UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE DIREITO

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E ORÇAMENTO POR RESULTADOS

Stephan Righi Boechat

Dissertação de Mestrado

Orientador: Prof. Titular Regis Fernandes de Oliveira

São Paulo
2016

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE DIREITO

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E ORÇAMENTO POR RESULTADOS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, na área de concentração Direito Financeiro, sob a orientação do Prof. Titular Regis Fernandes de Oliveira.

São Paulo
2016

**Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**

Boechat, Stephan Righi

Desenvolvimento Econômico e Orçamento por Resultados / Stephan Righi Boechat ; orientador Regis Fernandes de Oliveira. -- São Paulo, 2016.
221 p.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Direito Econômico, Financeiro e Tributário) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2016.

1. Direito Financeiro. 2. Desenvolvimento Econômico. 3. Orçamento Público. 4. Orçamento por Resultados. 5. Orçamento de Desempenho. I. Oliveira, Regis Fernandes de, orient. II. Título.

Nome: BOECHAT, Stephan Righi

Título: Desenvolvimento Econômico e Orçamento por Resultados

Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da
Universidade de São Paulo como exigência parcial para
obtenção do título de Mestre em Direito.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof.Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof.Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Performance budgeting has a prominent niche in the performing state, perhaps more as the end result of being attuned to performance, than as the enabler of performance. This entails a sort of Copernican revolution in budgeting. Rather than being the locomotive that drives government to change, performance budgeting is the caboose that confirms the transformations that have been made. To achieve true reform, it may be better to follow the parade than to lead it.

Allen Schick, The Performing State, 2003.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos,

Aos colegas do curso de pós-graduação da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, em especial a Amália e Rogério, por todos os momentos e conhecimentos compartilhados durante este engrandecedor período de nossas vidas.

Aos colegas de Boccuzzi Advogados Associados, com destaque para o Dr. Arthur Sadami, por todos os oportunos debates jurídicos sobre questões de Direito Econômico e Financeiro que enriqueceram esta dissertação.

Aos Drs. Eduardo Boccuzzi, Marco Orlandi e Rogério Pires da Silva, pela inabalável compreensão e confiança.

Aos professores do curso de pós-graduação da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, especialmente os caríssimos professores de Direito financeiro. Seus ensinamentos ecoarão pela eternidade na evolução jurídica de nosso país.

Àqueles que me apoiaram de perto durante o desenvolvimento deste trabalho, em especial a Dra. Raquel Guimarães.

A toda minha família, que mereceria uma dissertação inteira de agradecimentos, vocês são minha razão de existir e seguir adiante.

Ao meu caríssimo orientador Prof. Regis Fernandes de Oliveira, pela confiança em mim depositada, pela oportunidade de realizar este trabalho e pela luz-guia concedida em cada passo dado na trilha desta dissertação.

RESUMO

BOECHAT, Stephan Righi. *Desenvolvimento Econômico e Orçamento por Resultados*. 2016. 221 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

A presente dissertação examina o orçamento por resultados (*performance-based budgeting*), estabelecendo a sua relação com o desenvolvimento e os institutos de direito financeiro. O aprimoramento da qualidade do gasto público demanda a modernização dos mecanismos de financiamento dos programas governamentais e o orçamento por resultados revela-se como uma importante ferramenta para que se cumpra o contrato democrático entre população e Estado, trazendo os resultados esperados em consonância com o programa de desenvolvimento da Constituição da República. No processo de transição da Administração burocrática para a Administração por resultados, o tema é relevante para a reforma da gestão pública e do orçamento público. Em um panorama geral, o orçamento por resultados caracteriza-se pela integração da informação de resultados no processo orçamentário e sua utilização nos processos de tomada de decisão na alocação de recursos, o que requer um ambiente institucional adequado composto pela flexibilidade gerencial e financeira, responsabilidade institucional (*accountability*) por resultados e mecanismos de incentivos e sanções na Administração Pública. Não basta uma reforma na apresentação dos programas nas leis orçamentárias e o envolvimento de órgãos internos do Poder Executivo no acompanhamento dos indicadores. É necessário um empreendimento conjunto de rearticulação nas estruturas jurídico-institucionais, administrativas e orçamentárias para que se alcance uma nova cultura de Estado, com engajamento amplo dos Poderes da República e da sociedade civil. Os orçamentos públicos devem ser instrumentos de planejamento da ação estatal verdadeiramente eficazes, orientados à concretização de resultados. No entanto, diversos problemas são diagnosticados pela doutrina no campo do orçamento no Brasil, em todas as etapas do ciclo orçamentário, tal como a baixa aderência dos governantes aos orçamentos públicos, a inconfiabilidade das leis orçamentárias, a irrealidade dos planos, a crescente rigidez orçamentária e o aumento exponencial da dívida pública. Por sua vez, a sistematização das normas de direito financeiro no ordenamento jurídico brasileiro evidencia a existência de um núcleo de regras jurídicas tratando do planejamento, programação, análise, racionalização, sequenciamento e controle dos produtos (*outputs*) e resultados (*outcomes*) dos gastos com programas governamentais no processo orçamentário. A interpretação deste núcleo de regras no âmbito da Constituição Financeira (art. 165 e 74, CRFB) dá os contornos para o conceito jurídico de resultado exigível no direito financeiro, que consiste nas metas estabelecidas nas leis do planejamento financeiro do Estado. De tal modo, a juridicidade das metas de resultados compõe elemento fundamental para impulsionar a transição do modelo burocrático para o modelo por resultados, a confiabilidade do orçamento público, a harmonização dos sistemas de planejamento e controle em torno dos resultados — estabelecendo mecanismos de retroalimentação benigna no ciclo orçamentário por meio do uso da informação de desempenho —, a alocação qualitativa dos recursos por meio do foco em resultados e a transparência do processo orçamentário, bem como o reforço dos meios de controle social.

Palavras-chave: Direito Financeiro. Desenvolvimento Econômico Orçamento Público. Orçamento por Resultados. Orçamento de Desempenho.

ABSTRACT

BOECHAT, Stephan Righi. *Economic Development and Performance-based Budgeting*. 2016. 221 p. Dissertation (M. Sc.) – Law School, University of São Paulo, São Paulo, 2016.

The present dissertation analyzes performance-based budgeting, establishing its relationship with development and the law of public finance. The improvement of public expenditure quality requires modern mechanisms of funding for governmental programs and performance-based budgeting reveals itself as an important tool in order to fulfill the democratic contract between the civil society and State, bringing the expected results in harmony with the development program of the Brazilian Constitution. In the transition process from the bureaucratic State to the performance State, the theme is relevant for public management reform, as it is directly related to management-for-results. In a general overview, performance-based budgeting is characterized by integrating performance information in the budget process and using it in the decision-making processes regarding resource allocation, which requires an adequate institutional environment constituted by managing and financial flexibility, accountability by results and incentive and sanctions mechanisms in the public administration. A reform in the presentation of programs in budgetary law and the involvement of internal organizations of the Executive branch to follow performance measures is not enough. A joint endeavor in order to rearticulate the legal, institutional, administrative and budgetary structures is required, with wide involvement of civil society and governmental branches. The public budget must be a truly effective instrument for planning the actions of the State, which is oriented by achieving results. However, several problems are diagnosed by the literature in the budget field in Brazil, in all stages of the budgetary cycle, such as a low adherence of public managers to the budget, unreliability of the budget laws, unreality of the plans, growing inflexibility of the budget and exponential growth of public debt. In turn, the systematization of public finance law rules in the Brazilian law evidences a core set of legal rules related to planning, programming, analyzing, rationalizing, sequencing and controlling outputs and outcomes of public expenditure with governmental programs in the budget process. The interpretation of this core rules in the financial constitution (sec. 165 and 74 of the Brazilian Constitution) gives rise to the legal concept of demandable results, which consists in the performance targets set forth in the budgetary laws of the State. Thereby, the legality of performance targets compose a fundamental element to foster the transition from the bureaucratic model to the performance model, the trust in budget, the harmony of planning and control systems around results — establishing a feedback cycle in the budget process with the use of performance information —, a qualitative allocation of resources by focusing on results and the transparency of the budget process, as well as reinforcements of the budget control by civil society.

Keywords: Law of Public Finance. Economic Development. Public Budget. Performance-based Budgeting. Results-based Budgeting.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores de litigiosidade por ramo de justiça e por instância. CNJ em números, 2013 (p. 106).

