

Monitoramento e avaliação de políticas públicas

Casos no ERJ

Antoine Lousao

Agosto/2017

Como obter resultados consistentes?

Monitoramento na perspectiva operacional

Premissa: ritual de acompanhamento de indicadores e qualidade da análise influenciam diretamente a consistência dos resultados

Elementos de diagnóstico

- Programas e projetos não são medidos nem avaliados;
- Direcionamento de recursos não é feito de forma racional e de acordo com prioridades previamente estabelecidas;
- Dados e diagnósticos raramente são discutidos e muito menos dão lugar a planos efetivamente implantados e acompanhados;
- Não há investimento em células de inteligência e planejamento e, quando existem, exercem um papel periférico nas organizações públicas ou carecem de apoio da alta liderança;
- Por isso, essas células muitas vezes tem dificuldade em rodar uma governança com regularidade e, quando isso acontece, muitas vezes as reuniões acabam sem encaminhamento efetivo (as decisões são tomadas em outro lugar ou simplesmente não são tomadas).

- 1 Governança e gestão: liderança é o nível de interseção
- 2 Ciclos de desdobramento de metas e acompanhamento de resultados
- 3 Células de inteligência nas organizações (*steering and rowing*)
- 4 Monitoramento de políticas e desenvolvimento de gente (para operação, supervisão, gestão e acompanhamento)
- 5 Monitoramento de políticas e comunicação

Gestão e Governança

Fonte: TCU – Referencial Básico de Governança, 2ª Versão, 2014, pg. 28

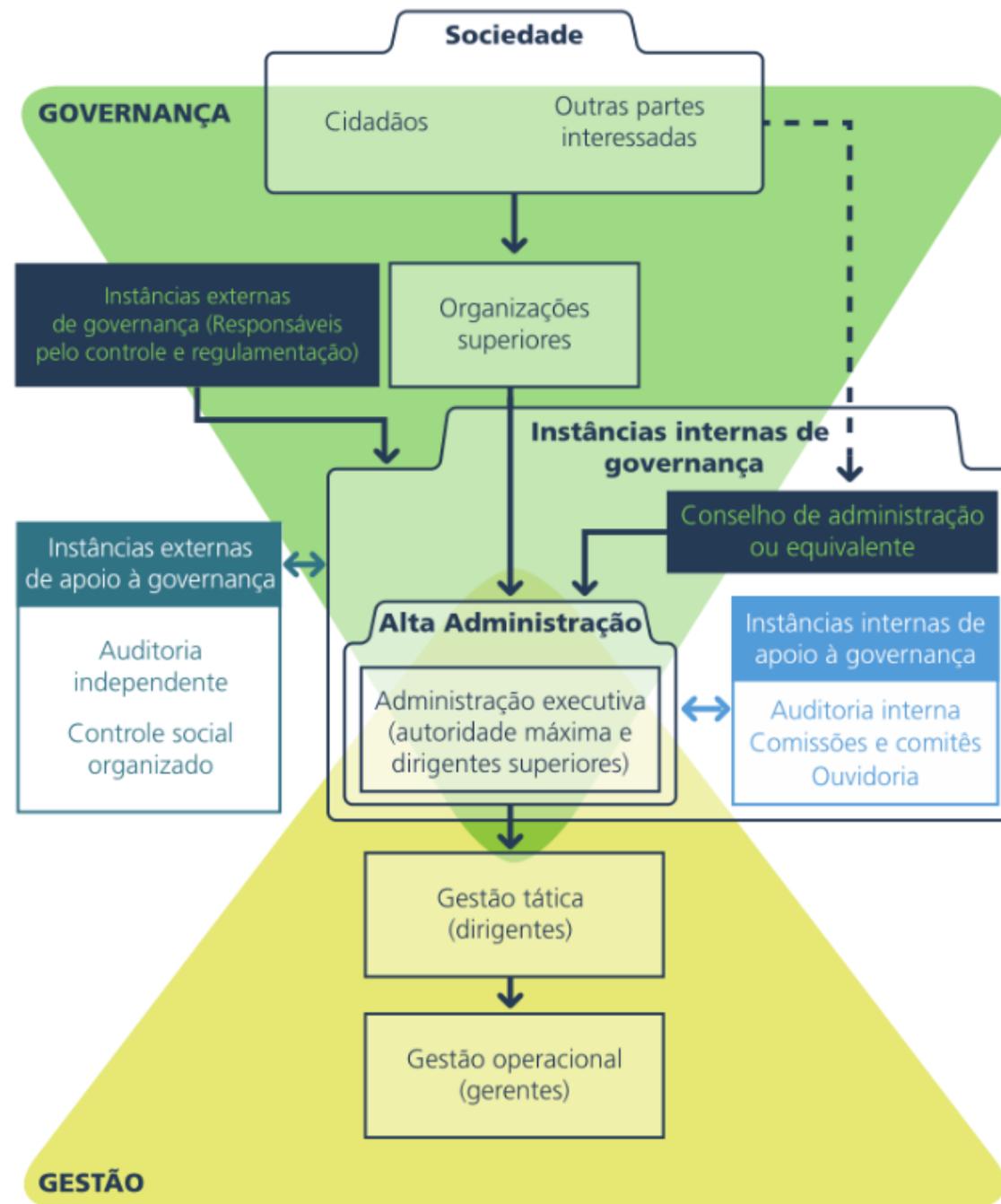
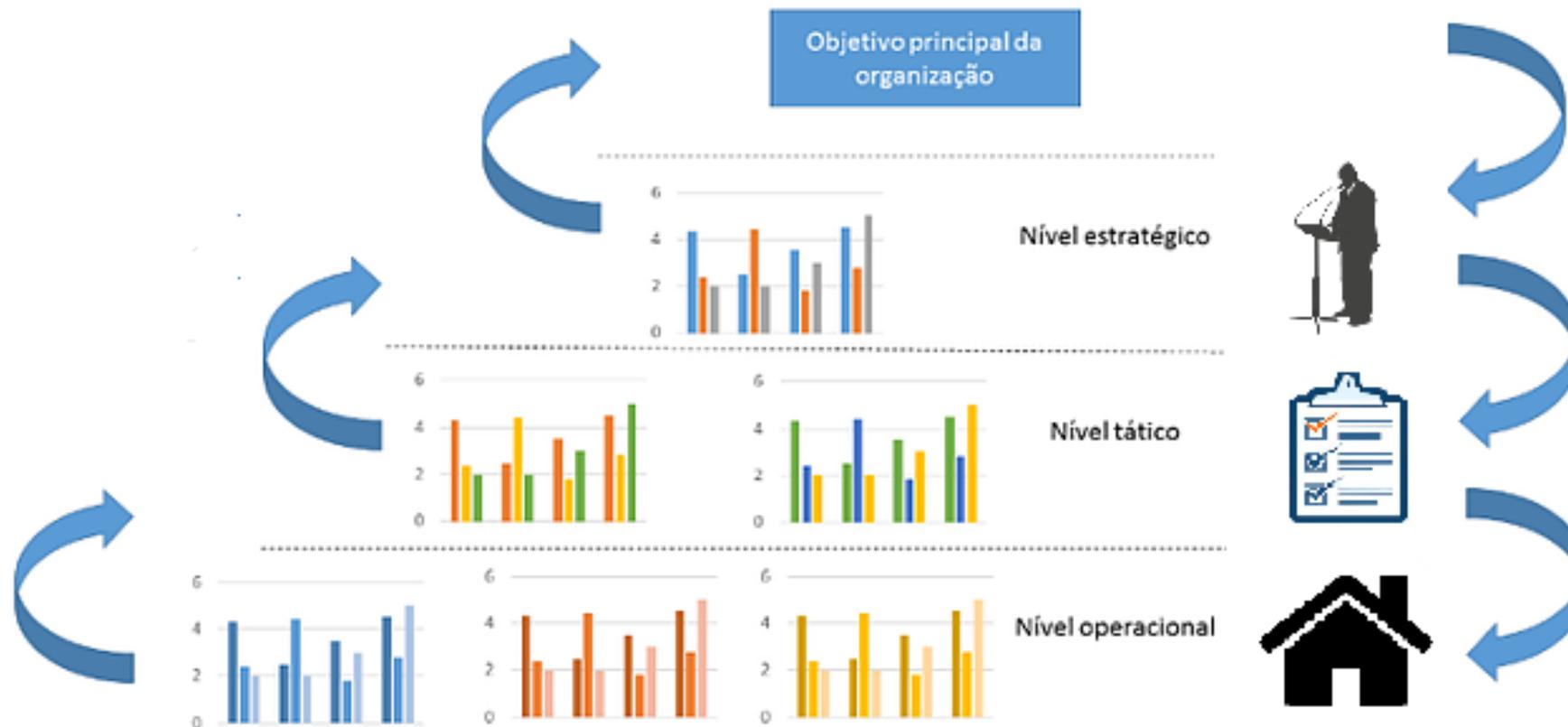


FIGURA 5: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.

