



ORÇAMENTO POR RESULTADOS

Conceitos de Desempenho, Mensuração e Metas

Palestrante:

Marc Robinson



Conteúdo da apresentação

- Conceitos de desempenho
- Mensuração de desempenho
- Construindo sistemas de mensuração de desempenho
- Limites da mensuração de desempenho
- Papel da avaliação
- Metas de desempenho

Resultados

- Impactos desejados dos serviços:
 - Sobre o indivíduo, estruturas sociais ou ambiente físico.
- Exemplos:
 - Melhores condições de saúde dos pacientes;
 - Redução da criminalidade.
- Resultados de 1^a ordem x resultados de 2^a ordem:
 - Produto → Res. 1^a ordem → Res. 2^a ordem



Produtos

- Produtos = “*outputs*”
 - Mas no setor público, a maioria deles são serviços, não bens.
- Serviços para clientes externos ou sujeitos.
 - Principalmente para o público;
 - “Clientes” não são sempre os beneficiários.
- Serviços de apoio não são produtos.
 - Clientes internos ... “produtos intermediários”
- Exemplos de produtos:
 - Estudante que recebe ensino;
 - Paciente tratado em hospital público;
 - Pagamento de benefícios.

A Cadeia dos Resultados



Medidas de Resultado

- Medidas “ambientais” não-tratadas.
 - Ex: taxa de criminalidade, nível de poluição.
- Medidas importantes *per se*.
- Mas são medidas imperfeitas dos resultados.
 - Resultados = impacto dos programas.
- Afetados por “fatores externos”, ex:
 - » Criminalidade: nível de desemprego e pobreza;
 - » Poluição: condições climáticas, estrutura industrial.
- Problema-chave na medição de resultados.



Ajustando pelos fatores externos

- Desagregar por cliente/ tipo do caso:
 - Tipo do estudante, tipo do paciente;
 - Permite comparações mais significativas.
- Indicadores de mudanças ao longo do tempo:
 - Melhoras no resultado educacional.
- Médias temporais:
 - Especialmente se há um padrão cíclico regular ou sazonal.
- Mas muitos indicadores de resultados não conseguem ser ajustados para levar em conta os fatores externos.
- Interpretação dos indicadores são cruciais.



Tópicos na medição de produtos

- Medidas de bons resultados?
 - Ex: estudantes que passam de ano;
 - Maneira errada de definir e medir produtos;
 - Necessidade de levar em conta também os resultados ruins.
- Produtos heterogêneos.
 - Ex: investigação de homicídios, elaboração de políticas
 - Esforço e custo por produto variam bastante;
 - Definição mais restrita de produtos é uma resposta;
 - Saúde - Grupo de diagnósticos relacionados (DRG);
 - Uso de medidas de atividade;
 - Ex: medida de tempo despendido em elaboração de políticas.



Qualidade do Produto

- O que é qualidade?
 - Ex: serviço entregue no momento necessário, adequação do serviço;
 - Aumentar a probabilidade de que o serviço seja efetivo;
 - Qualidade do resultado e do produto são usualmente confundidas;
 - Qualidade não garante resultado.
- Estratégias de mensuração
 - Medidas disponíveis no momento necessário;
 - Padrão dos serviços;
 - “Ratings” de especialistas / auditoria;
 - Pesquisas de satisfação dos clientes.



Avaliação de Desempenho

- Avaliação de desempenho abrangente
 - Reino Unido: governos locais
 - São conferidas notas numa escala para os serviços em vários setores
 - Nota final é uma composição das notas para cada setor
 - “Scorecard” disponível para o contribuinte
- EUA: Ferramenta de Avaliação de Programas (PART)
 - 20 % dos programas são avaliados em cada órgão
 - Resultados dos Programas; Objetivo e Elaboração do Programa; Planejamento Estratégico; Gerenciamento do Programa
 - Resultados dos programas conferido numa escala de 4 pontos
- Impacto público das avaliações



Construindo sistemas de GpR 1

- Construindo uma base de dados confiável:
 - Muitos dados não estarão disponíveis;
 - Ampliando as bases de dados dos órgãos;
 - Ampliando pesquisas e estatísticas nacionais.
- Sistemas para processamento e armazenamento de dados.
- Sistemas contábeis e de apropriação de custos.
- Verificação é essencial:
 - Procedimentos de auditoria interna;
 - Papel da instituição superior de auditoria;
- Necessidade relevante de capacitação.



Construindo sistemas de GpR 2

- Custo das informações de desempenho.
- Para construir sistema de informação de desempenho:
 - Escolha um pequeno conjunto de indicadores para medir;
 - Foco inicial deve ser mais em atividades e produtos;
 - Mais seletividade inicialmente na qualidade dos resultados/ produtos;
 - Comece com versões simples da avaliação.
- Leva muito tempo.
- Parceria entre órgãos centrais e setoriais:
 - Seleção dos indicadores é uma decisão conjunta.



Limites da mensuração de desempenho

- Problemas na mensuração de resultados/ produtos
 - Controlando o impacto dos fatores contextuais;
 - Dificuldade de se medir as condições da comunidade?
 - Qualidade do produto é usualmente difícil de ser medida.
- Números nunca são suficientes:
 - Papel de informações qualitativas e análises;
 - Conexão com a avaliação de programas.



Papel Crucial da Avaliação

- Por conta do limite dos indicadores per se.
- Chile: História de 10 anos de sucesso.
- Austrália: Método de Revisão Estratégica.
- Canadá: Revisão Estratégica.
- Como manter a avaliação relevante para os formuladores do orçamento:
 - Mantenha-a prática, disponível no momento; necessário, “fazer uma peneirada inicial”
- Escolhendo o que será avaliado:
 - Rotina x Seleção Estratégica.



Metas de Desempenho

- Metas de desempenho quantitativas:
 - Ex: aumento percentual na taxa de alfabetização.
- Principais tendências internacionais.
- Conectando metas ao orçamento?
 - Reino Unido: Enfoque dos “Acordos de Serviços Públicos”
 - Metas apropriadas ao nível de recursos.
- Problemas na definição de metas:
 - Fatores externos e metas de resultados;
 - Heterogeneidade e metas de produtos;
 - Arbitrariedade: muito exigente ou muito frouxa.
- Enfoque gradual e seletivo.