Tabela 2 – Identificação dos requisitos de viabilidade dos indicadores de resultados, baseado em Grizzle, com adaptações do Autor (pp. 115/116).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABB	Activity-Based Budgeting
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
ECG	Evaluación Comprehensiva del Gasto
EI	Evaluación de Impacto
EPG	Evaluación de Programas Gubernamentales
EPN	Evaluación de Programas Nuevos
GNP	Gross National Product
GPRA	Government Performance and Results Act
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LICs	Low-Income Countries
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
Mercosul	Mercado Comum do Sul
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PART	Program Assessment Rating Tool
PBB	Performance Based Budgeting
PI	Performance Information
PPA	Plano Plurianual
PPBS	Planning, Programming And Budgeting System
PSA	Public Service Agreement
SEPRES	Ministerio Secretaría General de la Presidencia
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União
ZBB	Zero-Based Budgeting

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	12
1. ORÇAMENTO POR RESULTADOS: DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E O MODELO TEÓRICO	14
1.1 Orçamento Público e Desenvolvimento	14
1.1.1 Direito financeiro e desenvolvimento no Estado Democrático	14
1.1.2 Relação entre crescimento econômico e desenvolvimento	17
1.1.3 Desenvolvimento e redução das desigualdades	20
1.1.4 O custo dos direitos e a qualidade fiscal.....	22
1.1.5 Orçamento público e desenvolvimento	23
1.2 Breve histórico do orçamento por resultados	26
1.2.1 Origem do orçamento de desempenho e o orçamento-programa	26
1.2.2 O PPBS e o orçamento base-zero	29
1.2.3 Consolidação e avanços do orçamento-programa	32
1.2.4 Orçamento por produtos e o novo orçamento de desempenho.....	33
1.3 Definição e Contexto.....	35
1.3.1 Definição de orçamento por resultados	35
1.3.2 Espécies de orçamento por resultados: classificação	39
1.3.3 Formas avançadas de orçamento por resultados.....	41
1.4 Estratégias de implementação do orçamento por resultados	42
1.4.1 Arquitetura institucional (framework) e o marco legal	43
1.4.2 Grau de centralização do modelo: estratégia top-down ou bottom-up.....	47
1.4.3 Abrangência: abordagem parcial ou integral.....	50
1.4.4 Cronograma de implantação: instituição paulatina ou gradativa.....	51
1.5 Benefícios e impactos do orçamento por resultados.....	54
1.5.1 Aspectos introdutórios sobre benefícios e impactos.....	54
1.5.2 Clareza na escolha dos objetivos governamentais.....	55
1.5.3 Monitoramento do desempenho do setor público	56
1.5.4 Ênfase do processo orçamentário no planejamento.....	57
1.5.5 Transparência orçamentária e controle social	58
1.5.6 Eficiência operacional e nas políticas públicas	60
1.5.7 Eficiência na alocação de recursos	62
1.5.8 Aprimoramento da disciplina fiscal.....	64
1.6 Desafios do orçamento por resultados	65
1.6.1 O desafio da qualidade do gasto	65
1.6.2 Dificuldades na mensuração do desempenho das atividades estatais.....	67
1.6.3 Resistências da cultura institucional burocrática.....	70
1.6.4 Capacitação técnica do setor administrativo	72
1.6.5 Envolvimento político e social	75
2. A INSTITUIÇÃO DO ORÇAMENTO POR RESULTADOS: ASPECTOS INSTITUCIONAIS E A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL.....	77
2.1 Pré-condições para efetividade do orçamento por resultados.....	77
2.1.1 Motivação do setor público	77
2.1.2 Envolvimento conjunto dos Poderes Executivo e Legislativo	78
2.1.3 Capacitação administrativa, tecnológica e contábil.....	81
2.2 Administração Pública por resultados	83

2.2.1	A mudança de paradigma da Administração Pública.....	83
2.2.2	Cultura institucional de produtividade e a cultura burocrática.....	86
2.2.3	Flexibilidade gerencial e accountability por resultados	89
2.2.4	Mecanismos de incentivos e sanções.....	93
2.2.5	Gestão e avaliação de programas por desempenho	96
2.3	Fundamentos da informação de resultados	97
2.3.1	O orçamento moderno e a informação de desempenho.....	97
2.3.2	A importância e funções da informação de resultados	100
2.3.3	O desafio da mensuração de performance	104
2.3.4	Modalidades: indicadores de performance e avaliações.....	110
2.3.5	Requisitos de viabilidade ou propriedades dos indicadores	113
2.3.6	Observações finais e critério gerais para orientar os sistemas de informação....	117
2.4	Incorporando a informação de resultados no processo orçamentário	118
2.4.1	Estrutura dos programas e classificação orçamentária.....	118
2.4.2	Sistema de mensuração de desempenho.....	121
2.4.3	Sistema de determinação de custos	123
2.4.4	Planejamento, financiamento e responsabilidade institucional	125
2.4.5	Mecanismos para promover o desempenho, incentivos e sanções financeiras ..	128
2.4.6	Flexibilidade financeira e flexibilidade gerencial	130
3.	ORÇAMENTO POR RESULTADOS E O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NO	
BRASIL	133	
3.1	Por um conceito jurídico de resultado exigível no Direito Financeiro	133
3.1.1	Das acepções do orçamento por resultados	133
3.1.2	Direito como condutor do ciclo orçamentário	137
3.1.3	Orçamento por resultados e segurança jurídica.....	140
3.1.4	Do conceito jurídico de resultado no Direito financeiro	141
3.2	Planejamento financeiro-orçamentário e orçamento por resultados	144
3.2.1	Fidedignidade orçamentária no Brasil.....	144
3.2.2	Planejamento por resultados com foco no médio prazo e o PPA.....	148
3.2.3	Normas relativas a controle de custos e avaliação de resultados	153
3.2.4	Integração das Leis Orçamentárias.....	157
3.2.5	Uso da informação de resultados pelos Poderes Executivo e Legislativo na elaboração e aprovação das peças orçamentárias	160
3.2.6	Sistema de Planejamento e Orçamento na Lei n.º 10.180/01	162
3.3	Execução orçamentária e orçamento por resultados	164
3.3.1	Instabilidade na execução orçamentária no Brasil	164
3.3.2	Confiabilidade do orçamento e aderência dos governantes.....	167
3.3.3	Flexibilidade na execução orçamentária.....	169
3.3.4	Limitação de empenho e abusos indevidos	171
3.4	Controle, fiscalização financeira e crise econômica sob a ótica do orçamento por resultados.....	174
3.4.1	Perspectivas sobre o controle formal e o controle de resultados	174
3.4.2	Ciclo de feedback e observações sobre o controle social.....	178
3.4.3	Crise econômica e espaço fiscal: a importância do desempenho	180
CONCLUSÃO.....	183	
BIBLIOGRAFIA	186	
Bibliografia Geral.....	186	

Bibliografia Específica	189
Bibliografia Específica Nacional.....	189
Bibliografia Específica Estrangeira	196
APÊNDICE	203
A Experiência Chilena	203
ANEXOS	207

APRESENTAÇÃO

A presente dissertação trata do orçamento por resultados (*performance-based budgeting*), estabelecendo sua relação com o desenvolvimento econômico e os institutos de direito financeiro no Brasil.

O tema é pouco explorado na doutrina nacional de direito financeiro e na literatura de finanças públicas. Apesar de diversas iniciativas autônomas de governos em nível federal, estadual e municipal com o objetivo de trazer o orçamento por resultados para a realidade orçamentária brasileira, a bibliografia do país ainda carece de estudos acadêmicos à vista do debate mundial que se tem estabelecido em torno do tema.

Este trabalho pretende representar um novo passo na pesquisa científica ao sistematizar importantes pontos da bibliografia internacional e trazer à tona a dinâmica jurídica que incide sobre o modelo, bem como as observações institucionais necessárias para a formulação de arranjos que venham a levar em consideração os mecanismos do orçamento por resultados.

O primeiro capítulo aborda os aspectos gerais do orçamento por resultados, examinando sua definição, características e o modelo teórico descrito pela doutrina especializada de direito e finanças públicas.

Inicia-se traçando um panorama da relação entre orçamento público e desenvolvimento para estabelecer o pano de fundo sob o qual é introduzido orçamento por resultados como mecanismo de indução do desenvolvimento no Estado democrático de direito. Em seguida, parte-se para a descrição do orçamento por resultados a partir de um breve histórico remontado desde a origem do orçamento de desempenho, paralelamente à origem do orçamento-programa, passando pelas etapas do PPBS, orçamento base-zero, consolidação do orçamento programa e a concepção do novo orçamento de desempenho: o orçamento por resultados.

Na sequência, define-se o marco teórico do orçamento por resultados com a apresentação de sua definição e contexto no cenário atual das práticas orçamentárias internacionais. Nesse ponto, expõe-se a definição de orçamento por resultados, suas espécies e classificação, tecendo singelas observações sobre as formas avançadas do modelo. A análise

do modelo teórico é então concluída com a exibição das estratégias de implementação do orçamento por resultados, seus benefícios, impactos e desafios.