Desdobramento de metas e acompanhamento de resultados

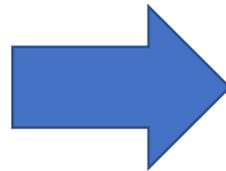
Acompanhamento
de resultados

Desdobramento
de metas



Importância do diagnóstico, do plano de ação e do ciclo de acompanhamento

- Indicadores estratégicos
- Ferramentas de qualidade
- Avaliação de impacto
- Retorno econômico



BSC;

Ferramentas de qualidade:
diagrama de fluxo de processo,
diagrama de pareto, regressão
linear simples;

Estatística básica:
histograma, regressão simples e
múltipla...

- Existem indicadores potenciais em toda parte
- Indicadores de processo podem ser uma excelente referência
- O bom indicador é simples de entender, fácil de medir, possível de partilhar entre as áreas
- As estruturas e os recortes regionais oferecem oportunidades de desdobrar metas, desenvolver liderança e acompanhar resultados
- A diferença está na qualidade da análise (análise apropriada sobre o objeto apropriado para a decisão apropriada)
- O controle por uma longa série histórica e por uma multiplicidade de indicadores (bem como por uma análise detalhada de cada indicador) é uma necessidade
- Lógica do cliente versus lógica do processo (importância do ponto de vista do desdobramento de metas e acompanhamento do indicador)

- **CASO 1 - Seeduc:** overview, elementos estruturantes do caso
- **CASO 2 - Licenciamento ambiental:** ilustração da metodologia de desdobramento de metas e acompanhamento de resultados
- **CASO 3 - Investimentos da Câmara de Compensação Ambiental nas Unidades de Conservação Estaduais:** centro de custo e retorno de investimentos

CASO 1: SEEDUC RJ

Planejamento estratégico

ESTRATÉGIA

META

Estar entre os 5 primeiros resultados no IDEB em 2014

Meta desdobrada
por escola e
regional!

EIXOS

Condições de trabalho
e valorização docente



Foco em aprendizagem



Mérito



EXECUÇÃO

Qualidade da despesa

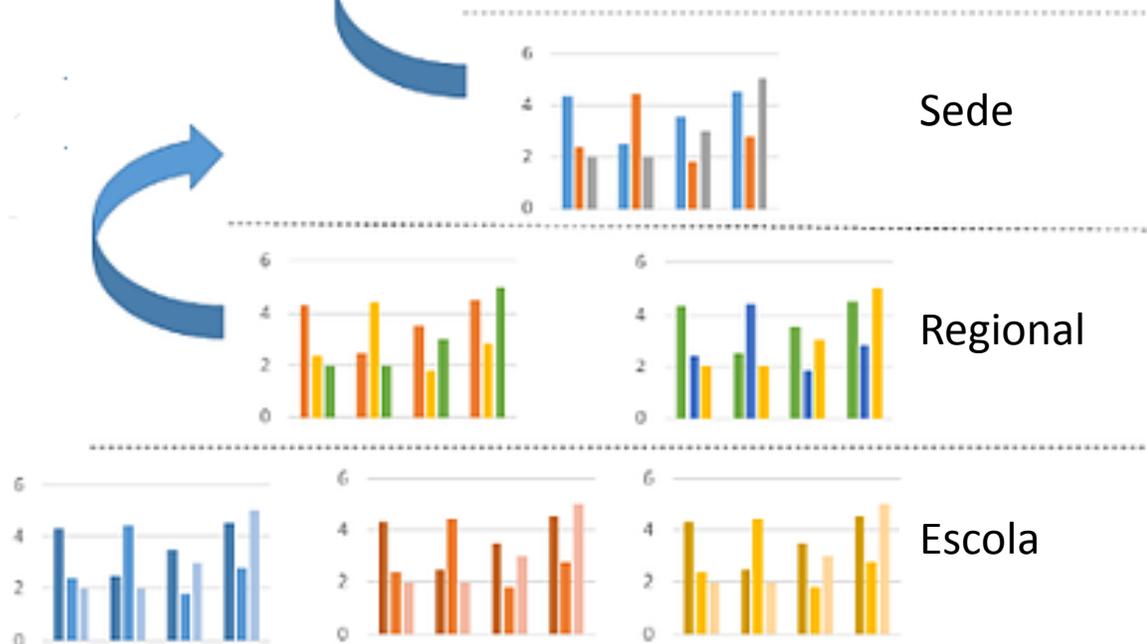
Comunicação e acompanhamento

Desdobramento de metas e acompanhamento de resultados

Acompanhamento
de resultados



Objetivo principal da
organização



Sede

Regional

Escola



Desdobramento
de metas



+ Iderj, Iderjinho

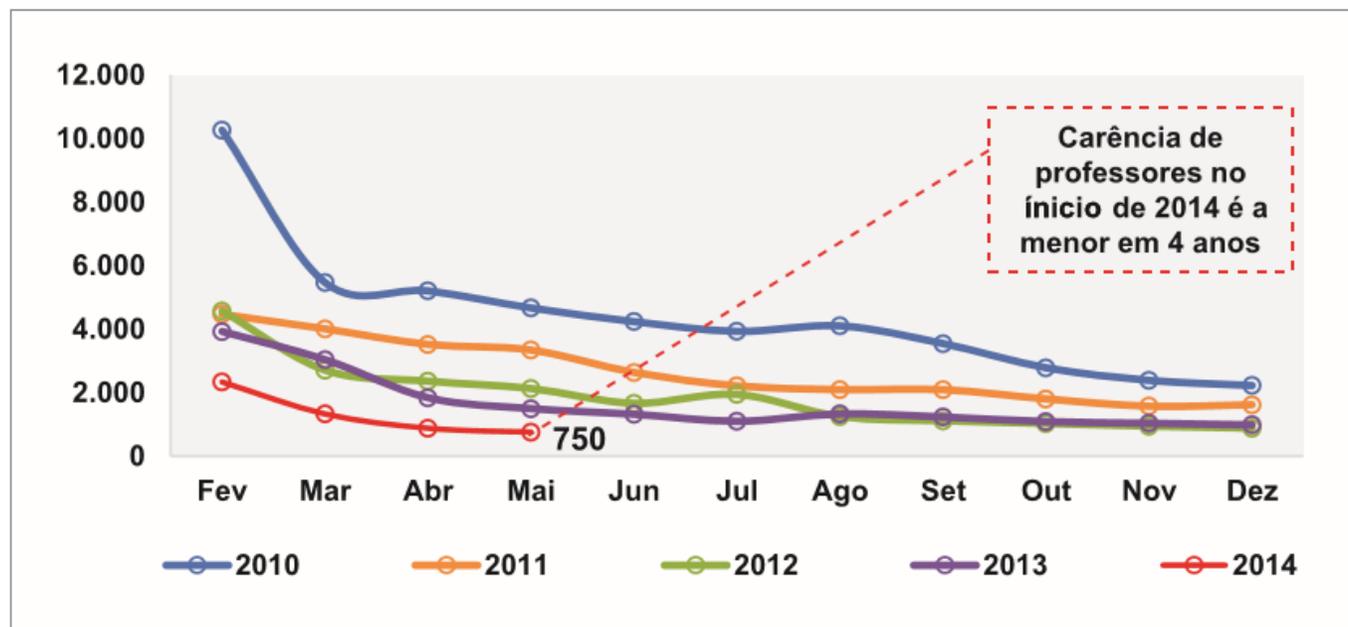
Importância do diagnóstico, do plano de ação e do ciclo de acompanhamento e do agente de acompanhamento

Provimento de professores

Exemplo de indicador atrelado a um processo

Meta desdobrada por Regional

Gráfico 49 - Evolução da carência em número de matrículas de professores



FONTE: SUPGP

Número sujeito a controles automatizados e em campo



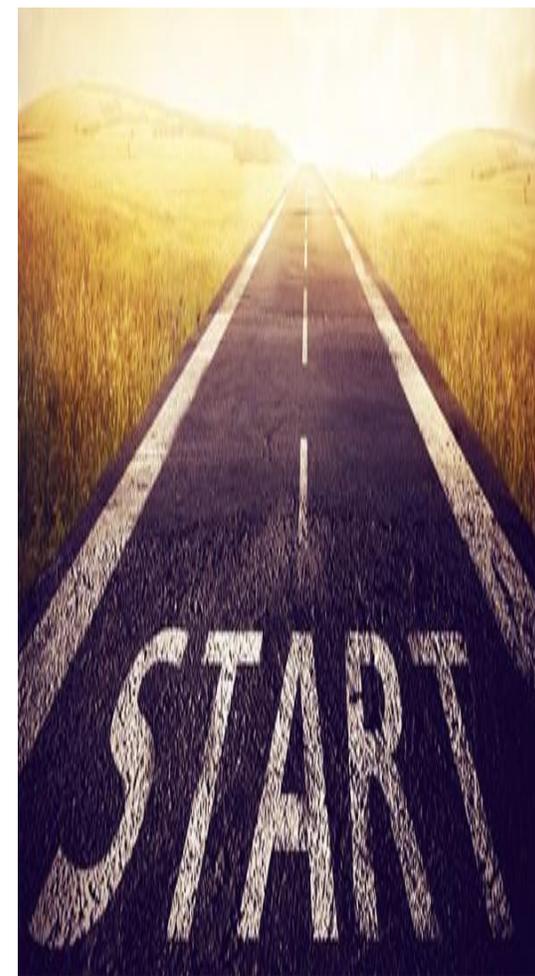
23.760 novos professores admitidos entre 2007 e 2013 e menor percentual de temporários entre os estados, melhoria do processo de planejamento, admissão e alocação da força de trabalho

