

CAF, QUAR e medição de desempenho organizacional

Necessidade de alinhamento

Patrícia Moura e Sá

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Centro de Investigação em Ciência Política

II Encontro Nacional da CAF

Lisboa, 29 de junho de 2016

Agenda

- Contextualização
- Requisitos de um bom sistema de medição de desempenho
- Relato de um estudo empírico
 - Objetivo
 - Metodologia
 - Principais Resultados
- Recomendações e Conclusões

Contextualização

- Importância da medição de desempenho
 - Motivações internas: monitorização e controlo; motivação e recompensa; aprendizagem e melhoria (e.g. Speklé e Verbeten, 2014)
 - Pressões externas: prestação de contas e transparência (e.g. Jackson, 1993)
- Dificuldades para a Administração Pública (Behn, 2003; Boland e Fowler, 2000; Speklé e Verbeten, 2014)
 - Multiplicidade de objetivos
 - Prestação de contas perante muitas partes interessadas
 - Dependência de fatores sociais e políticos
 - Conceitos e instrumentos originários do setor privado (e frequentemente industrial)
 - Medição de *inputs*, *outputs* e *outcomes*

“A medição do desempenho é tradicionalmente sobre o desempenho orçamental, simplesmente considerado como a adesão ao orçamento anual, usualmente estabelecido de acordo com a prática do incrementalismo, e no cumprimento das demonstrações financeiras com os requisitos legais ” (Kanji e Sá, 2007: 50)

Contextualização

- SIADAP e QUAR
 - Desdobramento estratégico
 - Objetivos, metas e indicadores
 - Eficiência, eficácia e qualidade
- Modelo CAF
 - Abrangência
 - Maturidade
- Profusão de ferramentas e instrumentos e falta de integração entre eles
- Necessidade de divulgação em linha com os princípios do Governo Aberto

Requisitos de um bom sistema de avaliação de desempenho

(e.g. Bourne et al., 2003; Gao, 2015; Kanji e Moura e Sá, 2007; Neely et al., 2000)

- Ter por base a missão e os fatores críticos de sucesso
- Ter em conta as varias partes interessadas
- Adotar uma visão da governação centrada no cidadão
- Ser flexível por forma a acomodar especificidades contextuais
- Combinar indicadores financeiros e não financeiros
- Focar-se num número limitado de objetivos de desempenho
- Utilizar um número adequado e equilibrado de indicadores
- Combinar uma perspetiva interna e uma perspetiva externa
- Incorporar mecanismos de feedback para permitir a aprendizagem organizacional
- Permitir um certo grau de negociação e participação
- Ser dinâmico e adaptável a novas circunstâncias

A CAF responde bem à generalidade estes requisitos...