Concluída a análise dos aspectos gerais, o segundo capítulo dedica-se às questões relativas à instituição do sistema, com foco nos aspectos institucionais e na experiência internacional. Primeiro, são identificadas as pré-condições para a instituição do orçamento por resultados no sistema jurídico e orçamentário. Após, são abordadas as questões institucionais relevantes para o sistema orçamentário com foco no desempenho, como a Administração Pública por resultados, os fundamentos da informação por resultados e as formas de incorporação da informação de resultados no processo orçamentário.

Por fim, o terceiro capítulo trata do orçamento por resultados e do processo orçamentário no Brasil. Busca-se identificar um conceito jurídico de resultados no Direito financeiro a partir da interpretação das normas constitucionais que disciplinam o sistema orçamentário para, a partir desse ponto, meditar sobre os reflexos que o racional do orçamento por resultados traz à tona para as etapas de planejamento financeiro, execução orçamentária e controle e fiscalização financeira, encerrando com reflexões sobre a importância do desempenho no cenário de crise econômica e financeira.

Ao longo do texto, a questão central que se coloca é qual o conceito jurídico de resultado e desempenho para o direito financeiro e se é possível compreendê-lo pela interpretação das normas da Constituição da República. Intenciona-se provar a hipótese de que as normas que regulam o orçamento público no ordenamento jurídico constitucional delineiam uma definição de resultado exigível sob a Constituição Financeira, que consiste no cumprimento das metas previstas no planejamento-financeiro do Estado.

De maneira complementar e interligada à hipótese, avalia-se quais são as formas de integração da informação de resultados no processo orçamentário e de sua utilização nos processos de tomada de decisão no orçamento público, bem como os mecanismos jurídicos e institucionais no ordenamento financeiro que dão suporte à visão do orçamento por resultados no Brasil.

CONCLUSÃO

1. Orçamento por resultados significa o processo orçamentário que constitui uma ligação entre os recursos alocados e os resultados mensuráveis atingidos pelo gasto dos recursos. Está inserido no contexto mais amplo da Administração Pública por resultados e apresenta dois aspectos principais: (i) o desenvolvimento da informação de resultados (*performance information*) e sua integração no processo orçamentário; e (ii) a utilização destas informações nos processos de tomada de decisão no orçamento público.
2. A principal modalidade de orçamento por resultados utilizada no cenário internacional corresponde ao orçamento por resultados de alocação indireta (*performance-informed budgeting*). Em breve resumo, as informações sobre o desempenho dos programas governamentais e organizações do poder público são desenvolvidas, integradas e avaliadas sistematicamente no processo orçamentário para, então, serem incorporadas como relevante componente nos processos decisórios protagonizados no orçamento.
3. A formação de um ambiente institucional favorável ao modelo de orçamento por resultados envolve uma mudança na orientação das atividades governamentais para uma abordagem que enfatize os produtos e resultados dos programas, compreendendo: (i) instituição de medidas de incentivo aos atores do processo orçamentário, gestores e servidores públicos, estimulando a produção da informação de desempenho e o foco na busca por resultados; (ii) aumento da flexibilidade gerencial e redução dos controles formais, com o redirecionamento da responsabilidade institucional (*accountability*) para os resultados alcançados; (iii) envolvimento colaborativo dos Poderes Executivo e Legislativo para privilegiar a ênfase em resultados nos processos de planejamento, gestão e fiscalização.
4. É possível identificar no ordenamento jurídico brasileiro um subsistema de normas jurídicas financeiras tratando do planejamento, programação, análise, racionalização, sequenciamento e controle dos produtos e resultados das despesas com programas governamentais no processo orçamentário (v.g. arts. 70, 165, 166, §1º, da CRFB; art. 4º, I, e, da LRF; art. 75, III, Lei n.º 4.320/64; arts. 1º, §1º, 38, IV, e 49 da Lei n.º 8.443/92; arts. 7º, 8º, 19, 20, 24, II, V e XI, da Lei n.º 10.180/2001).

5. A interpretação das normas constitucionais deste subsistema evidencia um conceito jurídico de resultado para o direito financeiro. A definição constitucional do resultado esperado para o direito financeiro caracteriza-se pelo cumprimento das metas previstas no planejamento-financeiro do Estado (plano plurianual, programas de governo e orçamentos), que devem ser avaliados de acordo com a sua eficácia e eficiência (aspecto material), bem como de acordo com sua legalidade (aspecto formal).

6. A dinâmica atual do processo orçamentário no país retrata diversos problemas estruturais diagnosticados pela doutrina, como a (i) baixa aderência dos governantes aos orçamentos públicos; (ii) falta de fidedignidade dos planos, que se tornaram peças de ficção; (iii) a redução do espaço fiscal, com dívida crescente e receitas decrescentes; (iv) o elevado grau de rigidez orçamentária, limitando a margem de manobra dos gestores; (v) abusos da limitação de empenho (contingenciamento) pelo Poder Executivo.

7. Além do ajuste destes problemas estruturais do orçamento no país, a instituição do orçamento por resultados em qualquer dos níveis federativos e em especial pelo governo central demanda a motivação do setor público, o envolvimento conjunto dos Poderes Executivo e Legislativo, e a capacitação administrativa, tecnológica e contábil (pré-condições do orçamento por resultados).

8. Para a instituição do orçamento por resultados, não basta reformular a estrutura dos programas e criar sistemas de monitoramento de performance. É fundamental para a efetividade do modelo que sua instituição esteja associada à flexibilidade gerencial e administrativa, aos mecanismos de incentivos e à mudança de foco da responsabilidade institucional. De igual modo, é necessário um engajamento democrático amplo em torno da reforma do processo orçamentário.

9. Destarte, para que se possa cogitar do orçamento por resultados como uma possível realidade no cenário nacional futuro, torna-se fundamental que as instituições democráticas promovam: (i) a transição do modelo de Administração burocrática para o modelo de Administração por resultados; (ii) a confiabilidade do orçamento público; (iii) a harmonização dos sistemas de planejamento e controle em torno dos resultados, estabelecendo mecanismos de retroalimentação no ciclo orçamentário com utilização da informação de desempenho; (iv) a alocação qualitativa dos recursos através de uma análise de performance dos programas de

governo no processo orçamentário, privilegiando a efetividade, eficiência e economicidade dos programas; (v) a transparência do processo orçamentário e o reforço dos meios de controle social.

10. Pelas considerações teóricas a respeito do orçamento por resultados e tendo em vista a experiência brasileira em contraste com a experiência internacional, acredita-se que a efetividade do orçamento por resultados será possível apenas com uma reforma legislativa do sistema orçamentário no país, conjugada com a reforma da Administração Pública, que introduza de maneira explícita e didática os mecanismos do orçamento por resultados, eliminando gargalos institucionais e endereçando resistências do corpo burocrático.

11. De certo não faltam normas de direito financeiro para fundamentar o modelo e fossem as regras orçamentárias completamente cumpridas, o sistema jurídico vigente estaria apto com singelas reformas a abrigar arranjos institucionais do orçamento por resultados. No entanto, é essencial que se crie um momento político com comprometimento democrático amplo, carregando a força necessária para transformar a cultura institucional solidificada e modernizar os arranjos normativos com a sistematização e simplificação das regras em torno de objetivos comuns para os Poderes e entes da federação. A crise econômica e política parece ser uma janela de oportunidade para esta espécie de reforma.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia Geral

ALEXY, Robert. *Conceito e Validade do Direito*. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2009.

ALEXY, Robert. *Teoria dos direitos fundamentais*. 2ª ed. Tradução de Virgílio Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros, 2012.

ATALIBA, Geraldo. *Apontamentos de ciência das finanças, direito financeiro e tributário*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1969.

BALEEIRO, Aliomar. *Uma introdução à ciência das finanças*. 15. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

BECKER, Alfredo Augusto. *Teoria geral do direito tributário*. 3ª ed. São Paulo: Lejus, 1998.

BONAVIDES, Paulo. *Curso de direito constitucional*. 23ª ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

CARVALHO, Paulo de Barros. *Curso de direito tributário*. 21ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHOSA, Modesto. *Direito econômico: obras completas*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013.

COMPARATO, Fábio Konder. *A afirmação histórica dos direitos humanos*. 10ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

COMPARATO, Fábio Konder. *Direito público: estudos e pareceres*. São Paulo: Saraiva, 1996.

CONTI, José Maurício. SCAFF, Fernando Facury. *Lei de Responsabilidade Fiscal: 10 anos de vigência - questões atuais*. 1. ed. Florianópolis: Conceito, 2010.

