overlap, and Duplication Review: Steps for Analysts

Step 1: Identify Fragmentation, Overlap, and Duplication

Step 2: Identify the Potential Effects of Fragmentation, Overlap, and Duplication

Step 3: Validate Effects and Assess and Compare Federal Programs

Step 4: Identify Options to Increase Efficiency and Reduce or Better Manage Fragmentation, Overlap, and Duplication

[2] GAO has developed a guide for analysts and policymakers to help them identify and evaluate instances of fragmentation, overlap, and duplication, and identify options to reduce or better manage associated negative effects. Below is a summary of these steps.

[3] Identify fragmentation, overlap, and duplication

- Identify an approach for selecting programs for a fragmentation, overlap, and duplication review;

- Identify programs to examine for a fragmentation, overlap, and duplication review;

- Gather background information on the identified programs;

- Determine whether fragmentation, overlap, or duplication exists among the selected programs;

- Identify relationships between the fragmented, overlapping, and duplicative programs;

[4] Identify the potential effects of fragmentation, overlap, and duplication

- Identify potential positive and negative effects of the fragmentation, overlap, and duplication identified;

- Assess the need for further evaluation;

- Confirm findings with relevant agencies and other key stakeholders;

[5] Validate effects and assess and compare programs

- Identify existing evaluations of the identified programs and assess their relevance and soundness;

[6] Identify options to increase efficiency and reduce or better manage fragmentation, overlap, and duplication

- Identify options for increasing economy and efficiency;

- Identify options for reducing or better managing fragmentation, overlap, and duplication;

- Communicate options to increase efficiency and reduce or better manage fragmentation, overlap, and duplication to policymakers

[7] Conduct a new evaluation if existing evaluations are not available, relevant, or sound

[8] Use evaluations to validate the actual effects of fragmentation, overlap, and duplication, and assess and compare the performance of programs

[9] Confirm findings with relevant agencies and other key stakeholders

[10] Review analysts' recommendations

[11] Obtain informal cost estimates and propose legislation or Establish deadlines and consequences for agencies and adjust funding as necessary

[12] Review analysts' recommendations

[13] Take additional actions to identify and mitigate negative effects of fragmentation, overlap, and duplication

KPMG, 2019 - Instrumentos técnicos para desenvolvimento da MEPI

[1] Avaliação da efetiva necessidade do projeto completa os principais objetivos do caso estratégico para a elaboração do Estudo Preliminar. O objetivo desta etapa é determinar a necessidade efetiva de prosseguir com o projeto. A E

[2] Avaliação da efetiva necessidade do projeto

[3] A identificação das necessidades existentes será realizada através do Modelo 4 Etapas, modelo adotado e reconhecido amplamente pelo meio acadêmico e também difundido.

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

[1] All programs have to be periodically reassessed, de- signed, and budgeted.

4 O processo de tomada de decisão quanto à escolha da política foi aberto (motivado, transparente e participativo)

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

[1] O conceito de governo aberto está associado a temas como acesso à informação, participação cidadã, transparência, prestação de contas (accountability), abertura de dados, colaboração e cocriação entre governo y sociedade civil, abarcando ainda inovações na gestão de políticas públicas.

[2] Princípios para o Governo Aberto

- 1. Participação efetiva
- 2. Transparência e responsabilidade
- 3. Dados abertos
- 4. Abertura e reutilização de informação pública
- 5. Acesso e simplicidade
- 6. Colaboração e cocriação.
- 7. Inclusão e diversidade

[3] A participação é incentivada e inclui informar, consultar, envolver e empoderar cidadãos e organizações sociais.

[4] Governos devem ativamente prestar contas de todos seus atos e assumir a responsabilidade pública de suas ações e decisões.

[5] Devem ser disponibilizados dados abertos, completos, primários, desagregados, atuais e com permissão para sua utilização e de acordo com os padrões internacionais para publicação de dados na Web.

[6] A informação pública deve circular para atingir seu pleno potencial. É priorizado o uso de licenças livres, que permitam a reutilização das informações.

[7] Sempre que possível, utiliza-se linguagem simples e de fácil entendimento.

[8] Práticas e políticas são concebidas de modo a estimular a colaboração e a cocriação em todas as etapas de processos.

[9] Há atenção à diversidade e à inclusão. Mulheres, deficientes, minorias e /ou vulneráveis estão incluídos. A atenção inclui o uso da linguagem, tecnologias e metodologias apropriadas para incluir as minorias.

4.1 Os motivos que determinaram a decisão quanto à escolha da política estão objetivamente explicitados?

4.1.1 Atos normativos

BRASIL. Constituição Federal/1988

[1] Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

XXXIII – todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;

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

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

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

V - relatório de AIR - ato de encerramento da AIR, que conterà os elementos que subsidiaram a escolha da alternativa mais adequada ao enfrentamento do problema regulatório identificado e, se for o caso, a minuta do ato normativo a ser editado; e

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

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

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

[1] Art. 22. Incumbe aos Ministros de Estado a proposição de atos normativos, conforme as áreas de competências dos órgãos.