Um estudo empírico*

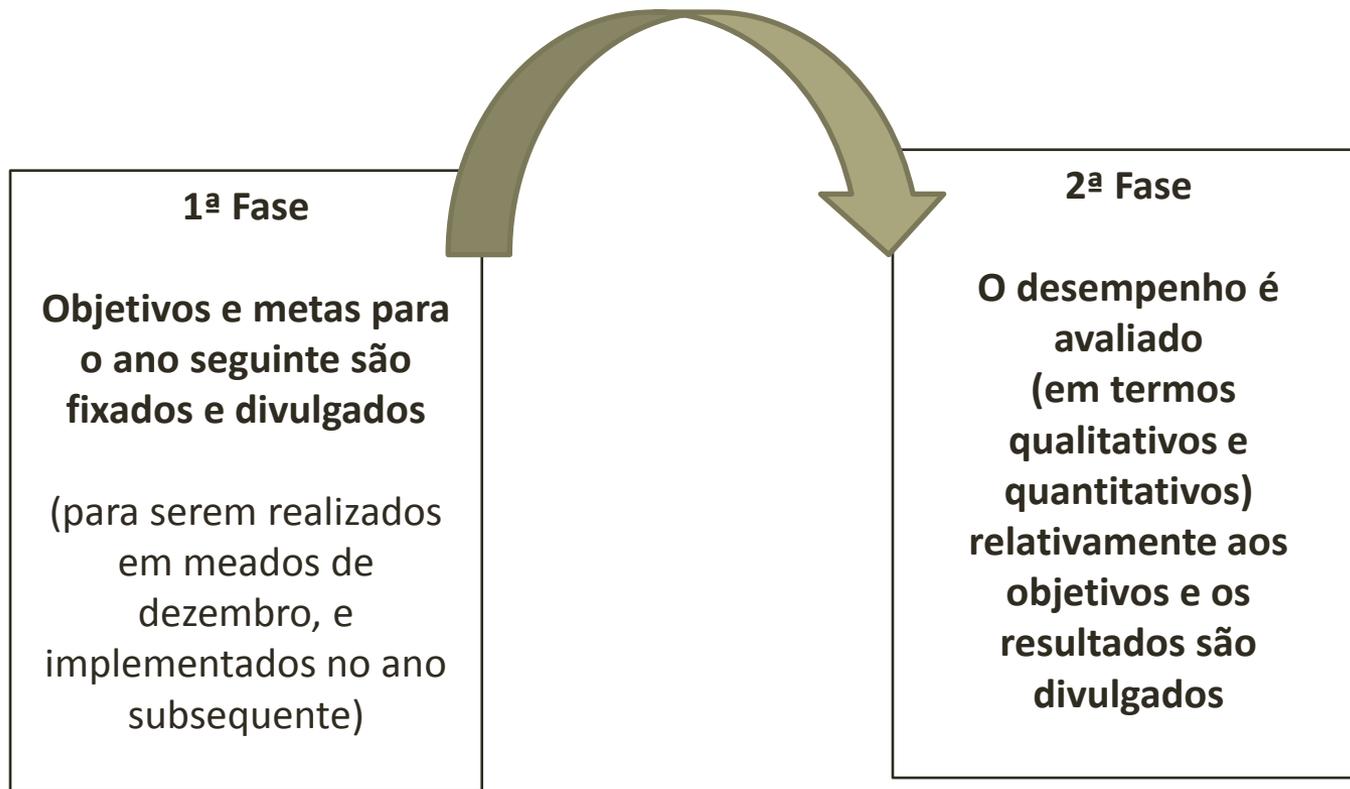
- Objetivos
 - Verificar até que ponto as Direções Gerais estão a divulgar informação acerca do seu desempenho através dos canais web
 - Avaliar se existe um alinhamento entre os indicadores dos QUARs e a CAF
- Metodologia
 - Análise das páginas institucionais das DG e Portal GeADAP
 - 1º semestre de 2015
 - Recolha dos elementos dos QUAR referentes a 2013
 - Análise de conteúdo dos indicadores

* Tendo por base a dissertação de Mestrado de Susana Veloso, sob a orientação de Rui Lourenço e Patrícia Moura e Sá

Um estudo empírico: metodologia

Ministérios	Número de DGs analisadas
Ministério da Administração Interna	2
Ministério da Agricultura e do Mar	5
Ministério da Defesa Nacional	5
Ministério da Economia	3
Ministério da Educação e da Ciência	6
Ministério da Justiça	4
Ministério da Saúde	2
Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	3
Ministério das Finanças	8
Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia	2
Ministério dos Negócios Estrangeiros	3
Presidência do Conselho de Ministros	11
Total	54