CONTI, José Mauricio. *Orçamentos públicos: a Lei 4.320/1964 comentada*. 2ª edição. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

COSCIANI, Cesare. *Instituzioni di scienza delle finanze*. Quarta edizione. Torino: U.T.E.T., 1964.

DUVERGER, Maurice. *Instituciones financeiras*. Barcelona: Bosch, 1960.

DWORKIN, Ronald, *Levando os Direitos a Sério*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

FERRAZ JÚNIOR, Tércio Sampaio. *Conceito de Sistema no Direito*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1976.

FONROUGE, Carlos M. Giuliani. *Derecho financiero*. Vols. 1 y 2. Buenos Aires: Depalma: 1970.

FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

FURTADO, Celso. “Os desafios da nova geração”. In: *Revista de Economia Política*, Volume: 24, nº 4 (96), Out-Dez, 2004.

GRAU, Eros Roberto. *A ordem econômica na Constituição de 1988*. 3 ed.. São Paulo: Malheiros, 2010.

GRAU, Eros Roberto. *O direito posto e o direito pressuposto*. São Paulo: Malheiros, 2011.

GRINOVER, Ada P. “O controle das políticas públicas pelo Poder Judiciário”. In SALLES, Carlos A. (coord.). *As grandes transformações do processo civil brasileiro*. Homenagem ao Prof. Kazuo Watanabe. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

HARADA, Kiyoshi. *Direito financeiro e tributário*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOLMES, Stephen; SUNSTEIN, Cass R. *The cost of rights: Why liberty depend on taxes*. New York: W.W.Norton & Company, 1999.

HORVATH, Estevão; CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (Org.). *Direito Financeiro, Econômico e Tributário: Estudos em Homenagem a Regis Fernandes de Oliveira*. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

LEWANDOWSKI, Enrique Ricardo. *Proteção dos direitos humanos na ordem interna e internacional*. Rio de Janeiro: Forense, 1984.

LOPES, José Reinaldo de Lima. *Direitos sociais: teoria e prática*. São Paulo: Método, 2006.

MARCHI, Eduardo C. Silveira. *Guia de Metodologia Jurídica*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENDES, Gilmar Ferreira; NASCIMENTO, Carlos Valder do (coord.). *Tratado de Direito Financeiro*. Vols. 1 e 2. São Paulo: Saraiva, 2013.

NABAIS, José Casalta. *Direito fiscal*. Coimbra: Almedina, 2002.

NEUMARK, Fritz. *Problemas economicos y financieros del estado intervencionista*. Madrid: Editorial de Derecho Financiero, 1964.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Curso de Direito financeiro*. 6ª Edição. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Gastos Públicos*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2012.

SANTI, Eurico Marcos Diniz de (coord.). *Curso de direito tributário e finanças públicas*. São Paulo: Saraiva, 2008.

SCHOUERI, Luís Eduardo. *Normas tributárias indutoras e intervenção econômica*. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

SMITH, Adam. *Riqueza das Nações*. Tradução de Norberto de Paula Lima. São Paulo: Editora Hemus, 2007.

STRECK, Lenio Luiz. *Verdade e consenso*. São Paulo: Saraiva, 2012.

TORRES, Heleno Taveira. *Direito constitucional financeiro*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

TORRES, Ricardo Lobo. *Tratado de direito constitucional financeiro e tributário*. Volume V: O orçamento na Constituição. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

PINTO, Élidea Graziane. *Financiamento dos direitos à saúde e educação: uma perspectiva constitucional*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2015.

VIANA, Oliveira. *Instituições Políticas Brasileiras*. Brasília: Senado Federal, 1999.

Bibliografia Específica

Bibliografia Específica Nacional

ALMEIDA, António Júlio; NEROSKY, Luiz Carlos. *Diagnóstico do processo orçamentário federal e propostas de medidas de reforma*. Projeto EuroBrasil 2000. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006.

ALMEIDA, Carlos Otávio Ferreira de. *O planejamento financeiro responsável: boa governança e desenvolvimento no estado contemporâneo*. In: CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (Coord.). *Orçamentos públicos e Direito financeiro*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

ALMEIDA, Mansueto. “*Estrutura do gasto público no Brasil: evolução histórica e desafios*”. In: REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando (Orgs.). *A reforma esquecida: Orçamento, gestão pública e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

ANAN JR., Pedro; MCNAUGHTON, Charles Willian. *Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (Lei n. 10.180, de 6-2-2001)*. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENDES, Gilmar Ferreira; NASCIMENTO, Carlos Valder do (Orgs.). *Tratado de Direito financeiro*. São Paulo: Saraiva, Volume 1, 2013.

ARAÚJO, Marinella Machado. AZEVEDO, Eder Marques. *Administração Pública gerencial e planejamento integrado – O orçamento público e as novas estratégias à superação dos custos dos direitos*. Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP, Ano 2, n. 6, Set/Dez 2013. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

ÁVILA, H. *Teoria dos Princípio: da definição à aplicação dos princípios jurídicos*. São Paulo: Malherios Editores Ltda., 2015, 16ª Edição.

BALBE, Ronald da Silva. Controle Interno voltado para resultados. *Fórum Administrativo – FA*, Belo Horizonte, ano 12, n. 140, p. 42-63, out. 2012.

BARROSO, Luís Roberto. “Intervenção do Estado no Domínio Econômico”. In *Revista de Doutrina, Pareceres e Atualidades*. Editora Nova Dimensão Jurídica, Ano n.º 4, Abril, 1996.

BERCOVICI, Gilberto. *Constituição Econômica e Desenvolvimento: Uma leitura a partir da Constituição de 1988*. São Paulo: Malheiros, 2005.

BERCOVICI, G. *Constituição e Superação das Desigualdades Regionais*. In: GRAU, E. R.; FILHO, W. S. G. (Orgs.). *Direito Constitucional: estudos em homenagem a Paulo Bonavides*. São Paulo: Malheiros Editores Ltda., 2001.

BERCOVICI, Gilberto. *Planejamento e políticas públicas: por uma nova compreensão do papel do Estado*. In BUCCI, Maria Paula Dallari. *Reflexões sobre o Conceito Jurídico*. São Paulo: Saraiva, 2006.

BERCOVICI, Gilberto. MASSONETO, Luís Fernando. A Constituição Dirigente Invertida: A Blindagem da Constituição Financeira e a Agonia da Constituição Econômica. *Boletim de Ciências Econômicas XLIL (2006) da Universidade de Coimbra*. Coimbra: 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Da administração pública burocrática à gerencial*. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs.). *Reforma do Estado e Administração Pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 7ª Edição, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista Brasileira de Direito Público - RBDP*, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, out./dez. 2008.

CAMARGO, Guilherme Bueno de. *Governança republicana e orçamento: as finanças públicas a serviço da sociedade*. In: CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (Coord.). *Orçamentos públicos e Direito financeiro*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

CARDOSO JR., José Celso. *Estado, planejamento, gestão e desenvolvimento*. Balanço da experiência brasileira e desafios no século XXI. Chile: Nações Unidas, 2014.

CAPELLA, Ana Cláudia N. *Perspectivas Teóricas sobre o Processo de Formulação de Políticas Públicas*. In: *Revista Brasileira de Informações Bibliográficas em Ciências Sociais (BIB)*, 61, 2006.

CATARINO, João Ricardo. *Processo orçamental e sustentabilidade das finanças públicas: o caso europeu*. In: CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (Coord.). *Orçamentos públicos e Direito financeiro*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. PECCI, Alketa. *Além da (re)forma do aparelho do Estado: para uma nova política de gestão pública*. In: CAVALCANTI, Bianor Scelza. RUEDIGER, Marco Aurélio. SOBREIRA, Rogério (Coord.). *Desenvolvimento e construção nacional: políticas públicas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

COMPARATO, Fábio Konder. *Ensaio sobre o juízo de constitucionalidade de políticas públicas*. *Revista de Informação Legislativa*. Brasília: a. 35, n. 138, abr./jun/ 1998.

COMPARATO, Fábio Konder. *Ordem econômica na Constituição de 1988*. *Revista de Direito Público*, v. 23, n. 93, jan./mar. 1990.

COMPARATO, Fábio Konder. *O indispensável direito econômico*. *Revista dos Tribunais*, ano 54, v. 353, pp. 14-26, mar. 1965.

CONTI, José Maurício. *O Plano Plurianual – PPA*. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENDES, Gilmar Ferreira; NASCIMENTO, Carlos Valder do (Orgs.). *Tratado de Direito financeiro*. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2013.