Comunicação e Gestão à Vista



CASO 2: Licenciamento Ambiental

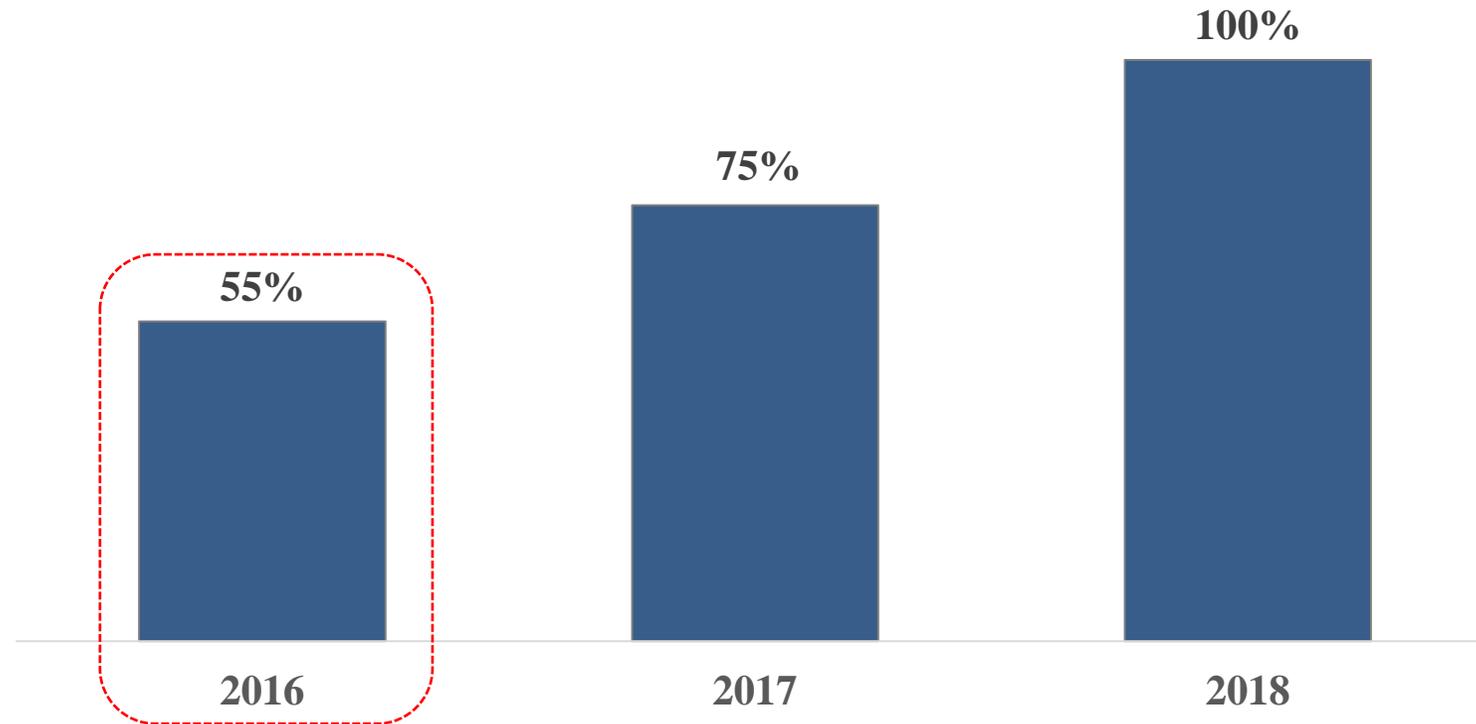
- O Licenciamento Ambiental é uma atividade **altamente estratégica** para as políticas ambientais da SEA/INEA;
- Até 2014, **somente 33%** dos pedidos de licenciamento eram atendidos no prazo legal (180 dias);
- Em Setembro de 2015, foi mapeado um **Passivo de 17.459** Processos de Licenciamento Ambiental (SLAM) aguardando resposta da SEA/INEA .



Metas Intermediárias

Premissa 1: Previsão de demanda com base na série histórica (+15%)

Premissa 2: Aumento de Produtividade com base na oportunidade de ganho (lacuna)