[2] Art. 23. Compete à Casa Civil da Presidência da República:

I - examinar a constitucionalidade, a legalidade, o mérito, a oportunidade e a conveniência política das propostas de ato normativo;

II - verificar se os Ministros de Estado aos quais está afeta a matéria da proposta de ato normativo referendaram ou, conforme o caso, foram ouvidos sobre o ato submetido ao Presidente da República; e

III - zelar pela observância do disposto neste Decreto, admitida a devolução das propostas de ato normativo em desacordo com as normas nele previstas aos órgãos de origem.

[3] Análise de mérito

Art. 24. Compete à Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais da Casa Civil da Presidência da República:

I - examinar as propostas de ato normativo quanto ao mérito, à oportunidade, à conveniência e à compatibilização da matéria neles tratada com as políticas e as diretrizes do Governo;

II - articular-se com os órgãos interessados para efetuar os ajustes necessários nas propostas de atos normativos;

III - solicitar informações, quando julgar conveniente, aos órgãos da administração pública federal, para instruir o exame dos atos normativos sujeitos à apreciação do Presidente da República; e

IV - disponibilizar orientações de apoio à elaboração dos pareceres de mérito.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no inciso III do caput, os órgãos da administração pública federal que não participaram da elaboração da proposta de ato normativo deverão examinar a matéria objeto da consulta no prazo fixado pela Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais, sob pena de se presumir concordância com a proposta de ato normativo.

[4] Análise jurídica

Art. 25. Compete à Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil da Presidência da República:

I - proceder à revisão final da redação e da técnica legislativa da proposta de ato normativo, inclusive retificando incorreções de técnica legislativa, inadequações de linguagem, imprecisões e lapsos manifestos;

II - coordenar as atividades de elaboração, de redação e de tramitação de atos normativos a serem encaminhados ao Presidente da República;

III - articular-se com os órgãos proponentes, e com suas unidades jurídicas, sobre assuntos de natureza jurídica que envolvam atos presidenciais;

IV - emitir parecer final sobre a constitucionalidade, a legalidade, a compatibilidade com o ordenamento jurídico e a boa técnica legislativa das propostas de ato normativo, observadas as atribuições do Advogado-Geral da União previstas no art. 4º da Lei Complementar 73, de 10 de fevereiro/1993; e

V - preparar o despacho presidencial e submetê-lo ao Presidente da República.

[5] Art. 26. As propostas de ato normativo serão encaminhadas à Casa Civil da Presidência da República por meio eletrônico, atendidos os requisitos de autenticidade, integridade, validade jurídica e interoperabilidade da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, por meio de exposição de motivos do titular do órgão proponente.

Exposição de motivos Art. 27. A exposição de motivos deverá: I - justificar e fundamentar, de forma clara e objetiva a edição do ato normativo, com:

a) a síntese do problema cuja proposição do ato normativo visa a solucionar; b) a justificativa para a edição do ato normativo na forma proposta; e c) a identificação dos atingidos pela norma;

II - na hipótese de a proposta de ato normativo gerar despesas, diretas ou indiretas, ou gerar diminuição de receita para o ente público, demonstrar o atendimento ao disposto nos art. 14, art. 16 e art. 17 da Lei Complementar 101, de 4 de maio/2000, e no art. 107 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias;

III - no caso de proposta de medida provisória, demonstrar, objetivamente, a relevância e a urgência; e

IV - ser assinada pelo Ministro de Estado proponente. Referenda minist

[6] Art. 30. Serão enviados juntamente à exposição de motivos, além de outros documentos necessários à sua análise: I - a proposta do ato normativo; II - o parecer jurídico; III - o parecer de mérito; e IV - os pareceres e as manifestações para os quais os documentos dos incisos II e III façam remissão. Parecer jurídico

[7] Art. 31. A análise contida no parecer jurídico abrangerá: I - os dispositivos constitucionais ou legais nos quais está fundada a validade do ato normativo proposto;

II - as consequências jurídicas dos principais pontos da proposta de ato normativo; III - as controvérsias jurídicas que envolvam a matéria; e

IV - a conclusão a respeito da constitucionalidade, da legalidade e do atendimento à técnica legislativa. Parecer de mérito Art. 32. O parecer de mérito conterà: I - a análise do problema que o ato normativo visa a solucionar;

II - os objetivos que se pretende alcançar; III - a identificação dos atingidos pelo ato normativo; IV - quando couber, a estratégia e o prazo para implementação;

V - na hipótese de a proposta implicar renúncia de receita, criação, aperfeiçoamento ou expansão da ação governamental, ou aumento de despesas: (a) a estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que entrar em vigor e nos dois subsequentes, da qual deverá constar, de forma clara e detalhada, as premissas e as metodologias de cálculo utilizadas, e indicará: 1. se a medida proposta foi considerada nas metas de resultados fiscais previstas na lei de diretrizes orçamentárias; e 2. a simulação que demonstre o impacto da despesa com a medida proposta; e a declaração de que a medida apresenta: (b) 1. adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual; e 2. compatibilidade com o plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com o art. 107 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias;

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

VII - no caso de medida provisória ou de projeto de lei em regime de urgência, a análise das consequências do uso do processo legislativo regular. Propostas legislativas urgentes

[8] Art. 39. A proposta de ato normativo objeto de parecer contrário da Casa Civil da Presidência da República quanto à legalidade, à constitucionalidade ou ao mérito será devolvida ao órgão de origem com a justificativa para o não seguimento.