COUTINHO, Diogo R. *Direito, desigualdade e desenvolvimento*. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

CUNHA, Armando. “Reformas na gestão pública e a reinvenção do orçamento: reflexões e perspectivas sobre o contexto brasileiro”. In: REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando (Orgs.). *A reforma esquecida: Orçamento, gestão pública e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

CUNHA, Armando; REZENDE, Fernando. *Orçamento e desenvolvimento*. In: CAVALCANTI, Bianor Scelza. RUEDIGER, Marco Aurélio. SOBREIRA, Rogério (Coord.). *Desenvolvimento e construção nacional: políticas públicas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DALLARI BUCCI, Maria Paula. *Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas*. São Paulo: Saraiva, 2013.

FARIA, Rodrigo Oliveira de. *Orçamento por resultados: tendências, perspectivas e desafios*. *Novas abordagens do orçamento público*. III Prêmio SOF de Monografias. SOF: 2009.

FILHO, José dos Santos Carvalho. “Estado Mínimo x Estado Máximo: O Dilema”. In: *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)*. Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n.º 12, dezembro/janeiro/fevereiro, 2008.

FILHO, Sérgio Assoni. *Da Despesa*. In: CONTI, José Maurício (Org.). *Orçamentos Públicos: A Lei 4.320/1964 comentada*. 2ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

FURTADO, Celso. Desenvolvimento e subdesenvolvimento. 2.^a ed.. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

GONTIJO, Vander. *Orçamento impositivo, contingenciamento e transparência*. In: Cadenos Aslegis, n. 39, janeiro/abril, 2010.

GIACOMONI, James. *Orçamento Público*. 16^a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GRAU, Eros Roberto. *Planejamento econômico e regra jurídica*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1978.

JANNUZZI, Paulo de Martino. *Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações*. Campinas: Alínea, 2009.

JANNUZZI, Paulo de Martino. *Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil*. Revista do Serviço Público, Brasília, 56 (2):137-160, Abr/Jun-2005.

LIMONGI, Fernando. FIGUEIREDO, Argelina. *Processo orçamentário e comportamento legislativo: emendas individuais, apoio ao Executivo e programas de governo*. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol. 48, n.º 4, 2005, pp. 737 a 776.

MACHADO, Nelson, *Sistema de Informação de Custo: Diretrizes para Integração ao Orçamento Público e à Contabilidade Governamental*. São Paulo: Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2002.

MARTINS, Ângela Vidal da Silva. “Moralidade e Liberdade nos Gastos Públicos”. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENDES, Gilmar Ferreira; NASCIMENTO, Carlos Valder do (Orgs.). *Tratado de Direito financeiro*. São Paulo: Saraiva, Volume 2, 2013.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. *Indicadores de programas: Guia Metodológico*. Brasília: MP, 2010.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Poder, Direito e Estado: o Direito administrativo em tempos de globalização*. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Novo referencial no Direito administrativo: do controle da vontade: do controle da vontade ao do resultado. A juridicização dos resultados na Administração Pública. *Fórum Administrativo – Direito Público – FA*, Belo Horizonte, ano 6, n. 67, set. 2006.

NASCIMENTO, Carlos Valder do. *Despesas Públicas: Conceito e Classificação*. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENDES, Gilmar Ferreira; NASCIMENTO, Carlos. Tratado de Direito financeiro. São Paulo: Saraiva, Volume 2, 2013.

NÓBREGA, Marcos. *Orçamento, Eficiência e Performance Budget*, in: CONTI, José Maurício, SCAFF, Fernando Facury (Coord). Orçamentos Públicos e Direito financeiro. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. A Lei n.º 4.320, de 17.03.1964: Lei Geral de Orçamento. Revista Tributária e de Finanças Públicas. São Pauo, n. 59, p. 264-275, maio/jun. 2004.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Indagação Sobre os Limites da Ação do Estado*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Orçamento de resultado ou de desempenho*. Revista Fórum de Direito financeiro e Econômico – RFDfE, n. 5, mar/ago 2014. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

OLIVEIRA, Weder de. *Curso de Responsabilidade Fiscal – Direito, Orçamento e Finanças Públicas*. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

Partido do Movimento Democrático Brasileiro. *Ponte para o Futuro*. Brasília: Fundação Ulysses Guimarães, 2015.

PEREIRA JR, Jessé Torres; MARÇAL, Thaís Boia, *Orçamento público, ajuste fiscal e administração consensual*, in: Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP, Belo Horizonte, ano 14, n. 163, 2015.

PINHEIRO, Luís Felipe Valerim, *Controle Orçamentário e Eficácia do Planejamento Estatal*. In: Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, nº 3, Salvador: Instituto de Direito Público da Bahia, 2005.

PINTO, Élidea Graziane. *Controle das políticas governamentais e qualidade dos gastos públicos: a centralidade do ciclo orçamentário*. In: Revista TCEMG, jan/fev/mar, 2015.

PINTO, Élidea Graziane. *Financiamento dos Direitos à Saúde e à Educação - Uma Perspectiva Constitucional*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2015.

RATTNER, Henrique. *Planejamento e bem-estar social*. São Paulo: Perspectiva, 1979.

REZENDE, Fernando. *A política e a economia da despesas pública: escolhas orçamentárias, ajuste fiscal e gestão pública: elementos para o debate da reforma do processo orçamentário*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

REZENDE, Fernando. *Finanças Públicas*. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando. *Rumos e Caminhos para a Reforma Orçamentária*. in: REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando, (Orgs.), *A Reforma Esquecida*. São Paulo: FGV, 2013.

ROCHA, Francisco Sérgio Silva. *Orçamento e planejamento: a relação de necessidade entre as normas do sistema orçamentário*. In: CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (Coord.). *Orçamentos públicos e Direito financeiro*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. *O ciclo orçamentário: uma reavaliação à luz da Constituição de 1988*. In: GIACOMONI, James; PAGNUSAT, José Luiz. *Planejamento e orçamento governamental: Coletânea – Volume 2*. Brasília: ENAP, 2006.

SCAFF, Fernando Facury. *República, Tributação, Finanças*. Revista do Instituto de Hermenêutica Jurídica, v. 1, 2008.

SILVA, José Afonso da. *Orçamento-Programa no Brasil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1972.

SILVEIRA, Francisco Secaf Alves. *Problemas e Diagnósticos na Execução do Planejamento Orçamentário*. In: Revista Fórum de Direito financeiro e Econômico - RFDFE, v. 6, 2015.

SLOMSKI, Valmor; PERES, Úrsula Dias. *As despesas públicas no orçamento: gasto público eficiente e a modernização da gestão pública*. In: CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (Coord.). *Orçamentos públicos e Direito financeiro*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

VELOSO, João Francisco Alves. *Os determinantes do desempenho do gasto público: uma breve revisão da literatura recente*. In: REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando (Coord.). *A Reforma Esquecida*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

Bibliografia Específica Estrangeira

ARNOLD, William G. *Performance budgeting: what works, what doesn't*. Vienna: Management Concepts, 2008.

BELYANOVA, E.; HOVLAND, O.; LAVROV, A. "Russia: A Case Study". In: ROBINSON, M. (Org.) *Performance Budgeting – Linking Funding and Results*, Basingstoke: Fundo Monetário Internacional/Palgrave Macmillan, 2007.

BOOTHE, Paul. *Accrual Accounting in the Public Sector: Lessons for Developing Countries*. In: SHAH, Anwar (coord.). *Budgeting and Budgetary Institutions*. Washington, USA: World Bank, 2007.

BRUMBY, Jim. *Improving Allocative Efficiency*. In: ROBINSON, Marc (coord.). *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*. Washington: International Monetary Fund, 2007.

BUSS, Terry F. *The Millenium Challenge Account: A New High-Performance Program*. In: REDBURN, F. Stevens; SHEA, Robert J.; BUSS, Terry F. (coord.). *Performance Management and Budgeting: How Governments Can Learn From Experience*. National Academy of Public Administration. New York: M. E. Sharpe, 2008.

CURRISTINE, Teresa. *Government Performance: Lessons and Challenges*. In: OECD Journal on Budgeting, Vol. 5, nº. 1, Paris: OECD, 2005.

CURRISTINE, Teresa. *Experience of OECD Countries with Performance Budgeting*. In: ROBINSON, Marc (coord.). *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*. Washington: International Monetary Fund, 2007.

CURRISTINE, Teresa. *Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire* In: OCDE Journal on Budgeting, Volume 5, nº 2, Paris: OECDE, 2005.

CURRISTINE, T.; JOUMARD, I.; LONTI, Z. *Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities*. In: OECD Journal on Budgeting. Vol. 7, nº. 1, Paris: OECD, 2007.

DIAMOND, Jack. *Challenges to Implementation*. In: ROBINSON, M. (Org.) *Performance Budgeting – Linking Funding and Results*. Basingstoke: Fundo Monetário Internacional/Palgrave Macmillan, 2007.