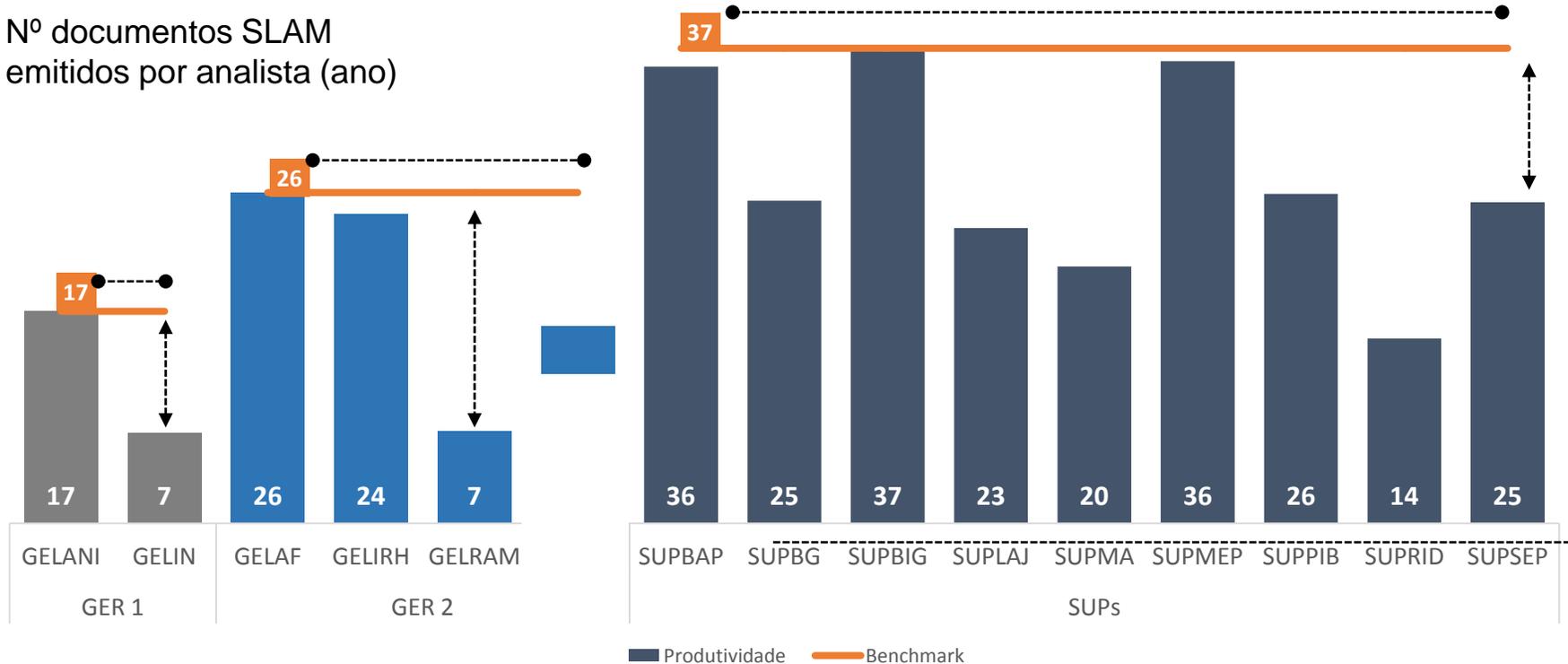
Oportunidades de Ganhos 2016



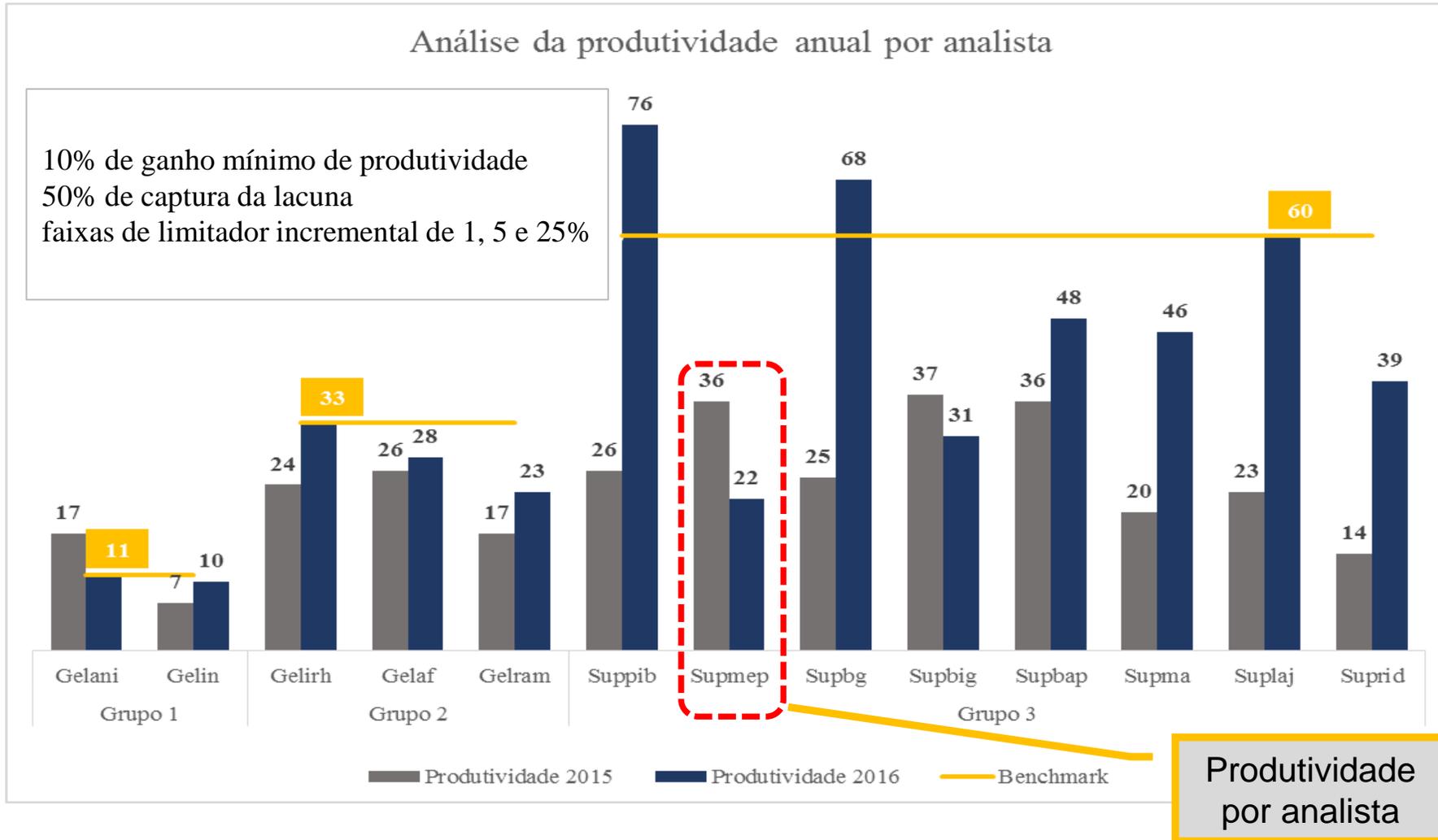
60% captura de lacuna

+ 15% aumento produtividade

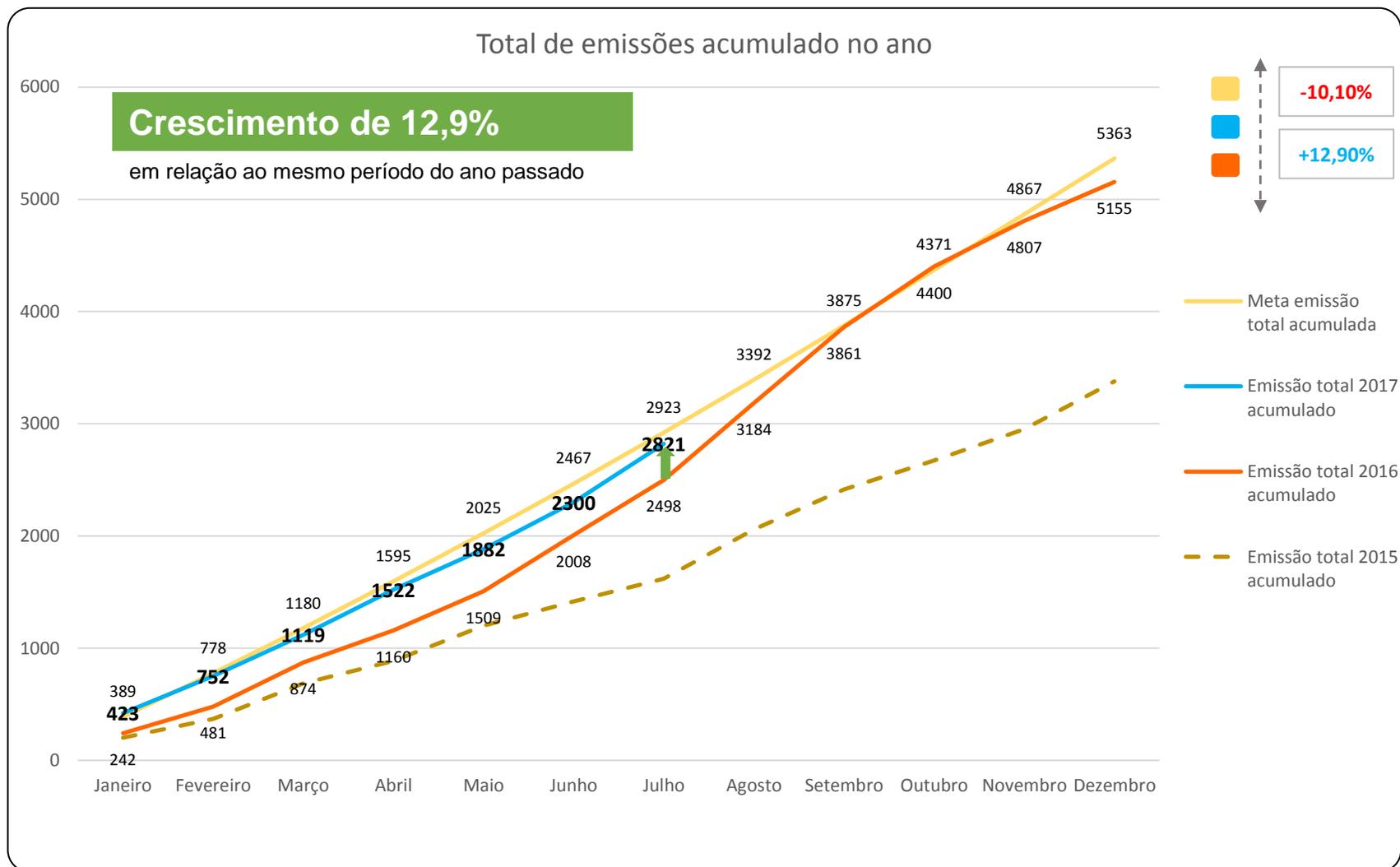
Nº documentos SLAM
emitidos por analista (ano)