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

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

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

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

BRASIL. Decreto-lei 200/1967 - Organização da administração federal

[1] Art 8º As atividades da Administração Federal e, especialmente, a execução dos planos e programas de governo, serão objeto de permanente coordenação.

§ 1º A coordenação será exercida em todos os níveis da administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização sistemática de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo.

§ 2º No nível superior da Administração Federal, a coordenação será assegurada através de reuniões do Ministério, reuniões de Ministros de Estado responsáveis por áreas afins, atribuição de incumbência coordenadora a um dos

Ministros de Estado (art. 36), funcionamento das Secretarias Gerais (art. 23, § 1º) e coordenação central dos sistemas de atividades auxiliares (art. 31).

§ 3º Quando submetidos ao Presidente da República, os assuntos deverão ter sido previamente coordenados com todos os setores nêles interessados, inclusive no que respeita aos aspectos administrativos pertinentes, através de consultas e entendimentos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com a política geral e setorial do Govêrno. Idêntico procedimento será adotado nos demais níveis da Administração Federal, antes da submissão dos assuntos à decisão da autoridade competente.

Art. 9º Os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais.

Parágrafo único. Quando ficar demonstrada a inviabilidade de celebração de convênio (alínea b do § 1º do art. 10) com os órgãos estaduais e municipais que exerçam atividades idênticas, os órgãos federais buscarão com êles coordenar-se, para evitar dispersão de esforços e de investimentos na mesma área geográfica.

[3] Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;

b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;

c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

§ 2º Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e contrôle.

§ 3º A Administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, especialmente aos serviços de natureza local, que estão em contato com os fatos e com o público.

§ 4º Compete à estrutura central de direção o estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios, que os serviços responsáveis pela execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições.

§ 5º Ressalvados os casos de manifesta impraticabilidade ou inconveniência, a execução de programas federais de caráter nitidamente local deverá ser delegada, no todo ou em parte, mediante convênio, aos órgãos estaduais ou municipais incumbidos de serviços correspondentes.

§ 6º Os órgãos federais responsáveis pelos programas conservarão a autoridade normativa e exercerão controle e fiscalização indispensáveis sobre a execução local, condicionando-se a liberação dos recursos ao fiel cumprimento dos programas e convênios.

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

§ 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

[4] Art . 19. Todo e qualquer órgão da Administração Federal, direta ou indireta, está sujeito à supervisão do Ministro de Estado competente, excetuados unicamente os órgãos mencionados no art. 32, que estão submetidos à supervisão direta do Presidente da República.

[5] Art. 20. O Ministro de Estado é responsável, perante o Presidente da República, pela supervisão dos órgãos da Administração Federal enquadrados em sua área de competência.

Parágrafo único. A supervisão ministerial exercer-se-á através da orientação, coordenação e controle das atividades dos órgãos subordinados ou vinculados ao Ministério, nos termos desta lei.

[6] Art. 33. Ao Gabinete Civil incumbe:

I - Assistir, direta e imediatamente, o Presidente da República no desempenho de suas atribuições e, em especial, nos assuntos referentes à administração civil.

II - Promover a divulgação de atos e atividades governamentais.

III - Acompanhar a tramitação de projetos de lei no Congresso Nacional e coordenar a colaboração dos Ministérios e demais órgãos da administração, no que respeita aos projetos de lei submetidos à sanção presidencial.

BRASIL. Lei 12.527/2011 – LAI

[1] Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a: I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

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

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

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

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

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

VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão;

4.1.2 Outras fontes

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

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

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

X – plano de gestão documental, com o intuito de preservar a memória unificada de todas as fases da política pública desde a sua concepção.

[2] Art. 17-C. A avaliação prévia do impacto legislativo, consoante o que dispõe o art. 17-A, conterá: I – parecer conclusivo sobre a constitucionalidade, a juridicidade e a regularidade formal do ato normativo proposto; e II – notas explicativas que demonstrem, no que for pertinente, a economicidade, a efetividade, a eficácia e a eficiência das medidas constantes do projeto, contendo:

a) síntese qualitativa e quantitativa do problema ou da situação que reclama providências;

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

c) alternativas existentes para a solução do problema identificado, com respectiva previsão dos impactos econômicos e sociais, justificando a escolha da solução ou providência contida no projeto proposto, com comparação das análises de custo-benefício global de cada alternativa;

d) custos administrativos da solução ou providência contida no projeto proposto, caso a alternativa estabelecida na proposição entre em vigor; e

e) indicação da existência de prévia dotação orçamentária ou a fonte de recursos, quando a proposta demandar despesas, e como a ação está enquadrada no Plano Plurianual vigente”.

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

[1] Liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho. Esses líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, envolvendo aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas. Entretanto, para que esses processos sejam executados, existem riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados.

[2] O modelo de liderança organizacional, também chamado de sistema de liderança (BRASIL, 2013b), decorre da aplicação dos princípios da coordenação, da delegação de competência (BRASIL, 1967) e do modelo de governança adotado. Por esses princípios fundamentais, a alta administração estabelece uma estrutura de unidades e subunidades funcionais, nomeia gestores para chefiá-las e a eles delega autoridade (mandato legal e poder sobre os recursos alocados) para executar os planos em direção ao cumprimento dos objetivos e das metas institucionais. A responsabilidade final pelos resultados produzidos sempre permanece com a autoridade delegante. Por isso, a alta administração é responsável pela definição e avaliação dos controles internos que mitigarão o risco de mau uso do poder delegado, sendo a auditoria interna uma estrutura de apoio comumente utilizada para esse fim.