DIAMOND, Jack. *From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies*. IMF Working Paper – WP/03/169, Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund, Washington, 2003.

DIAMOND, Jack. *Performance Budgeting: Managing the Reform Process*. IMF Working Paper, WP/03/33, Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund, Washington, 2003.

FÖLSCHER, Alta. *Country Case Study: South Africa*. In: SHAH, Anwar. *Budgeting and Budgetary Institutions*. Washington, USA: World Bank, 2007.

GRIZZLE, Gloria A. *Performance measures for Budget Justifications*. In: MILLER, Gerald J.; HILDRETH, W. Bartley; RABIN, Jack (coord.). *Performance-Based Budgeting*. The American Society for Public Administration, Boulder, Colorado, USA: 2001.

GUZMÁN, Marcela. *The Chilean Experience*, in: ROBINSON, Marc (Org.), *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.

HATRY, Harry. *Results-Based Budgeting*. In: REDBURN, F. Stevens; SHEA, Robert J.; BUSS, Terry F. (coord.). *Performance Management and Budgeting: How Governments Can Learn From Experience*. National Academy of Public Administration. New York: M. E. Sharpe, 2008.

HAWKESWORTH, Ian; KLEPSVIK, Knut. Budgeting levers, strategic agility and the use of performance budgeting in 2011/12. *OECD Journal Budgeting*, Volume 13, Issue 1. Paris: OECD, 2013, pp. 105-140.

KELLY, Janet M. RIVENBARK, William C. *Performance Budgeting for State and Local Government*. Second Edition. New York: M. E. Sharpe, 2011.

KELLOUGH, J. Edward; LU, Hoaran. The paradox of merit pay in the public sector: Persistence of a problematic procedure. In: MILLER, Gerald J.; HILDRETH, W. Bartley; RABIN, Jack (coord.). *Performance-Based Budgeting*. The American Society for Public Administration, Boulder, Colorado, USA: 2001.

LATORRE, Roberto Bustos. *Performance Budgeting: The Chilean Experience*, in: 7th Annual Meeting of OECD Parliamentary Budget Officials and Independent Fiscal Institutions, Vienna: Austrian Parliament, 2015.

LIENERT, I.; FAINBOIM, I. *Reforming Budget System Laws*. Washington: Fundo Monetário Internacional - Departamento Fiscal, 2010.

MARCEL, Mario. Budgeting for fiscal space and government performance beyond the great recession. *OECD Journal on Budgeting*, Volume 13, Issue 2. Paris: OECD, 2014.

MELKERS, Julia E; WILLOUGHBY, Katherine G. Budgeters' Views of State Performance-Budgeting Systems: Distinctions across Branches. *Public Administration Review*, Vol. 61, n.º 1. Washington: 2001.

MILLER, Gerald J.; HILDRETH, W. Bartley; RABIN, Jack (coord.). *Performance-Based Budgeting*. The American Society for Public Administration, Boulder, Colorado, USA: 2001.

NATHAN, Richard P. *The Role of Performance Management in American Federalism*. In: REDBURN, F. Stevens; SHEA, Robert J.; BUSS, Terry F. (coord.). *Performance Management and Budgeting: How Governments Can Learn From Experience*. National Academy of Public Administration. New York: M. E. Sharpe, 2008.

REDBURN, F. Stevens; SHEA, Robert J.; BUSS, Terry F. *Performance Management and Budgeting: How Governments Can Learn From Experience*. National Academy of Public Administration. New York: M. E. Sharpe, 2008.

RIPLEY, Randall B. *Stages of the policy process*. In: *Public Policy Theories, Models, and Concepts an Anthology* (Daniel C. McCOOL). USA: Prentice-Hall, 1995.

ROBINSON, Marc; LAST, Duncan. *A Basic Model of Performance-Based Budgeting*. IMF: Fiscal Affairs Department, September, 2009.

ROBINSON, Marc. *Cost Information*. In: ROBINSON, Marc (Org.). *Performance Budgeting – Linking Funding and Results*. Basingstoke: Fundo Monetário Internacional/Palgrave Macmillan, 2007.

ROBINSON, Marc. *Making Performance Budgeting Work*. In: ROBINSON, Marc (coord.). *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*. Washington: International Monetary Fund, 2007.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries*. OECD, 2014.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Performance Budgeting in OECD Countries*. OECD, 2007.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Budgeting for Results: Perspectives on Public Expenditure Management*. OECD, 1995.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Sequencing and Pacing of Performance Budgeting Reforms: Summary of the 5th Annual Meeting of the SBO Network on Performance and Results*. OCDE, Paris, 2008.

OUDA, H. A. G. *Suggested Framework for Implementation of Performance Budgeting in the Public Sector of Developing Countries With special focus on Egypt*. Gante: 13th Biennial CIGAR Conference, 2011.

PETREI, Humberto. *Budget and Control: Reforming the Public Sector in Latin America*, Washington D.C.: Inter-American Development Bank, 1998.

SCHACK, Ronald W; KRAVCHUCK, Robert S. Designing Effective Performance-Measurement Systems under the Government Performance and Results Act of 1993. *Public Administration Review*, Vol. 56, n.º 4. Washington: The American Society for Public Administration, 1996.

SCHICK, Allen. *Crisis Budgeting*. OECD Journal on Budgeting, V. 9, I. 3. Paris: OECD, 2010.

SCHICK, Allen. *Repairing the Budget Contract between Citizens and the State*. OECD Journal on Budgeting, V. 11, I. 3. Paris: OECD, 2011.

SCHICK, Allen. *The metamorphoses of performance budgeting*. OECD Journal on Budgeting, Volume 13, Issue 2. Paris: OECD, 2014.

SCHICK, Allen. *The Performing State: Reflection on an idea whose time has come but whose implementation has not*. OECD Journal on Budgeting, Volume 3, Issue 2. Paris: OECD, 2003.

SCHICK, Allen. *Twenty-five Years of Budgeting Reform*. In: OECD Journal on Budgeting. Volume. 4, n°. 1. Paris: OECD 2004.

SEN, Amartya. *Development as freedom*. New York: Borzoi Books, 2000. Chap. II: The ends and the means of development, pps. 35-54

SHAH, Anwar; SHEN, Chunli. *A Primer on Performance Budgeting*. In: SHAH, Anwar. *Budgeting and Budgetary Institutions*. Washington, USA: World Bank, 2007.

SHAH, Anwar.; SHEN Chunli. *Citizen-Centric Performance Budgeting at the Local Level*. In: SHAH, Anwar. (Org.), *Local Budgeting*, Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2007.

STEGGER, Gerhard. *Redirecting public finance towards a sustainable path*. OECD Journal on Budgeting, Volume 12, Issue 2. Paris: OECD, 2013.

STIGLITZ, Joseph. *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. Sustainable Humanity, Sustainable Nature: Our Responsibility. Pontifical Academy of Sciences, Extra Series 41. Vatican City: 2014.

STIGLITZ, Joseph; SEN, Amartya; FITOUSSI, Jean-Paul. *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited: Reflections and Overview*. Paris: Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, 2009.

TOMMASI, Daniel. *Budget Execution*. In: SHAH, Anwar. *Budgeting and Budgetary Institutions*. Washington, USA: World Bank, 2007.

THOMPSON, Fred. *Mission-driven, results-oriented budgeting: Fiscal administration and the new public management* (1994). MILLER, Gerald J.; HILDRETH, W. Bartley; RABIN, Jack

(coord.). *Performance-Based Budgeting*. The American Society for Public Administration, Boulder, Colorado, USA: 2001.

WANNA, John. *The work in progress of budgetary reform*. WANNA, John; LOTTE, Jensen; VRIES, Jouke de (coord).. *The Reality of Budgetary Reform in OECD Nations: Trajectories and Consequences*. Cheltenham, UK: 2010.

WEST, William F. *Program Budgeting and the Performance Movement: The Elusive Quest for Efficiency in Government*. Washington: Georgetown University Press, 2011.

WHITE, Joseph. *What are budgeting's purposes*: Comments on OECD's principles of good budgetary governance. *OECD Journal on Budgeting*, Volume 14, Issue 3. Paris: OECD, 2015.

WORLD BANK, *Results, Performance Budgeting and Trust in Government*, Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2010.

APÊNDICE

Na abordagem da temática do orçamento por resultados, faz-se necessária a análise da experiência internacional na adoção desse modelo orçamentário. Assim, nesse apêndice há um breve estudo de caso do processo de introdução do orçamento por resultados no Chile ao longo das últimas décadas. Esse caso particular revela-se ainda mais pertinentes pelas diversas semelhanças, sejam elas históricas, institucionais, sociais ou econômicas, que o Chile apresenta em contraste ao Brasil.