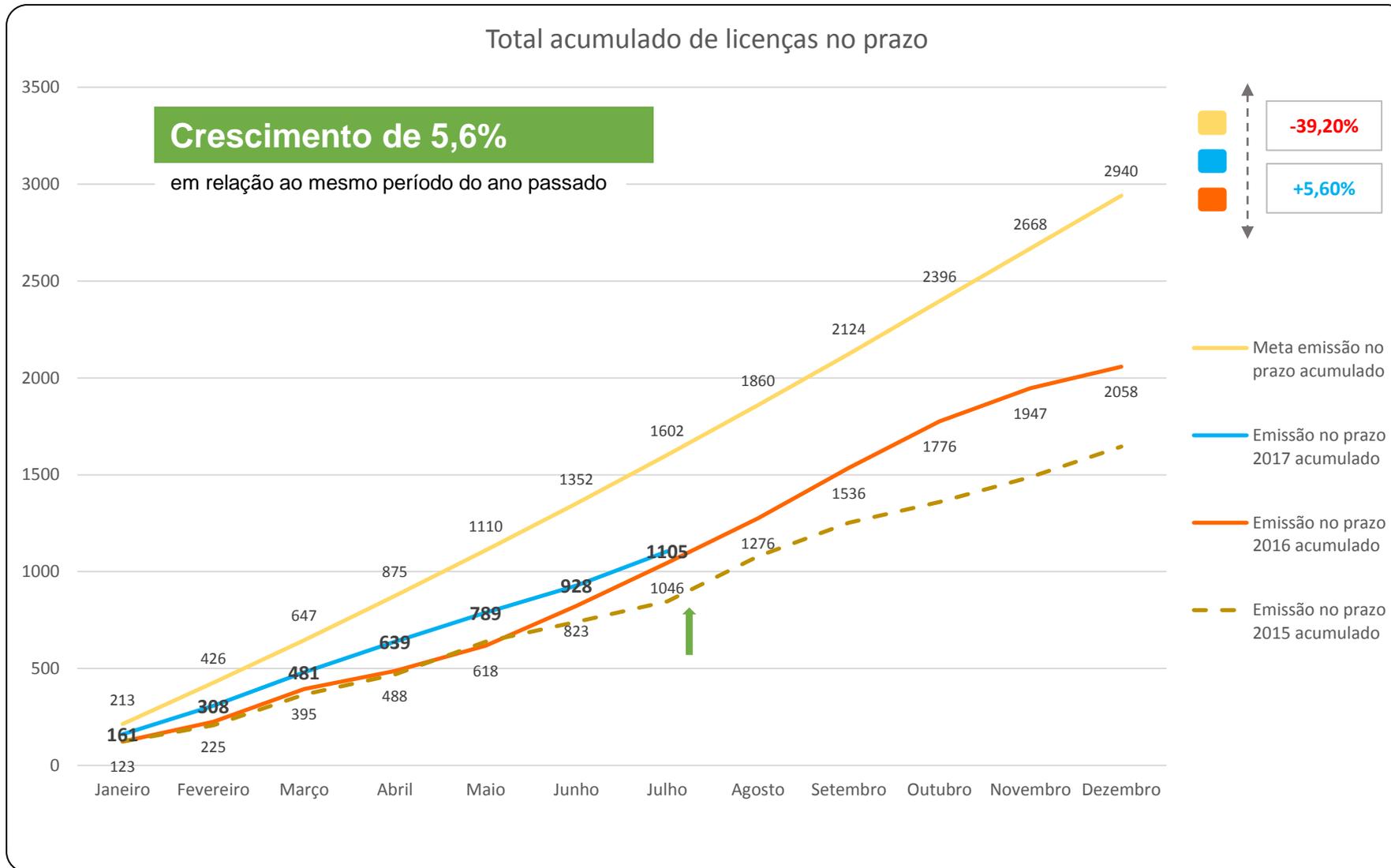
Análise de Produtividade para 2017



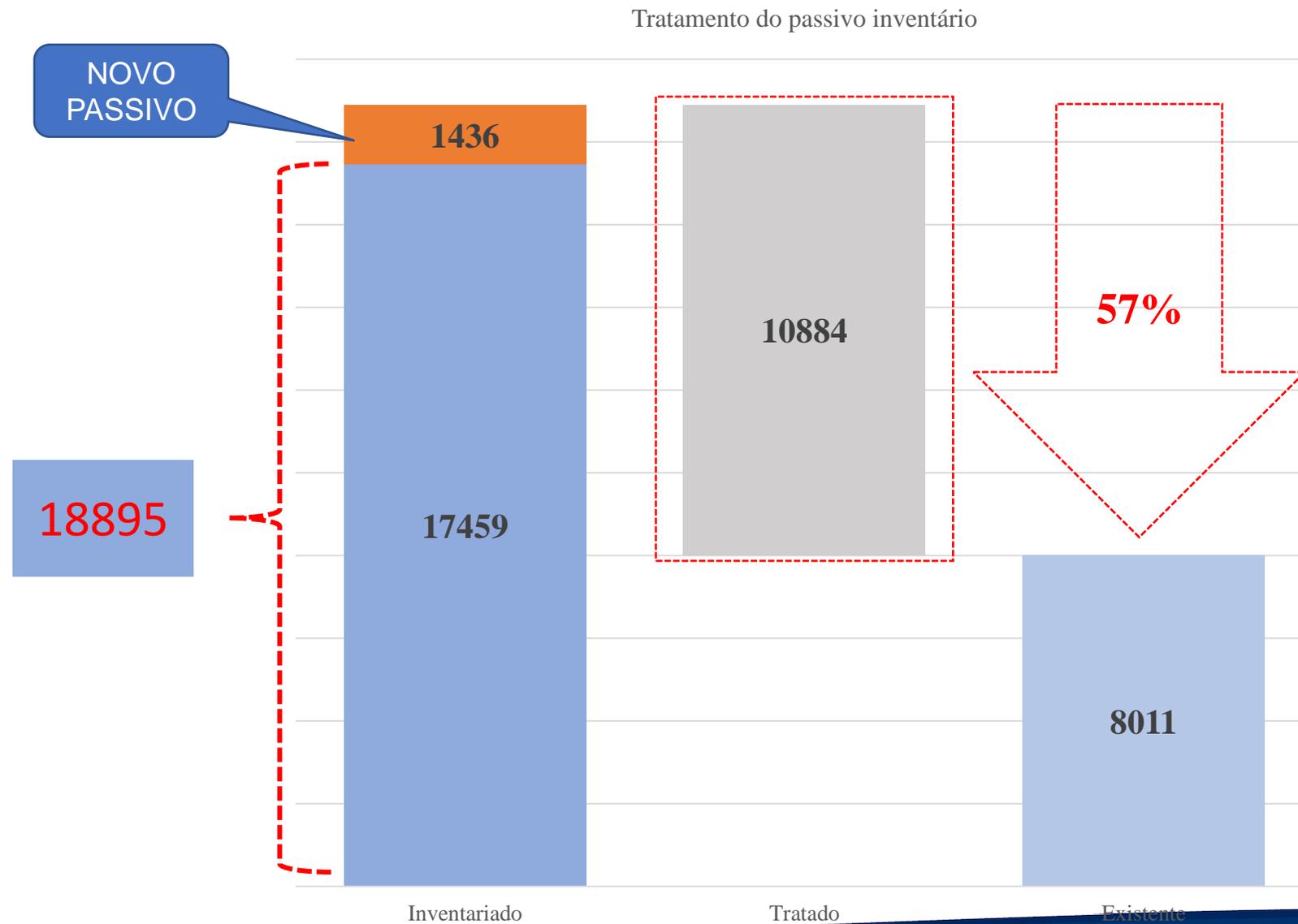
Resultados para 2017 (jan-jul)



Resultados no 2017 (1º quadrimestre)