[3] Prática L3.1 - Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais. Implica definir diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da organização.

Pressupõe, ainda, que o desempenho da gestão da organização, bem como sua conformidade com normas externas e diretrizes internas, sejam avaliados, direcionados e monitorados pela alta administração.

[4] Prática L3.2 - Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.

Consiste em implantar sistema de controle interno para mitigar riscos decorrentes de atos praticados pelos agentes delegados e definir metas de resultado para a organização. Implica que o dirigente máximo da organização se responsabiliza tanto pelo estabelecimento de diretrizes e políticas para a gestão da organização como pelo alcance dos resultados.

[5] Prática L3.3 - Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.

Envolve definir diretrizes e limites para delegação de competências associadas a decisões críticas de negócio, além de definir os mandatos dos membros das instâncias internas de governança e os requisitos para permanência no cargo ou função. Pressupõe, ainda, estabelecer diretrizes de transição dos membros da alta administração e das demais instâncias internas de governança, bem como um processo de escalonamento, para instâncias de governança, de questões que envolvem elementos críticos de negócio.

[6] 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, 2018c - Diretrizes Gerais e Guia Orientativo para Elaboração de Análise de Impacto Regulatório – AIR

[1] A AIR tem por objetivo:

- I – orientar e subsidiar o processo de tomada de decisão;
- II – propiciar maior eficiência às decisões regulatórias;
- III – propiciar maior coerência e qualidade regulatórias;
- IV – propiciar maior robustez técnica e previsibilidade às decisões regulatórias relevantes;
- V – aumentar a transparência e a compreensão sobre o processo regulatório como um todo, permitindo aos agentes de mercado e à sociedade em geral conhecer os problemas regulatórios, as etapas de análise, as técnicas utilizadas, as alternativas de solução vislumbradas e os critérios considerados para fundamentar decisões regulatórias relevantes; e
- VI – contribuir para o aprimoramento contínuo do resultado das ações regulatórias.

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

[1] A definição da agenda é a etapa na qual um problema adquire relevância política, tal que passará a receber atenção prioritária dos gestores públicos. Um problema social passa a fazer parte da agenda quando os gestores públicos decidem fazer algo para resolvê-lo. O monitoramento dessa etapa pode ser feito por meio de indicadores que possibilitem dimensionar os problemas sociais, fornecendo informações para que grupos sociais envolvidos possam defender e pressionar pelo atendimento de suas demandas.

[2] A fase da definição da agenda pode ser acompanhada por meio de indicadores que possibilitem dimensionar os problemas sociais, fornecendo informações para que grupos sociais envolvidos possam defender e pressionar pelo atendimento de suas demandas.

[3] DEFINIÇÃO DA AGENDA: É a etapa na qual um problema adquire relevância política e passa a receber atenção dos gestores públicos.

[1] first, problems are defined and put on the agenda, next. policies are developed, adopted and implemented; and, finally these policies will be assessed against their effectiveness and efficiency and either terminated or restarted.

[2] Policy-making presupposes the recognition of a policy problem. Problem recognition itself requires that a social problem has been defined as such and that the necessity of state intervention has been expressed. The second step would be that the recognized problem is actually put on the agenda for serious consideration of public action (agenda-setting). The agenda is nothing more than “the list of subjects or problems to which governmental officials, and people outside the government closely associated with those officials, are paying some serious attention at any given time” (Kingdon 1995, 3). The government’s (or institutional) agenda has been distinguished from the wider media and the overall public (or systemic) agenda (Cobb and Elder 1972). While the government’s (formal and informal) agenda presents the center of attention of studies on agenda-setting, the means and mechanisms of problem recognition and issue selection are tightly connected with the way a social problem is recognized and perceived on the public/media agenda. As numerous studies since the 1960s have shown, problem recognition and agenda-setting are inherently political processes in which political attention is attached to a subset of all possibly relevant policy problems.

[3] agenda (e.g., by taking advantage of rising attention to a particular issue, dramatizing a problem, or advancing a particular problem definition). The involve

[4] While a number of actors are involved in these activities of agenda control or shaping, most of the variables and mechanisms affecting agenda-setting lie outside the direct control of any single actor. Agenda-setting results in a selection between diverse problems and issues. It is a process of structuring the policy issue regarding potential strategies and instruments that shape the development of a policy in the subsequent stages of a policy cycle. If the assumption is accepted that not all existing problems could receive the same level of attention (and some are not recognized at all; see Baumgartner and Jones 1993, 10), the questions of the mechanisms of agenda-setting arise. What is perceived as a policy problem? How and when does a policy problem get on the government’s agenda? And why are other problems

excluded from the agenda? Moreover, issue attention cycles and tides of solutions connected to specific problems are relevant aspects of policy-studies concerned with agenda-setting.