O estudo do caso chileno, em primeiro lugar, possibilita uma visão mais próxima da realidade brasileira no que tange a adoção do orçamento por resultados pelo fato de serem ambos países latino-americanos detentores de trajetórias históricas e sociais similares, além de ambos participarem Mercosul, e também permite, em segundo lugar, analisar uma experiência que tem se revelado extremamente positiva para os padrões da OCDE.

A Experiência Chilena

No sentido de consolidar uma sistemática visando à melhora da formulação, execução, controle e transparência do orçamento público, o Ministério da Fazenda chileno, por sua Direção de Orçamento, vem realizando diversas modificações no processo orçamentário desde a recente redemocratização do país. Nesse sentido, uma série de reformas vem sendo implementadas a fim de aumentar o foco do gerenciamento orçamentário em direção aos resultados e produtos trazidos pelo gasto público.

Tais reformas tiveram início na década de 1990, após o término do regime ditatorial chileno e a reestruturação da democracia. Nessa época, o Ministério da Fazenda e outras instituições, com o intuito de gerar uma base de informação de desempenho e maior transparência por meio da formulação de indicadores mais refinados de programas governamentais, iniciaram a elaboração de um projeto piloto baseado nos moldes das práticas já desenvolvidas no Reino Unido²⁹⁶.

²⁹⁶ “Also noteworthy is a change in 1994 when the Ministry of Finance and a group of institutions started a pilot project that uses performance indicators to evaluate the management of several public services.” – PETREI, Humberto. *Budget and Control: Reforming the Public Sector in Latin America*, Washington D.C.: Inter-American Development Bank, 1998, p. 257.

Em 1997, tendo já estabelecido um sistema de indicadores e de informação de desempenho fornecidos pelas agências governamentais (conferir Anexo 7), há a introdução do sistema de Avaliação de Programas Governamentais (*Evaluación de Programas Gubernamentales* – EPG) seguido pelos sistemas de Avaliação de Impacto (*Evaluación de Impacto* – EI), instituído em 2001, e de Avaliação Compreensiva de Gastos (*Evaluación Comprehensive del Gasto* – ECG), elaborado em 2002²⁹⁷.

Esses três sistemas, originalmente adotados como uma série de acordos entre o Congresso e o Ministério da Fazenda, formaram a base que tornou possível a análise dos produtos, resultados e impactos da ação governamental de diversas formas. Nesse sentido, o EPG, em primeiro lugar, avalia as metas dos programas e, em sequência, analisa a sua consistência em aspectos de idoneidade e resultados em relação aos objetivos traçados, realizando assim uma análise do *design* do programa.

Por sua vez, o EI é formulado para avaliar os resultados após um intervalo de tempo maior, de modo a suprir essa deficiência do EPG, que é voltado em sua análise para lapsos temporais mais breves. Por fim, o ECG surge como um mecanismo de análise das agências estatais como um todo, de maneira a averiguar seus programas e políticas mais importantes e suas estruturas internas de organização e de alocação de recursos, bem como seus objetivos²⁹⁸²⁹⁹.

²⁹⁷ Nesse sentido: “Since 1997 the government has sought by a variety of means to make greater use of evaluation in order to make information available to support management, analysis, and decision-making in the allocation of public resources. This commenced with the introduction of Government Program Evaluation (*Evaluación de Programas Gubernamentales*–EPG), which was followed by Impact Evaluation (*Evaluación de Impacto*–EI) and, subsequently, by the agency-focused instrument known as Comprehensive Expenditure Evaluation (*Evaluación Comprehensive del Gasto*–ECG). These evaluation instruments were originally outlined in a number of memoranda signed with the Congress, the aims of which were to improve the allocation and use of public resources. Since 2003, these memoranda have been supported by regulations.” – GUZMÁN, Marcela. *The Chilean Experience*, in: ROBINSON, Marc (Org.), *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007 p. 236

²⁹⁸ Como ensina Roberto Latorre, senador e Secretário do Ministério das Fazenda: “Ex-ante evaluation is compulsory for all governmental programs. Also copy the results of these evaluations have to be sent to the Special Joint Budget Committee. Tools applied:

- a. Evaluation of government programs (EPG) its aim is to evaluate the design, management and results of public programs providing information that supports the management of the programs and resource allocation process.
- b. Program impact evaluation its purpose is to assess the impact of public programs on its beneficiaries.
- c. Comprehensive Spending Reviews its aim is to evaluate the set of programs and procedures administered by the organization, the institutional framework and functions distributed between the various agencies which depend on a same Ministry, also to assess the effectiveness, efficiency and economy in the use of institutional resources.” – LATORRE, Roberto Bustos. *Performance Budgeting: The Chilean Experience*, in: 7th Annual Meeting of OECD Parliamentary Budget Officials and Independent Fiscal Institutions, Vienna: Austrian Parliament, 2015, p. 4.

²⁹⁹ Para uma descrição mais detalhada do processo de avaliação de programas e agências, conferir o Anexo 9.

Essa sistemática de avaliação vem trazendo inúmeros benefícios ao processo orçamentário chileno. No Anexo 8, percebe-se que, com o passar do tempo, além do refinamento da base de dados e dos mecanismos de análise das ações governamentais, os programas relacionados aos indicadores de resultados vem sofrendo uma nítida evolução no que diz respeito ao cumprimento de suas metas.

Com efeito, esse fenômeno pode ser interpretado como um evento duplo: por um lado, com a utilização de todos os mecanismos que envolvem a avaliação dos indicadores de resultados e da informação de desempenho, é possível aperfeiçoar a execução dos diversos programas e políticas estatais; por outro lado, o próprio estabelecimento de objetivos a esses programas se torna mais realista, permitindo que durante a fase de planejamento orçamentário sejam elaborados de forma técnica.

O funcionamento desse mecanismo é exposto no Anexo 9 e em 2005 já cobria um total de 65% do orçamento público. O impacto sobre os programas, políticas e demais ações públicas no que diz respeito à manutenção de seu funcionamento é questão que merece destaque. É que as análises empreendidas vem induzindo ao remodelamento do *design* e a reformulação constante da administração dos programas ou das próprias agências governamentais, desde ajustes menores até reestruturações mais profundas, como demonstra o Anexo 10.

E interessante notar que todo esse processo não se restringe apenas ao aprimoramento da execução do orçamento público, mas também afeta as outras fases do ciclo orçamentário. A avaliação das informações de desempenho tem protagonizado, também, a melhora dos processos de planejamento, ao permitir que os gestores tenham uma base fática de dados sobre o desenvolvimento dos mais variados programas, possibilitando, dessa forma, alocar os recursos públicos a partir das informações trazidas pelas avaliações descritas acima.

Nesse sentido, torna-se ainda mais interessante as ações recentes do governo chileno, que em 2010 instituiu o sistema de Avaliação de Programas Novos (Evaluación de Programas Nuevos – EPN). Tal mecanismo visa à elaboração da avaliação desde o início ou da planificação de um novo programa governamental, estabelecendo linhas de base e utilizando-se desse instrumento monitorar o desenvolvimento de tais novos programas.

O EPN, dessa forma, colabora ainda mais na criação de vínculos entre a execução e o planejamento orçamentário, aumentando as possibilidades para que as informações de desempenho e a experiência acumulada sejam utilizadas no momento de elaboração de uma nova política pública.

Em suma, a experiência da introdução do orçamento por resultados no Chile ocorreu de uma maneira gradual, consistindo em diversas reformas dentro do processo orçamentário nas últimas duas décadas, bem como a criação de agências de avaliação do desempenho dos diversos programas governamentais. A adoção de tal modelo colaborou com a melhora substancial da qualidade dos serviços públicos, bem como do gerenciamento dos diversos programas e agências estatais.

A experiência chilena revela, sobretudo, a possibilidade de países latino-americanos, maculados por possuírem uma Administração Pública ineficiente, impulsionarem a eficiência dos programas e políticas públicas, a qualidade e transparência da gestão governamental, a qualidade fiscal, entre outros fatores, por meio da adoção de reformas no sentido de criar um orçamento público mais direcionado no sentido da busca por resultados e eficiência das ações governamentais.

ANEXOS

Anexo 1. Caminhos, problemas, consequências e recomendações da reforma orçamentária.