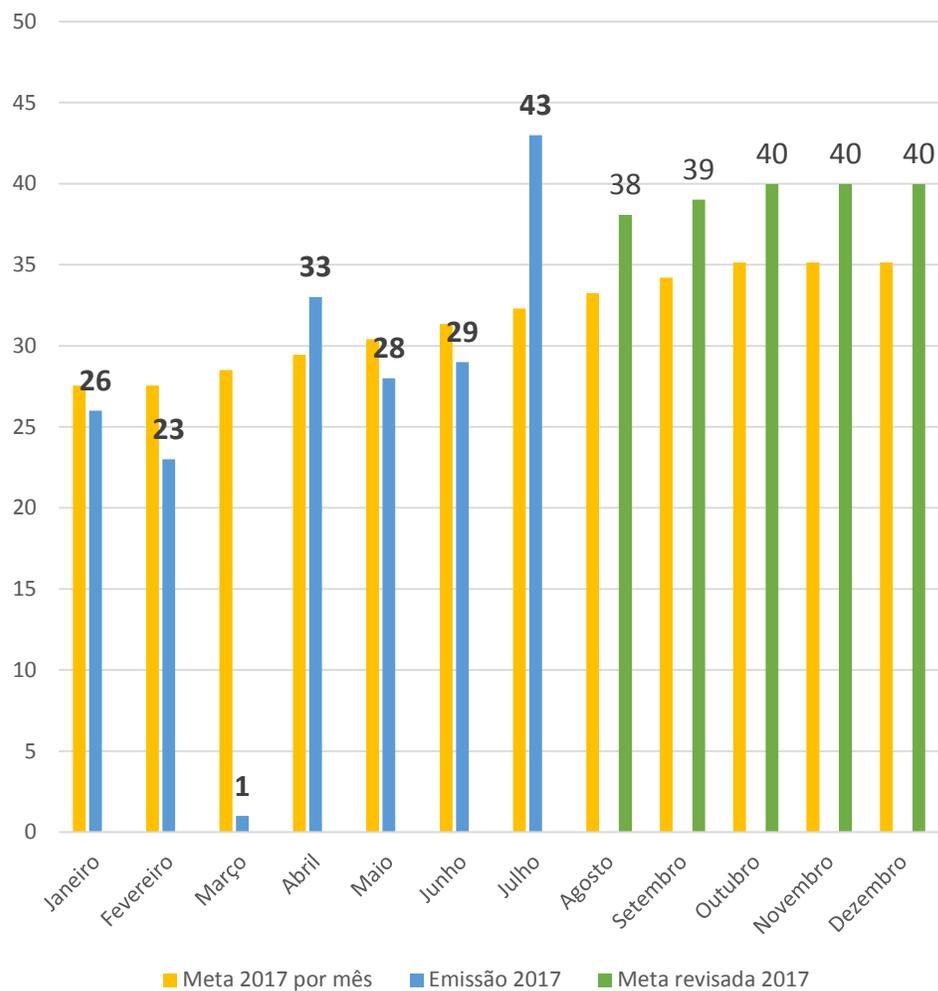


Tratamento Passivo

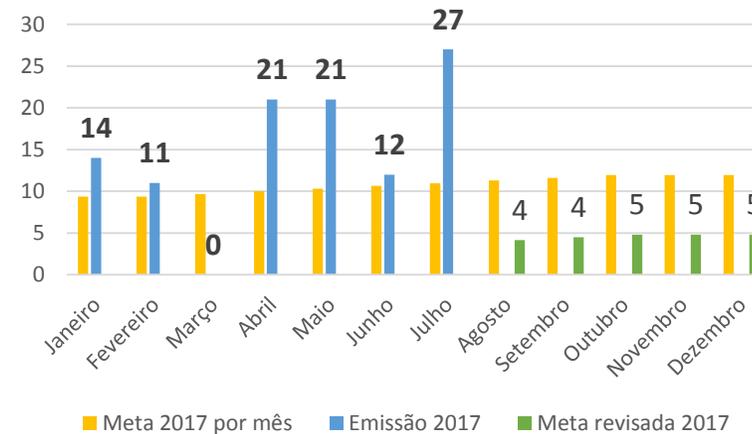


Exemplo de Acompanhamento - Regional

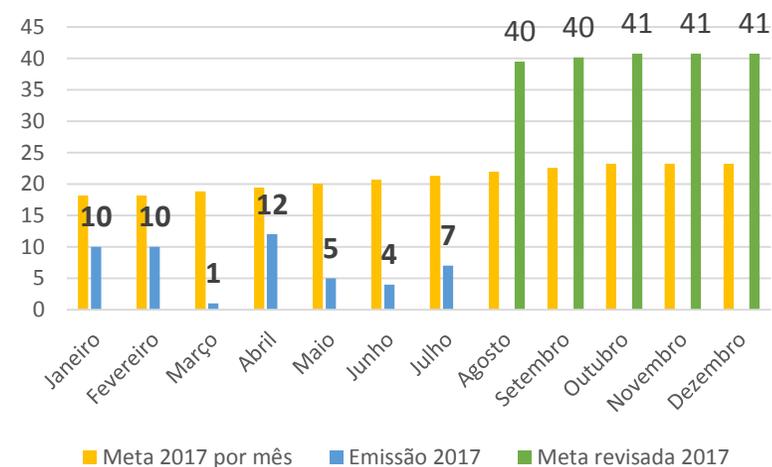
TOTAL de emissões por mês



TOTAL de emissões no PRAZO por mês

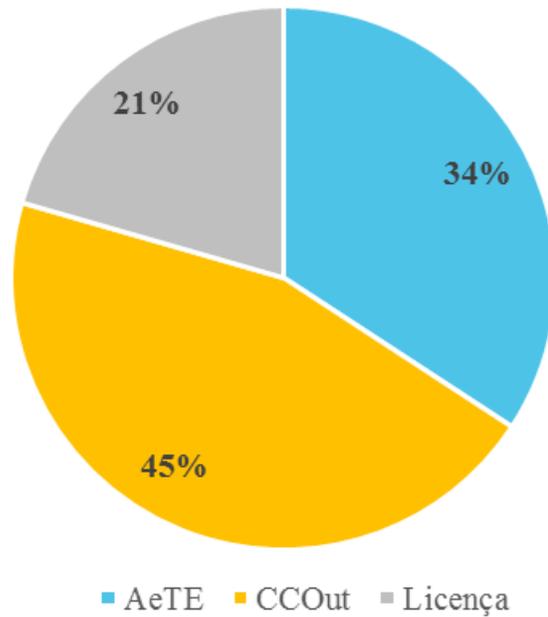


TOTAL de emissões do passivo por mês

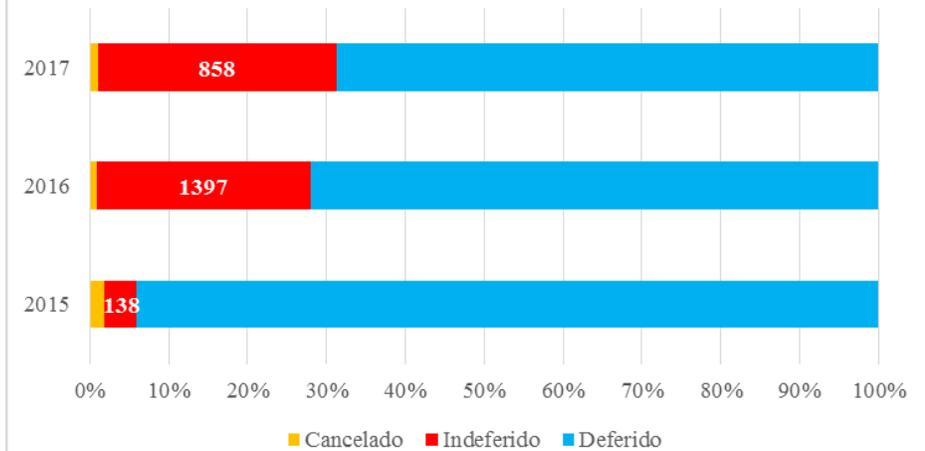


Controle por tipologia e encaminhamento

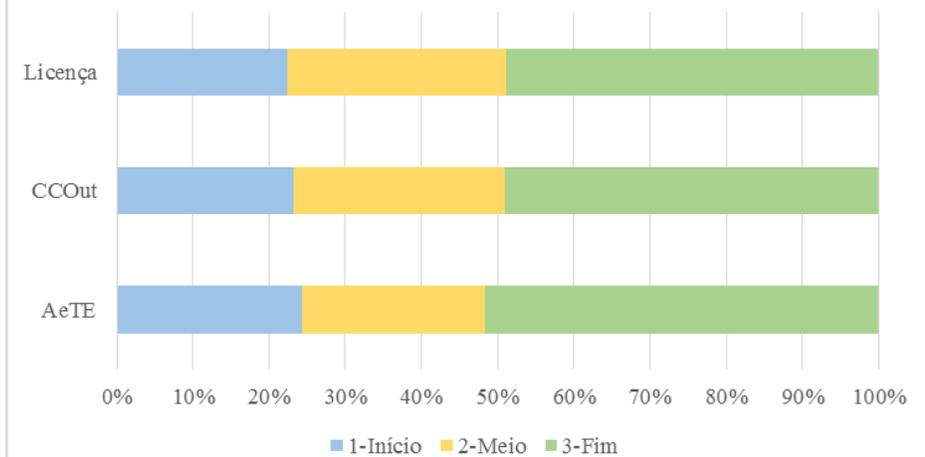
Tipos de instrumentos - PAD



Estado dos instrumentos



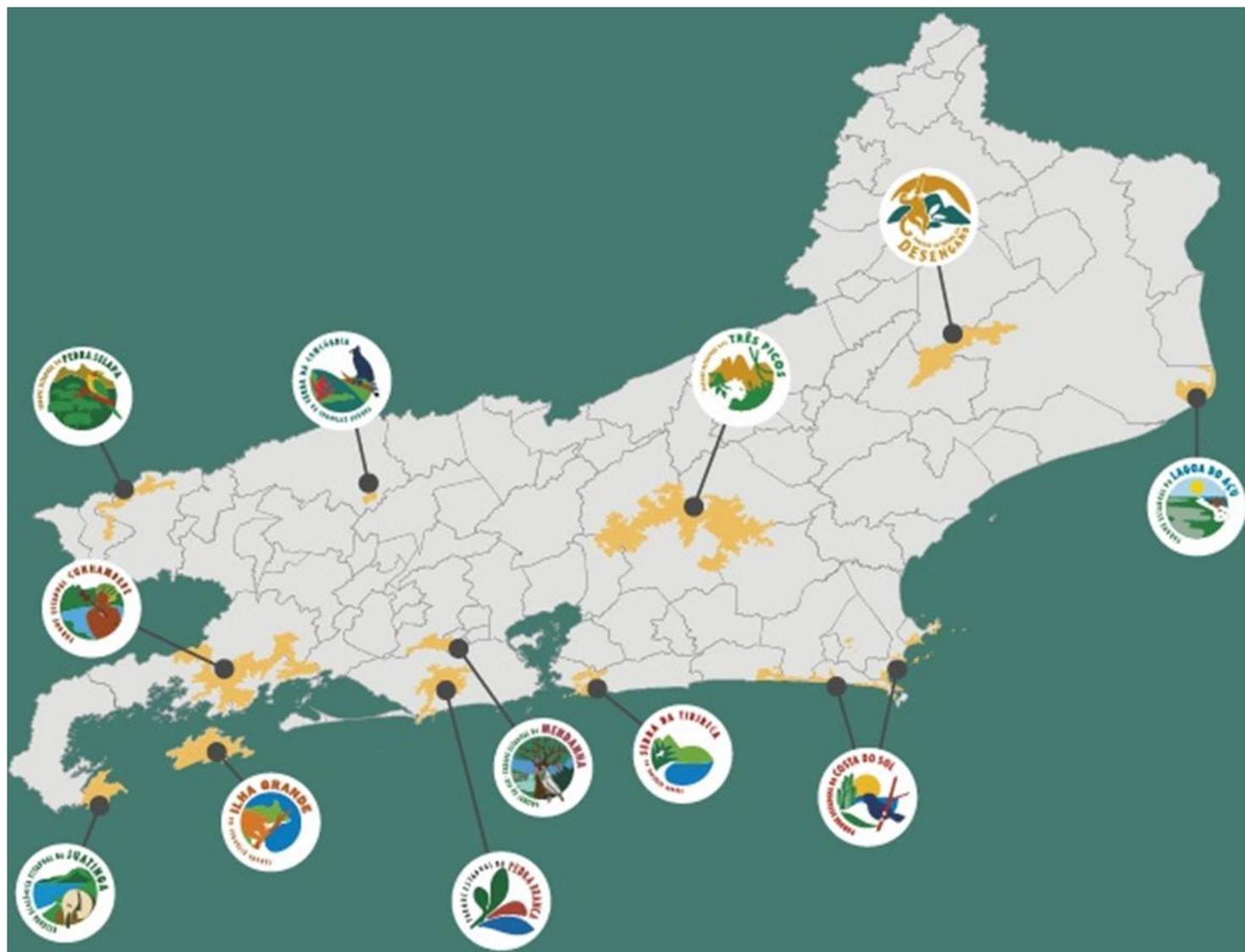
Resolução intra-mês



CASO 3: Direcionamento de investimentos da Câmara de Compensação Ambiental

Unidades de conservação estaduais

12

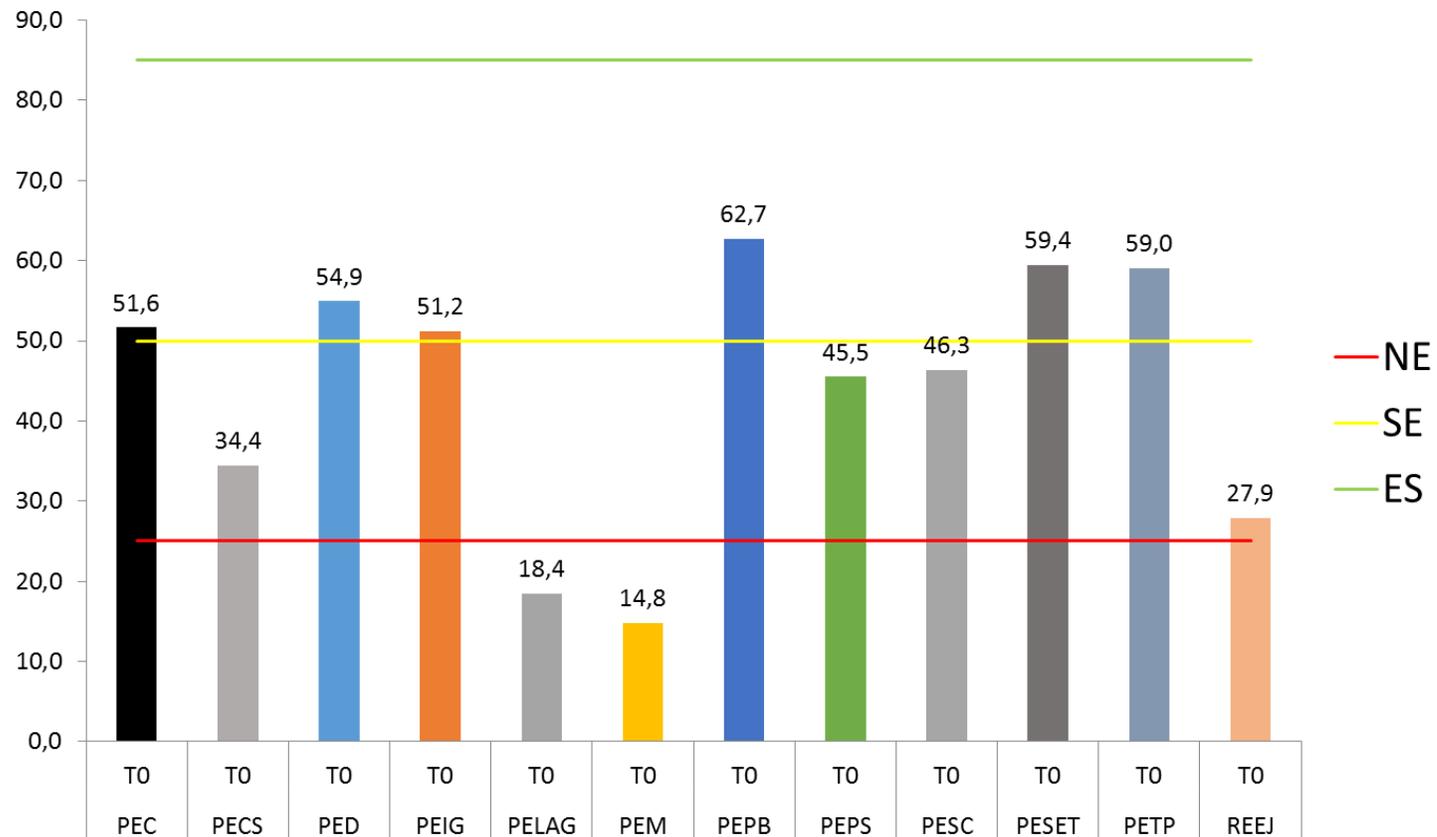


- Parque Estadual Cunhambebe
- Parque Estadual da Costa do Sol
- Parque Estadual do Desengano
- Parque Estadual da Ilha Grande
- Parque Estadual da Lagoa do Açu
- Parque Estadual do Mendanha
- Parque Estadual da Pedra Branca
- Parque Estadual da Pedra Selada
- Parque Estadual da Serra da Concórdia
- Parque Estadual da Serra da Tiririca
- Parque Estadual dos Três Picos
- Reserva Ecológica Estadual da Juatinga



META

todas as unidades estruturadas ou consolidadas nos próximos 10 anos
(meta com desdobramento anual)



Grande parte dos custos está concentrada em quatro Parques Estaduais

Nome	Sigla	Área da UC (ha)	Custo Total da UC	% Total