[5] One classic approach suggested that political debates and, hence, agenda-setting, emerge from conflict between two actors, with the less politically powerful actor seeking to raise attention to the issue (conflict expansion) (Schattschneider 1960). Others suggested that agenda-setting results from a process of filtering of issues and problems, resulting in non-decisions (issues and problems that are deliberately excluded from the formal agenda). Building on the seminal community-power literature, policy-studies pointed out that non-decisions result from asymmetrical distribution of influence through institutional structures that exclude some issues from serious consideration of action (Bachrach and Baratz, 1962; see also Crenson, 1971; Cobb, Ross, and Ross, 1976). The crucial step in this process of agenda-setting is the move of an issue from its recognition—frequently expressed by interested groups or affected actors—up to the formal political agenda.

[6] While problem recognition and problem definition in liberal democracies are said to be largely conducted in public, in the media or at least among domain-specific professional (public) communities, the actual agenda-setting is characterized by different patterns in terms of actor composition and the role of the public (cf. May 1991, Howlett and Ramesh, 2003). The outside-initiation pattern, where social actors force governments to place an issue on the systemic agenda by way of gaining public support, presents but one of different types of agenda-setting. Equally sig

[7] Despite the existence of different patterns of agenda-setting, modern societies are characterized by a distinctive role of the public/media for agenda-setting and policy-making, especially when novel types of problems (like risks) emerge (see Hood, Rothstein, and Baldwin 2001). Frequently, governments are confronted with forced choice situations (Lodge and Hood, 2002) where they simply cannot ignore public sentiment without risking the loss of legitimacy or credibility, and must give the issue some priority on the agenda. Examples ra

[8] The confluence of a number of interacting factors and variables determines whether a policy issue becomes a major topic on the policy agenda. These factors include both the material conditions of the policy environment (like the level of economic development), and the flow and cycle of ideas and ideologies, which are important in evaluating problems and connecting them with solutions (policy proposals).

[9] While earlier models of agenda-setting have concentrated on the economic and social aspects as explanatory variables, more recent approaches stress the role of ideas, expressed in public and professional discourses (e.g., epistemic communities; Haas 1992), in shaping the perception of a particular problems. Baumgartner and Jones (1993, 6) introduced the notion of policy monopoly as the “monopoly on political understandings” of a particular policy problem and institutional arrangements reinforcing the particular “policy image”; they suggested that agenda-setting and policy change occurs when “policy monopolies” become increasingly contested and previously disinterested (or at least “non-active”) actors are mobilized. Changing policy images are frequently linked to changing institutional “venues” within which issues are debated (Baumgartner and Jones, 1993, 15; 2002, 19–23).

[10] The most influential model that tries to conceptualize the contingency of agenda-setting is Kingdon’s multiple streams model that builds on the garbage can model of organizational choice (Cohen, March, and Olsen 1972). Kingdon introduced the notion of windows of opportunity that open up at a specific time for a specific policy (Kingdon, 1995). The policy window opens when three usually separate and independent streams—the policy stream (solutions), the politics stream (public sentiments, change in governments, and the like), and the problem stream (problem perception)—intersect.

[11] the definition of the alternatives is the supreme instrument of power” (Schattschneider 1960/1975, 66). The definition of alternative issues, problems, and solutions is crucial because it establishes which issues, problems, and solutions will gain the attention of the public and decision makers and which, in turn, are most likely to gain broader attention.

[12] considers the processes by which groups work to elevate issues on the agenda, or the process by which they seek to deny other groups the opportunity to place issues. Of particular importance is the fact that it is not merely issues that reach the agenda, but the construction or interpretation of issues competes for attention.

[13] Agenda setting is the process by which problems and alternative solutions gain or lose public and elite attention. Group competition to set the agenda is fierce because no society or political institutions have the capacity to address all possible alternatives to all possible problems that arise at any one time (Hilgartner and Bosk 1988). Groups must therefore fight to earn their issues' places among all the other issues sharing the limited space on the agenda or to prepare for the time when a crisis makes their issue more likely to occupy a more prominent space on the agenda. Even when an issue gains attention, groups must fight to ensure that their depiction of the issue remains in the forefront and that their preferred approaches to the problem are those that are most actively considered.

[14] the group that successfully describes a problem will also be the one that defines the solutions to it, thereby prevailing in policy debate. At the same time, groups fight to keep issues off the agenda; indeed, such blocking action is as important as the affirmative act of attempting to gain attention (Cobb and Ross 1997). Central to understanding agenda setting is the meaning of the term agenda. An agenda is a collection of problems, understandings of causes, symbols, solutions, and other elements of public problems that come to the attention of members of the public and their governmental officials. An agenda may be as concrete as a list of bills that are before a legislature, but also includes a series of beliefs about the existence and magnitude of problems and how they should be addressed by government, the private sector, nonprofit organizations, or through joint action by some or all of these institutions. Agendas exist at all levels of government. Every community and every body of government—Congress, a state legislature, a county commission—has a collection of issues that are available for discussion and disposition, or that are being actively considered. All these issues can be categorized based on the extent to which an institution is prepared to make an ultimate decision to enact and implement or to reject particular policies.

Lopes, 2015 - Obrigatoriedade da motivação dos atos administrativos

[1] Em sua típica função executiva a Administração Pública materializa sua vontade por meio dos atos administrativos. Estes atos possuem os mesmos elementos estruturais que o ato jurídico diferenciando-se quanto à finalidade pública, que deverá estar sempre presente nas ações administrativas. O ato administrativo será constituído pelos seguintes requisitos: competência, finalidade, forma, motivo e objeto. Tais elementos compõem a estrutura do ato administrativo, seja ele vinculado ou discricionário.

