



OCDE ORGANISATION DE COOPÉRATION ET
DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES



Melhorando o Desempenho na Gestão Pública: Lições dos países da OECD

10^o Congresso Internacional de Gestão

Porto Alegre, 20 de julho de 2009

Apresentação de Martin Forst & Hanna Kleider

Divisão de Gestão e Desempenho do Setor Público

Diretoria de Governança Pública e Desenvolvimento Territorial

Resumo

I. Avançando em direção à Gestão do Desempenho:
Tendências e desafios

II. Melhorando o desempenho em:

- Gestão de recursos humanos
- Planejamento orçamentário
- Gestão regulatória
- Integridade
- Prestação de serviços públicos



I. Gestão do Desempenho: Tendências

- Nos últimos 20 anos, o foco das iniciativas de gestão pública mudou
→ Passando de processos para resultados
- A partir de 2005, cerca de metade dos países da OECD se envolvem em gestão com base em resultados/gestão do desempenho
- Gestão do desempenho: estabelece objetivos concretos para os ministérios/agências & avalia o progresso em comparação com eles

I. Gestão do Desempenho: Desafios

- (1) A gestão do desempenho deve andar de mãos dadas com uma delegação de responsabilidades.
- (2) Mais flexibilidade gerencial requer mecanismos de controle mais variados.
- (3) A gestão do desempenho precisa atravessar as fronteiras ministeriais → as demandas da sociedade requerem uma abordagem coerente e coordenada.
- (4) Avaliando o desempenho: as organizações do setor público raramente produzem resultados quantificáveis.



Melhorando o desempenho em gestão de recursos humanos

- Principal objetivo: Alinhar interesses individuais com as necessidades da organização
- Principais elementos:
 - Traduzir objetivos organizacionais em objetivos individuais
 - Garantir que os funcionários entendam o que se espera deles
 - Monitorar o desempenho
 - Avaliar o desempenho
 - Premiar o bom desempenho
 - Desenvolver a capacidade de desempenhar



II. Melhorando o desempenho em gestão de recursos humanos: pagamento ligado ao desempenho

A maioria dos países da OCDE tenta premiar o bom desempenho ligando a avaliação do desempenho a incentivos financeiros.

Desafios:

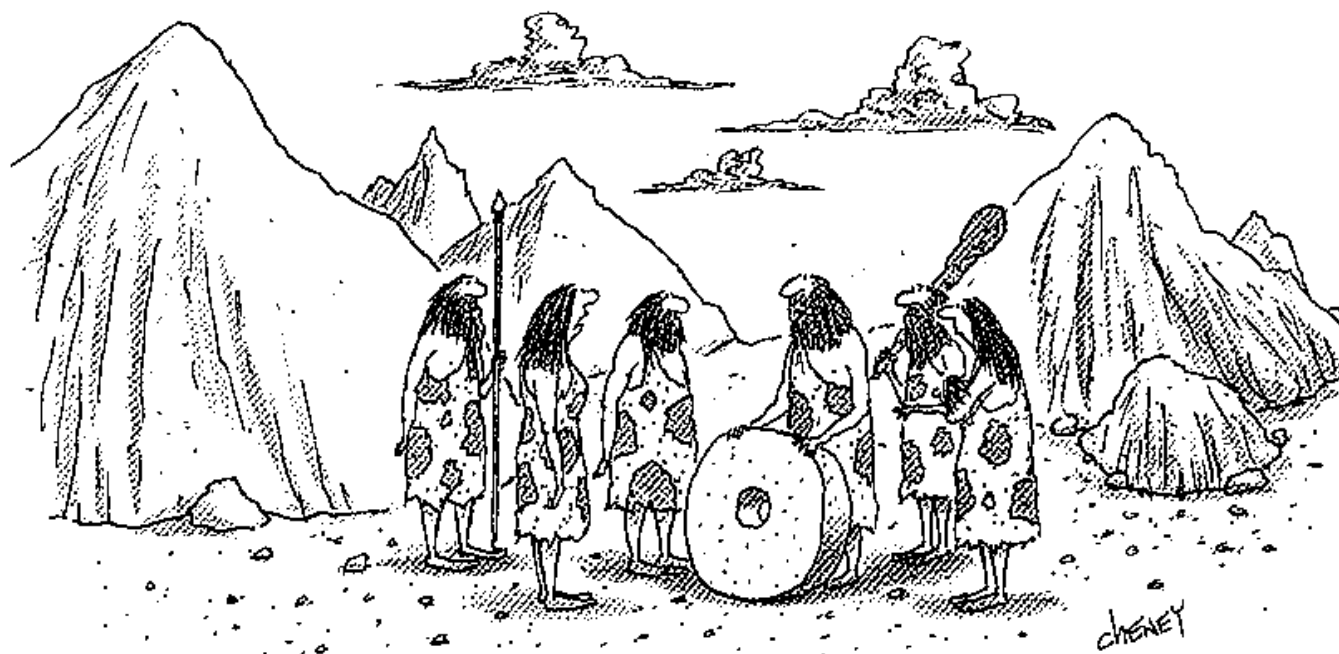
- **Burocracia do desempenho:** Os objetivos estabelecidos em uma fase inicial são muito numerosos, não são desafiadores e são irrealistas
- **Diferenciação:** É fácil identificar aqueles que têm um desempenho muito bom e muito ruim, mas a diferenciação é difícil para a maioria dos funcionários
- **O tempo e os recursos** necessários para implementar pagamento ligado ao desempenho são com frequência subestimados