Parque Estadual da Pedra Branca	PEPB	12.492	R\$ 1.508.769,93	26%
Parque Estadual dos Três Picos	PETP	65.113	R\$ 1.183.677,50	21%
Parque Estadual da Costa do Sol	PECS	9.841	R\$ 766.776,97	13%
Parque Estadual da Serra da Tiririca	PESET	3.493	R\$ 709.921,63	12%
Parque Estadual do Desengano	PED	22.400	R\$ 366.731,54	6%
Parque Estadual do Cunhambebe	PEC	38.000	R\$ 280.991,05	5%
Parque Estadual da Serra da Concórdia	PESC	5.952	R\$ 244.659,13	4%
Parque Estadual da Pedra Selada	PEPS	8.036	R\$ 224.845,33	4%
Parque Estadual da Ilha Grande	PEIG	12.052	R\$ 205.997,49	4%
Parque Estadual da Lagoa do Açu	PELAG	8.251	R\$ 151.977,92	3%
Parque Estadual do Mendanha	PEM	4.398	R\$ 118.032,14	2%

72%

Eficiência do Custo

Ao cruzar os Custos Totais com a Pontuação das UC em T0, chega-se a um preço para manter cada ponto da UC

Unidade de Conservação	Custo Total T0	Nota T0	Preço-Nota T0
PEPB	R\$ 1.508.769,93	62,7	R\$ 24.063,32
PECS	R\$ 766.776,97	34,4	R\$ 22.290,03
PETP	R\$ 1.183.677,50	59,0	R\$ 20.062,33
PESET	R\$ 709.921,63	59,4	R\$ 11.951,54
PELAG	R\$ 151.977,92	18,4	R\$ 8.259,67
PEM	R\$ 118.032,14	14,8	R\$ 7.975,14
PED	R\$ 366.731,54	54,9	R\$ 6.679,99
PEC	R\$ 280.991,05	52,2	R\$ 5.387,10
PESC	R\$ 244.659,13	46,3	R\$ 5.284,21
PEPS	R\$ 224.845,33	45,5	R\$ 4.941,66
PEIG	R\$ 205.997,49	51,2	R\$ 4.023,39

Nota baixa e
Custo Alto

Nota alta e
Custo Baixo

Quanto custa progredir?