[2] A validade e a eficácia do ato ficam dependentes da existência do motivo exposto. Portanto, se os motivos declarados forem falsos ou não existirem, o ato praticado será nulo. Isto é, caso o Poder Público se afaste do que determina a norma legal restará comprometida a eficácia do ato. É que tanto o ato vinculado quanto o discricionário devem estar em concordância com a lei.

[3] Para Horbach⁵⁶, atos jurídicos são “manifestações de vontade livremente proferidas por um ou mais agentes, para, em linhas gerais, engendrar ou destruir uma relação jurídica, constituindo a

[4] Ato administrativo é espécie de ato jurídico. Ambos possuem os mesmos elementos estruturais e revelam a primazia da vontade. Ocorre que no ato administrativo, há certas especificidades. O sujeito sempre será um agente da Administração Pública ou investido de prerrogativas desta. O conteúdo desse ato deverá propiciar a produção de efeitos jurídicos com fim público. E, por fim, os

[5] Nesse sentido, André Parmo Folloni⁸⁰ descreve ato administrativo como: “toda manifestação unilateral de vontade emitida pela Administração Pública ou por quem lhe faça as vezes, jungida ao regime jurídico administrativo e emitida no exercício de função pública, capaz de interferir concretamente na esfera jurídica de uma pessoa individualizada, impondo direitos e deveres correlatos, uma vez que veicula uma norma jurídica concreta e individual, com fundamento de validade imediato em norma jurídica hierarquicamente superior e mediato na totalidade do sistema, resultado do processo de aplicação e conseqüente criação do direito.”

Nos planos da existência, validade e eficácia, os atos administrativos devem ser considerados quanto aos seguintes requisitos: competência, finalidade, forma, motivo e objeto⁸¹.

[6] Finalidade é o objetivo do ato de alcançar o interesse público⁸⁴. Não é admitido ato administrativo sem finalidade pública ou desviado desse interesse coletivo, sob pena de invalidade do ato. Então, se indicada a finalidade está satisfeita a condição de existência, mas o plano da validade só se perfaz se o fim for público.

[7] Motivo é a razão de direito ou de fato que fundamenta a prática do ato administrativo. Será este elemento vinculado se vier expresso em lei ou será discricionário se

[8] Mérito do ato administrativo não é um requisito que compõe o ato administrativo, mas está presente nas decisões da Administração, na valoração dos motivos e na escolha do objeto ao decidir sobre os atributos de conveniência, oportunidade e justiça que concorrem para a formação do ato. Portanto, o mé

[9] Os discricionários são as ações estatais praticadas com liberdade⁹¹ de escolha entre alternativas válidas perante o direito. Neste caso, permite-se ao agente delimitar o conteúdo do ato mediante a escolha da situação fática atendendo aos critérios de conveniência e oportunidade⁹².

[10] De acordo com José Cretella Jr., “motivo é a razão de ser do ato, algo que, no mundo administrativo, impulsiona o órgão competente da Administração a tomar certa decisão, premissa extraída da realidade, que leva à conclusão, objetivo da atitude tomada.”¹⁰⁴ Irene Patrícia Nohara¹⁰⁵ afirma que a inexistência ou falsidade do motivo permite que o Poder Judiciário e a Administração Pública anulem o ato administrativo, por ser considerado um elemento essencial¹⁰⁶. André Parmo Folloni¹⁰⁷ considera motivação: “a exposição das razões que fundamentam a edição do ato administrativo. Consiste na exposição dos pressupostos de direito e de fato que motivam o ato administrativo, isto é: demonstrar i) a existência de uma norma jurídica abstrata e geral e ii) a ocorrência de um fato correspondente à hipótese daquela norma.”

Sabatier, 2007 - Theory Policy Process

[1] Problems tend to appear to be more intractable when more of them crowd the agenda. Problem load, that is, the number of difficult problems occupying the attention of policy makers, has a significant negative effect on the efficient utilization of information and a strong positive effect on the ability to predict the issue's place on the agenda (Zahariadis 2003, chap. 6).

Stella, Matthew, 1995 - Public Policy The Essential Readings

[1] Problem Recognition and Issue Identification: This stage draws the attention of policy makers to a problem that might require governmental action; problems, if legitimate, then become issues.

[2] Thus agenda setting begins when decision makers first recognize a problem, feel the need for government to address it, and start to search for a solution.

[3] For policy formulation to be successful, it is essential that policy proposals be adoptable. In other words, policy proposals have to be formulated that will be acceptable not only to the people who make policy decisions but also to most other actors.

4.2 O processo de formulação e escolha da política foi participativo?

4.2.1 Atos normativos

BRASIL. Constituição Federal/1988

[1] Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

XXXIII – todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;

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

[3] Art. 48. Cabe ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, não exigida esta para o especificado nos arts. 49, 51 e 52, dispor sobre todas as matérias de competência da União, especialmente sobre:

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

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

[4] Art. 204. As ações governamentais na área da assistência social serão realizadas com recursos do orçamento da seguridade social, previstos no art. 195, além de outras fontes, e organizadas com base nas seguintes diretrizes: (EC no 42/2003)

I – descentralização político-administrativa, cabendo a coordenação e as normas gerais à esfera federal e a coordenação e a execução dos respectivos programas às esferas estadual e municipal, bem como a entidades beneficentes e de assistência social;

II – participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis

[5] 3. Na elaboração e implementação de legislação e políticas para aplicar a presente Convenção e em outros processos de tomada de decisão relativos às pessoas com deficiência, os Estados Partes realizarão consultas estreitas e envolverão ativamente pessoas com deficiência, inclusive crianças com deficiência, por intermédio de suas organizações representativas.