Um estudo empírico: metodologia



Um estudo empírico: resultados

- Divulgação do QUAR

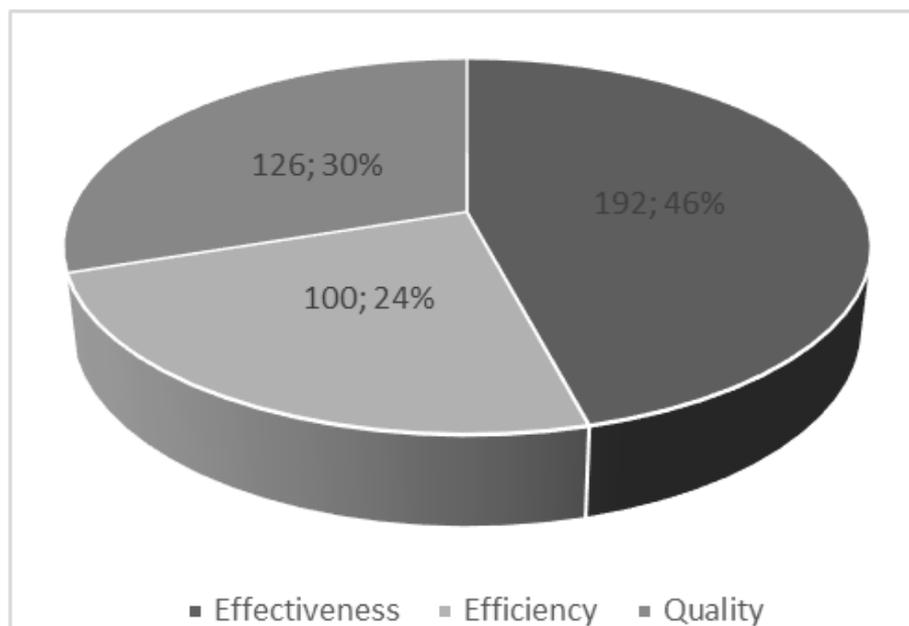
Elements disclosed	Only in the institutional webpage	Only in the GeADAP portal	In both of them	In either of them
Objectives and indicators	28 (52%)	0 (0%)	1 (2%)	29 (54%)
Performance assessment results	18 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	18 (33%)
Complete performance measurement cycle	17 (31%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (31%)

- Somente na webpage institucional Somente no portal da GeADAP em ambos em qualquer deles
- Elementos divulgados
- Objetivos e indicadores
- Resultados da avaliação de desempenho
- Ciclo de avaliação de desempenho completo