A partir do investimento em capital (CAPEX) e do custo operacional (OPEX) projetados para cada critério avaliado, em cada Parque Estadual, chegou-se ao custo total da expansão para T5 e T10:

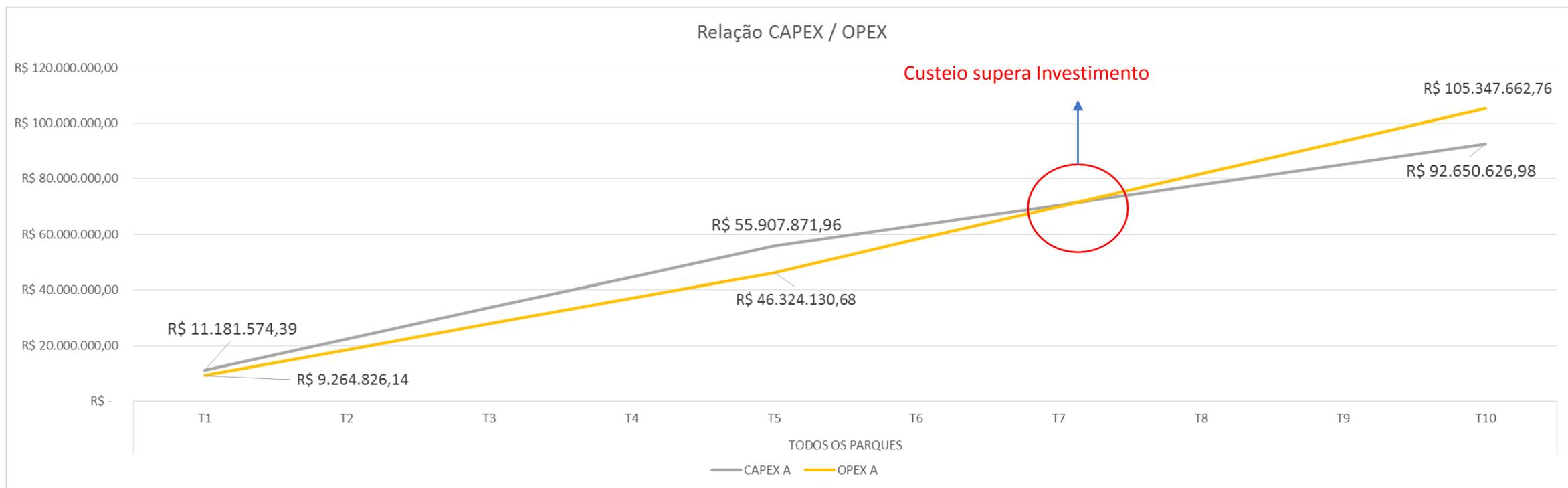
Unidade de Conservação	CAPEX T5	OPEX T5	CAPEX T10	OPEX T10	Total	% Total
PETP	R\$ 11.474.449,30	R\$ 3.902.601,94	R\$ 10.828.723,73	R\$ 5.241.974,75	R\$ 31.447.749,72	16%
PEPB	R\$ 4.774.297,70	R\$ 6.882.772,54	R\$ 4.528.275,53	R\$ 8.565.364,64	R\$ 24.750.710,40	13%
PEPS	R\$ 4.945.980,40	R\$ 4.951.493,44	R\$ 2.828.231,31	R\$ 6.375.281,94	R\$ 19.100.987,08	10%
PESC	R\$ 4.992.156,49	R\$ 4.512.642,54	R\$ 2.909.721,58	R\$ 6.180.861,30	R\$ 18.595.381,90	9%
PEC	R\$ 6.337.490,17	R\$ 4.660.558,36	R\$ 2.200.787,05	R\$ 5.383.036,97	R\$ 18.581.872,56	9%
PED	R\$ 5.179.937,14	R\$ 4.374.657,63	R\$ 3.162.989,50	R\$ 5.366.485,56	R\$ 18.084.069,83	9%
PECS	R\$ 3.690.512,18	R\$ 4.619.140,82	R\$ 1.912.137,33	R\$ 5.499.451,91	R\$ 15.721.242,24	8%
PEIG	R\$ 4.218.235,67	R\$ 4.080.660,49	R\$ 1.586.921,69	R\$ 5.286.860,78	R\$ 15.172.678,63	8%
PELAG	R\$ 3.628.509,10	R\$ 3.883.730,20	R\$ 1.427.615,24	R\$ 5.395.959,51	R\$ 14.335.814,05	7%
PESET	R\$ 5.412.244,05	R\$ 1.678.837,29	R\$ 4.506.028,38	R\$ 2.347.319,33	R\$ 13.944.429,04	7%
PEM	R\$ 1.254.059,78	R\$ 2.777.035,43	R\$ 851.323,69	R\$ 3.380.935,40	R\$ 8.263.354,29	4%

38%

TOTAL = R\$198 milhões

Relação CAPEX/OPEX acumulado

Em T7 o custeio supera o investimento



Casos de avaliação de impacto



SECRETARIA
DE EDUCAÇÃO

SOMANDO FORÇAS

Avaliação de método de ensino focado em habilidades socioemocionais.



inea
Instituto Estadual do Ambiente

Avaliação do programa de pagamento por serviços ambientais como instrumento de restauração florestal.

- 1** Qualidade dos indicadores
- 2** Qualidade da análise: distinguir sinal de ruído, evitar a ingenuidade numérica;
- 3** Qualidade do acompanhamento: reuniões regulares conduzidas pela liderança para discussão de temas e números pré-definidos, baseando-se em evidências (cultura de fatos e dados).

Calendário de acompanhamento - ilustração

Janeiro							Fevereiro							Março							Abril						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
						2		1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5						1	2
3	4	5	6	7	8	9	7	8		10	11	12	13	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19		21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	20	21	22	23	24		26	17	18	19	20		22	23
24	25	26	27	28	29	30	28	29						27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30
31																											

Maio							Junho							Julho							Agosto						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
						7				1	2	3	4						1	2		1	2	3	4	5	6
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20
22	23	24	25		27	28	19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27
29	30	31						27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30	31			
														31													

Setembro							Outubro							Novembro							Dezembro							Janeiro (2017)						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3						1			1	2	3	4	5				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7		
4	5	6		8	9	10	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14
11	12	13	14	15	16	17	9	10	11		13	14	15	13	14		16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21
18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28
25	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30				26	27	28	29	30	29	30	31						
							30	31																										

- Reunião Conselho Rio+Sustentável
- N1 Reunião com SECRETÁRIO - Acompanhamento de projetos e metas (18doForte)
- N2 - Reunião SAP + Subsecretários/SEA e Diretores/INEA - Acompanhamento de projetos e metas
- Reunião do Presidente e Diretores do Inea

Objetivo geral: análise de problema e monitoramento de processo sob os aspectos de comportamento, correlação e causa

Atividades

- **Definição de teor e escopo do problema - caso para reflexão:** índices de perda no abastecimento de água no ERJ
- **Nivelamento sobre conceitos e instrumentos:**
 - Seleção de indicadores e desdobramento de metas (método)
 - Análise de indicadores - princípios e técnicas de análise de séries históricas (distinção de sinais e ruídos, identificação de padrões e mudanças de padrão); emprego das principais ferramentas de gestão da qualidade; regressão linear simples e múltipla
 - Acompanhamento de resultados (pontos de atenção)
- **Aplicação dos instrumentos:** casos construídos pelos gestores

BEHN, Robert D., The PerformanceStat Potential, A leadership strategy for producing results, Cambridge, Mass., Ash Center for Democratic Governance and Innovation, 2014.

DEMING, Edwards W., Quality, Productivity, and Competitive Position, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, 1982.

OSBORNE, D., e HUTCHINSON, P., The Price of Government, Getting the results we need in an age of permanent fiscal crisis, Cambridge, Basic Books, 2004.

FALCONI, Vicente, Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, 2004 (edição original 1994).

FALCONI, Vicente, O verdadeiro Poder, Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários, Nova Lima, INDG Tecs, 2009.

FALCONI, Vicente, Gerenciamento pelas Diretrizes, Nova Lima, Falconi, 5ª edição, 2013.

WHEELER, Donald J., Understanding Variation, the key to managing chaos, Knoxville, SPC Press, 2000.