BRASIL. Decreto 10.411/2020 - Análise de Impacto Regulatório

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

VIII - considerações referentes às informações e às manifestações recebidas para a AIR em eventuais processos de participação social ou de outros processos de recebimento de subsídios de interessados na matéria em análise;

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

[1] Art. 29. A proposta de ato normativo que tratar de matéria relacionada a dois ou mais órgãos será elaborada conjuntamente.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no caput, os Ministros de Estado titulares dos órgãos envolvidos assinarão conjuntamente a exposição de motivos, à qual serão anexados os pareceres de mérito e jurídicos do Ministério autor e dos Ministérios coautores.

[2] 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. Decreto 9.203/2017 - Política de governança da APF

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

BRASIL. Lei 12.527/2011 – LAI

[1] Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a: I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

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

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

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

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

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

[1] 51.[Contudo, a pergunta central que deveria ser respondida é se a União é a esfera de governo mais apropriada para efetuar tais análises, seja pela elevada dificuldade e custo que o um ente central terá para manter informações atualizadas sobre inúmeras realidades locais; seja pela dinâmica da condição da pavimentação municipal; seja pela matéria estar inserida na esfera de competência dos municípios; seja pela proximidade dos municípios com o problema, a aplicação dos recursos e com o público alvo; seja pela política pública contribuir para consolidação do equilíbrio fiscal do pacto federativo (ao invés de buscar resolvê-lo); seja pelo alto custo de transação criado pelo modelo.

[2] 75. É digno de menção que não se encontrou qualquer reflexão ou análise sobre aspectos do Pacto Federativo que dissessem respeito à Ação 1D73 e seu modelo de transferências, que apresentasse as razões de a União intervir em elementos pontuais de urbanismo, visto que é competência municipal executar as políticas públicas de desenvolvimento urbano (art. 182, caput, Constituição Federal). O fato de União estar apoiando permanentemente ações de interesse local, em razão de uma hipotética deficiência crônica e generalizada de recursos, sugere estar havendo um desequilíbrio no Pacto Federativo. Este aspecto deveria ser considerado na formulação de alternativas das políticas públicas.

4.2.2 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;

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

[1] os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro/2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos.

[2] Transparência: divulgação oportuna de todas as questões relevantes relacionadas à organização, inclusive situação financeira, desempenho, composição

e governança da organização (SLOMSKI, 2008). Transparência nas informações, especialmente nas de alta relevância, que impactem os negócios e que envolvam resultados, oportunidades e riscos. A transparência deve situar-se dentro dos limites de exposição que não sejam conflitantes com a salvaguarda de informações (MATIAS-PEREIRA, 2010).

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

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

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

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

[4] Boas práticas: 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);

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

[1] A estrutura de governança permite participação social em algumas das etapas da sua execução? previstos no

[2] 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.

[3] Além disso, a Lei no de serviços públicos possuem direitos de participação no acompanhamento da prestação e avaliação desses serviços, conforme inciso I do art. 6o 13.460/2017, estabelece que os usuários.

NAO, 2019 - Framework to review programmes

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

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

[1] Governo aberto, em geral, se refere a temas que tratam de acesso à informação, participação cidadã, transparência, colaboração entre governo e sociedade civil, inovações na gestão e na formulação de políticas públicas - em especial com uso de novas tecnologias de informação. Por trás do surgimento do conceito, está a ideia iluminista de que governos devem estar suscetíveis ao escrutínio da opinião pública. Por ser tratado por diferentes áreas do conhecimento, atores e contextos políticos e culturais, o termo tem ganhado distintos significados. Como a possibilidade de implementar práticas inovadoras na gestão e melhorar serviços públicos; demonstrar compromissos no combate à corrupção, promover uma gestão mais eficiente ou mesmo gerar oportunidades econômicas; além aprofundar a democracia e promover a participação social. Nesse contexto

Lopes, 2015 - Obrigatoriedade da motivação dos atos administrativos

[1] Finalidade é o objetivo do ato de alcançar o interesse público. Não é admitido ato administrativo sem finalidade pública ou desviado desse interesse coletivo, sob pena de invalidade do ato. Então, se indicada a finalidade está satisfeita a condição de existência, mas o plano da validade só se perfaz se o fim for público.

[2] Motivo é a razão de direito ou de fato que fundamenta a prática do ato administrativo. Será este elemento vinculado se vier expresso em lei ou será discricionário se

4.3 Os agentes responsáveis pela formulação e tomada de decisão quanto à escolha da política estão claramente identificados?

4.3.1 Atos normativos

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

[1] Art. 22. Incumbe aos Ministros de Estado a proposição de atos normativos, conforme as áreas de competências dos órgãos.