Um estudo empírico: resultados

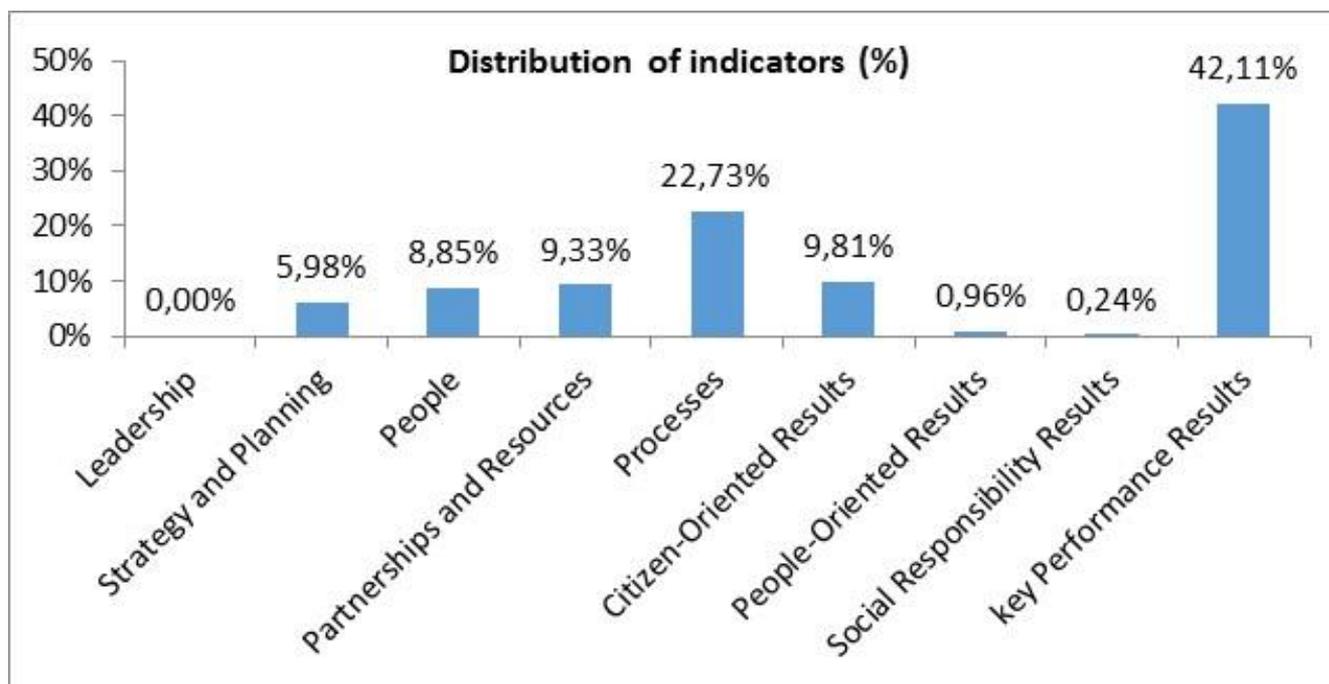
- Indicadores usados

	Número de indicadores utilizados pelo PDG
Média	14.4
Número máximo	36
Número mínimo	3
Número total de indicadores recolhidos: 418	



Um estudo empírico: resultados

- Integração QUAR/CAF



Um estudo empírico: resultados

- Definição de indicadores – Alguns exemplos

Critérios CAF	Indicador QUAR	Observações
Pessoas	Taxa de colaboradores que participaram em ações de formação	O indicador assume que é relevante estabelecer uma taxa única para todos os colaboradores (independentemente da sua função, competências, etc.) e não especifica quais são as ações elegíveis (teoricamente nenhuma, independentemente da sua duração)
Recursos e parcerias	Para reduzir custos com produtos consumíveis	Este é um bom exemplo de um indicador simples que mede algo relevante e claro.
Resultados orientados para o cidadão	Nível de satisfação dos utilizadores com os serviços prestados aos clientes (escala de 1 a 5)	Este é um indicador de perceção típico. São necessárias outras especificações sobre a forma como é medido o serviço ao cliente. É possível deduzir que é realizado um inquérito. É necessário especificar o processo de realização (quando, como) e a dimensão da amostra.
Resultados de desempenho-chave	Número de projetos piloto implementados no seio da rede de cuidados de saúde mental a longo prazo	O indicador é claro e mede algo de inquestionável relevância para o correspondente PDG.
	Número de estudos publicados	Este é um exemplo típico de um indicador de resultados. Tem a vantagem de ser bastante simples de medir. No entanto há um risco de comportamento de condução para a produção de muitos estudos, independentemente da sua qualidade e relevância.

Conclusões e recomendações

- O portal da GeADAP não está a ser potenciado: necessidade de simplificar o processo de pesquisa e de garantir a disponibilização e atualização dos dados
- Divulgação dos resultados de desempenho é considerável menor do que das metas: necessidade de enfatizar a segunda a fase do ciclo
- CAF coloca uma pressão positiva para o desenvolvimento dos sistemas de avaliação do desempenho nos serviços públicos
- Algumas áreas da CAF estão claramente sub-representadas nos QUARs
 - Demasiado enfoque em procedimentos internos e no cumprimento de obrigações legais
 - Falta de pensamento estratégico
 - Tendência para selecionar objetivos ‘fáceis de alcançar’ e de os exprimir sobre a forma de indicadores demasiado vagos e técnicos
- Sinais da cultura burocrática ainda dominante e de atitudes defensivas por parte das lideranças

Conclusões e recomendações

- Sistemas de medição moldam comportamentos
- Uma visão demasiado estreita da medição de desempenho tem consequências disfuncionais
- Necessidade de encontrar métricas e indicadores que fomentem a colaboração entre organismos e a inovação
- Evitar falsos tecnicismos e melhorar a clareza e a relevância dos indicadores

Questões e/ou sugestões?

pmourasa@fe.uc.pt