II. Planejamento orçamentário orientado para o desempenho

- Na maioria dos países da OECD, a relação entre informações sobre desempenho e alocação orçamentária não é firme
- Avaliações do desempenho são usadas para informar mas não para determinar as alocações orçamentárias
- Em 75% dos países da OECD, o fato de não se atingir as metas de desempenho não resulta na eliminação de um programa

II. Melhorando o desempenho em gestão regulatória: Redução da carga administrativa



“Nice, but we’ll need an environmental-impact study, a warranty, recall bulletins, recycling facilities, and twenty-four-hour customer support.”



II. Melhorando o desempenho em gestão regulatória: Redução da carga administrativa

Muitos países da OCDE utilizam o Modelo de Custo Padrão (MCP) para identificar o custo das cargas administrativas colocadas sobre as empresas pela regulamentação.

O MCP ajuda a indicar medidas para redução da carga.

Desafios:

- As cargas certas foram identificadas? → O MCP precisa ser complementado por pesquisas qualitativas
- Os países também precisam se concentrar nas novas regulamentações → avaliação do impacto regulatório



II. Melhorando o desempenho em gestão regulatória: Avaliação do Impacto Regulatório (AIR)

- A AIR examina os prováveis benefícios, custos e efeitos de regulamentações novas ou alteradas
- Ela garante que as opções de política mais eficientes sejam escolhidas
- A maioria dos países da OECD adotou várias formas legais que exigem a AIR



II. Melhorando o desempenho em Integridade

- As reformas de gestão pública perceberam retornos importantes na eficiência
- **Mas:** Alguns ajustes tiveram impactos não planejados sobre a integridade no setor público
Novas situações onde há poucas diretrizes sobre como agir (por exemplo, Conflito de Interesse)
- O fato de não garantir o comportamento ético dos servidores públicos compromete a imparcialidade do setor público, a primazia do bem público em preferência a interesses particularistas e finalmente a confiança dos cidadãos no governo

II. Conflito de Interesse



“Try this—I just bought a hundred shares.”

The New Yorker, 11 de outubro de 2008



OCDE. Melhorando o desempenho em Integridade: Políticas sobre conflito de interesse

- Uma simples declaração de um conflito de interesse por si só não resolve o conflito!
- São necessárias diretrizes para tomar providências com relação a essas declarações
- Quando as políticas sobre conflito de interesse foram criadas pela primeira vez, as exigências sobre a declaração eram enormes, mas nenhuma diretriz de como agir com relação a essas declarações foi incluída
 - As declarações eram arquivadas e nenhuma medida era tomada



OCDE. Melhorando o desempenho na prestação de serviços: Foco nos Cidadãos

O verdadeiro significado do serviço público provém da sua missão de servir os cidadãos públicos e promover o bem público.

“Novos” serviços:

- **Com base no conhecimento:** explorar dados administrativos bem como o capital humano
- **Abordagem holística:** Envolver agências de serviços múltiplos dentro de um governo para prestar serviços integrados
- **Incentivar a participação dos cidadãos** na criação e prestação dos serviços

Conclusão

- ✓ O principal elemento da gestão do desempenho é a formulação de metas organizacionais (Necessidade de coerência geral)
- ✓ As metas organizacionais precisam ser traduzidas em ação praticável
- ✓ Avaliar o progresso em comparação com essas metas é essencial (Os indicadores de desempenho precisam se concentrar na qualidade dos resultados e não na quantidade do retorno)
- ✓ O bom desempenho deve ser premiado (Pagamento ligado ao desempenho, Planejamento orçamentário orientado para o desempenho)
- ✓ Promover a integridade no serviço público é um princípio básico da boa governança
- ✓ Prestação de Serviços: Necessidade de serviços centrados no cidadão



Ferramentas da OECD

- **De Olho no Governo** (Indicadores sobre o desempenho dos governos)
- **Análises Abrangentes de Gestão Pública**
- **Análises Setoriais:** gestão de recursos humanos, orçamento, governo eletrônico, integridade, etc.
- **Redes da OECD:** Comitê de Governança Pública e subgrupos especiais
- **Diretrizes da OECD:** Gerenciando o Conflito de Interesse no Serviço Público, Melhorando a Conduta Ética no Serviço Público, Melhorando a Qualidade da Regulamentação Governamental, Aumentando a Integridade na Licitação Pública
- **Atividades recém-lançadas:** Prestação de Serviços Públicos, Desenvolvimento Regional na América Latina
- **www.oecd.org/gov**