[2] Art. 26. As propostas de ato normativo serão encaminhadas à Casa Civil da Presidência da República por meio eletrônico, atendidos os requisitos de autenticidade, integridade, validade jurídica e interoperabilidade da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, por meio de exposição de motivos do titular do órgão proponente.

[3] Art. 28. Compete aos Ministros de Estado, na sua área de sua competência, referendar os atos assinados pelo Presidente da República.

§ 1º A referenda ministerial das propostas de atos normativos formulados por órgãos subordinados diretamente ao Presidente da República cujo titular não seja Ministro de Estado é da competência do

[4] Exposição de motivos interministerial

Art. 29. A proposta de ato normativo que tratar de matéria relacionada a dois ou mais órgãos será elaborada conjuntamente.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no caput, os Ministros de Estado titulares dos órgãos envolvidos assinarão conjuntamente a exposição de motivos, à qual serão anexados os pareceres de mérito e jurídicos do Ministério autor e dos Ministérios coautores.

BRASIL. Decreto-lei 200/1967 - Organização da administração federal

[1] Art. 12. É facultado ao Presidente da República, aos Ministros de Estado e, em geral, às autoridades do Administração Federal delegar competência para o prático de atos administrativos, conforme se dispuser em regulamento

Parágrafo único. O ato de delegação indicará com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação.

[2] Art. 15. A ação administrativa do Poder Executivo obedecerá a programas gerais, setoriais e regionais de duração plurianual, elaborados através dos órgãos de planejamento, sob a orientação e a coordenação superiores do Presidente da República.

§ 1.º Cabe a cada Ministro de Estado orientar e dirigir a elaboração do programa setorial e regional correspondente ao seu Ministério, e ao Ministro do Planejamento e Coordenação Geral auxiliar diretamente o Presidente da República na coordenação, revisão e consolidação dos programas setoriais e regionais e na elaboração da programação geral do Governo.

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;

4.3.2 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:

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;

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

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

[1] Os membros da alta administração e dos conselhos de administração ou equivalente são os responsáveis por prestar contas de sua atuação e devem assumir, integralmente, as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2009).

[2] 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)

[3] 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] 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).

4.4 Possíveis conflitos de interesse dos participantes da formulação e do processo decisório para escolha da política pública foram gerenciados?

4.4.1 Atos normativos

BRASIL. Lei 12.813/2013 - Conflito de interesse

[1] Art. 1º As situações que configuram conflito de interesses envolvendo ocupantes de cargo ou emprego no âmbito do Poder Executivo federal, os requisitos e restrições a ocupantes de cargo ou emprego que tenham acesso a informações privilegiadas, os impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego e as competências para fiscalização, avaliação e prevenção de conflitos de interesses regulam-se pelo disposto nesta Lei.

[2] Art. 2º Submetem-se ao regime desta Lei os ocupantes dos seguintes cargos e empregos: I - de ministro de Estado; II - de natureza especial ou equivalentes; III - de presidente, vice-presidente e diretor, ou equivalentes, de autarquias, fundações públicas, empresas públicas ou sociedades de economia mista; e IV - do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6 e 5 ou equivalentes. Parágrafo único. Além dos agentes públicos mencionados nos incisos I a IV, sujeitam-se ao disposto nesta Lei os ocupantes de cargos ou empregos cujo exercício proporcione acesso a informação privilegiada capaz de trazer vantagem econômica ou financeira para o agente público ou para terceiro, conforme definido em regulamento.

[3] Art. 3º Para os fins desta Lei, considera-se: I - conflito de interesses: a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública; e II - informação privilegiada: a que diz respeito a assuntos sigilosos ou aquela relevante ao processo de decisão no âmbito do Poder Executivo federal que tenha repercussão econômica ou financeira e que não seja de amplo conhecimento público.

[4] Art. 4º O ocupante de cargo ou emprego no Poder Executivo federal deve agir de modo a prevenir ou a impedir possível conflito de interesses e a resguardar informação privilegiada.

§ 1º No caso de dúvida sobre como prevenir ou impedir situações que configurem conflito de interesses, o agente público deverá consultar a Comissão de Ética Pública, criada no âmbito do Poder Executivo federal, ou a Controladoria-Geral da União, conforme o disposto no parágrafo único do art. 8º desta Lei.

§ 2º A ocorrência de conflito de interesses independe da existência de lesão ao patrimônio público, bem como do recebimento de qualquer vantagem ou ganho pelo agente público ou por terceiro.

[5] Art. 5º Configura conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego no âmbito do Poder Executivo federal:

I - divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiro, obtida em razão das atividades exercidas;

II - exercer atividade que implique a prestação de serviços ou a manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe;

III - exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo ou emprego, considerando-se como tal, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias correlatas;

IV - atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

V - praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão;

VI - receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento; e VII - prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.

4.4.2 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:

IX – mecanismos e procedimentos internos de integridade e auditoria na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, bem como de formalização de instrumentos de transparência;

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

[1] a Lei 12.813, de 16 de maio/2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal

[2] Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

Refere-se a implantar mecanismos de controle com o objetivo de evitar que pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesse participem de decisões e ações relevantes, além de outros mecanismos para receber e tratar denúncias, submetendo-as diretamente às instâncias internas de governança, e possibilitar o acompanhamento de denúncias pelas partes interessadas.