Trilhas	O problema	As consequências
Reduzir incertezas	Estimativas de receita sem credibilidade. Arritmia na execução orçamentária. Falta de confiança nas informações.	Instabilidade macroeconômica. Ineficiência na gestão pública. Dificuldade de fazer avaliações.
Ampliar o horizonte temporal	Investimentos sem perspectivas de continuidade. Ajuste do plano plurianual ao orçamento anual e não o contrário. Ausência de visão estratégica. Contribuição do orçamento para o caráter pró-cíclico da política fiscal.	Atrasos e aumento nos custos dos investimentos. Perda de credibilidade do Estado como promotor do desenvolvimento. Desperdício de recursos públicos.
Melhorar a eficiência e a eficácia	Ausência de processos adequados de monitoramento e avaliação. Foco nos setores e não nos problemas. Difícil coordenação intersetorial e cooperação intergovernamental na formulação e gestão das políticas públicas.	Alta relação custo-benefício. Falta de informações para que a sociedade cobre a eficiência dos governantes.
Transparência e accountability	Dificuldade de compreensão das informações divulgadas. Receio de comprometer o ajuste fiscal.	Desinteresse da sociedade pelo orçamento público. Dificuldade de mobilização e participação.
Qualidade do financiamento	Tributação pesada dos salários. Limitações à utilização de créditos. Incentivos do ICMS às exportações. Carga tributária elevada. ICMS na origem. Multiplicidade de tributos incidentes sobre mercadorias e serviços.	Inibe o emprego e onera as exportações. Oneram investimentos e exportações. Prejudicam a competitividade nacional; Limita atividades de micro, pequenas e médias empresas. Promove guerra fiscal, ineficiência econômica e conflitos federativos. Gera distorções econômicas e iniquidades sociais

Fonte: REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando. *Rumos e caminhos para a reforma orçamentária*, in: REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando (Orgs.), *A reforma esquecida: Orçamento, gestão pública e desenvolvimento*, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013, p. 76.

Anexo 2. Evolução dos percentuais de execução, empenho e pagamento das despesas discricionárias do Executivo nos anos de 2010 a 2013.

Ano	% Executado	% Empenhado	% Pago (sobre liquidação)	% Pago (sobre autorizado)
2010	59%	86%	71%	61%
2011	57%	83%	69%	58%
2012	52%	53%	98%	52%
2013	54%	80%	68%	54%
Média	56%	76%	77%	56%

Fonte: SILVEIRA, Francisco Secaf Alves. *Problemas e Diagnósticos na Execução do Planejamento Orçamentário*, Revista Fórum de Direito Financeiro e Econômico - RFDFFE , v. 6, 2015, p. 7.

Anexo 3. Elementos de formatos alternativos ao orçamento tradicional.

Feature	Line item	Program	Performance
Content	Expenditures by objects (inputs and resources)	Expenditures for a cluster of activities supporting a common objective	Presentation of a results-based chain to achieve a specific objective
Format	Operating and capital inputs purchased	Expenditures by program	Data on inputs, outputs, effects, and reach by each objective
Orientation	Input controls	Input controls	A focus on results
Associated management paradigm	Hierarchical controls with little managerial discretion	Hierarchical controls with managerial flexibility over allocation to activities within the program	Managerial flexibility over inputs and program design, but accountability for service delivery and output performance

Fonte: SHAH, Anwar; SHEN, Chunli. *A Primer on Performance Budgeting*, in: SHAH, Anwar (Org.), *Public Sector Governance and Accountability Series – Budgeting and Budgetary Institutions*, Washington D.C.: The World Bank, 2007 p. 140.

Anexo 4. Modelo de orçamento tradicional: Departamento Norte-americano de Educação.

Expenditure items	2004 actual	2005 estimated	2006 budget
Personnel	1,000	1,150	1,310
Salaries	600	700	760
Bonuses	400	450	550
Office expenses	750	960	1,060
Administrative	150	200	200
Printing	160	200	200
Utilities	150	180	210
Mailing	110	180	200
Travel	180	200	250
Vehicle purchase	0	0	500
Maintenance	40	50	50
Others	30	35	35
Total	1,820	2,195	2,955

Fonte: SHAH, Anwar; SHEN, Chunli. *A Primer on Performance Budgeting*, in: SHAH, Anwar (Org.), *Public Sector Governance and Accountability Series – Budgeting and Budgetary Institutions*, Washington D.C.: The World Bank, 2007 p. 140.

Anexo 5. Modelo de orçamento-programa: Departamento Norte-americano de Educação.

(US\$ millions)

Expenditure items	Actual	Estimate	
	2006	2006	2007
Elementary by Discretionary Budget			
Authority			
Title I grants to local educational agencies	12,740	12,713	12,913
School improvement grants	n.a.	n.a.	200
Reading First and Early Reading First programs	1,146	1,132	1,132
State assessments	412	408	408
Teacher Incentive Fund	n.a.	99	99
Teacher quality state grants	2,917	2,887	2,887
Charter schools programs	254	251	251
America's Opportunity Scholarships for Kids	n.a.	n.a.	1,475
Impact aid	1,244	1,228	1,228
Safe and drug-free schools programs	672	569	216
21st-Century community Learning Centers	991	981	981
English-language acquisition	676	669	669
Individuals with Disabilities Education Improvement Act Part B stage grants	10,590	10,583	10,683
High school programs			
High school reform	n.a.	n.a.	1,475
Striving Readers Program	25	30	100
Vocational educational	1,206	1,192	n.a.
TRIO Upward Bound Program	310	311	n.a.
TRIO Talent Search Program	145	145	n.a.
Gaining Early Awareness and Readiness for Undergraduate Programs	306	303	n.a.
American Competitiveness Initiative			
Math Now for Elementary School Students	n.a.	n.a.	125
Math Now for Secondary School Students	n.a.	n.a.	125
Advanced placement	30	32	122
National Mathematics Panel	n.a.	n.a.	10
Evaluation of mathematics and science educational programs	n.a.	n.a.	5
Adjunct Teacher Corps	n.a.	n.a.	25
Adult education	579	573	573
Higher education			
Poll grants	12,365	17,345	12,739
Perkins loans institutional recall	n.a.	n.a.	-664
Perkins loans cancellations	66	65	n.a.

National Security Language Initiative activities	n.a.	n.a.	35
Historically Black Colleges and Graduate Institutions Program	297	296	296
Hispanic Serving Institutions Program	95	95	95
Research and statistics	523	517	554
All other	9,590	4,128	7,229
Total Discretionary Budget Authority	57,179	56,541	54,411

Source: OMB 2006

n.a. = not applicable

Fonte: SHAH, Anwar; SHEN, Chunli. *A Primer on Performance Budgeting*, in: SHAH, Anwar (Org.), *Public Sector Governance and Accountability Series – Budgeting and Budgetary Institutions*, Washington D.C.: The World Bank, 2007 pp. 141-142.

Anexo 6. Exemplo de orçamento por resultados: Programa Australiano de Apoio aos Serviços de Cuidados Infantis.

<p><i>Program:</i> Child Care Support Program</p> <p><i>Performance objectives:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promote, support and enhance quality child care • Improve access to child care for children and families with special or additional needs • Support equitable access to child care for children and families in areas or circumstances where services would not otherwise be available. <p>Australia's Child Care Support Program includes the following subprograms:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Child Care Benefit 2. Jobs Education and Training Child Care Fee Assistance 3. Stronger Families and Communities Strategy – Choice and Flexibility in Child Care 4. Support for Child Care. <p>The fourth subprogram, Support for Child Care is funded as payments are made directly to providers and to the states and territories. This program was introduced in 1997 to encompass all of the ongoing and new programs the department funds to support child care.</p> <p>More information about Support for Child Care is shown in the table below:</p>	
Support for Child Care	
Measure	Number or percent
Effectiveness: targeting	
Number of children with additional needs using Australian government-approved child care services	126
Children with disabilities	16,7
Aboriginal, Torres Strait, and Australian South Seas Islander children	15
Children from non-english-speaking background	95
Quality: access and choice	
Number of children with disabilities assisted into mainstream services	16,7
Quality assurance	
Percentage of centers satisfactorily participating in the Quality Improvement and Accreditation System	90
Percentage of family day care services satisfactorily participating in Family Day Care Quality Assurance	90
Care Quality Assurance	90
Quantity	
Number of indigenous-specific services	270
Number of services specifically targeted to rural and remote areas	1,2

Price	\$A 18.4 million
Source: Department of Family and Community Services and Indigenous Affairs 2006	

Fonte: SHAH, Anwar; SHEN, Chunli. *A Primer on Performance Budgeting*, in: SHAH, Anwar (Org.), *Public Sector Governance and Accountability Series – Budgeting and Budgetary Institutions*, Washington D.C.: The World Bank, 2007 pp. 142-143.

Anexo 7. O uso de indicadores de desempenho no processo orçamentário no Chile.

The use of performance indicators in the budget process involves three main steps, as follows:

1. Selection of the key indicators that will be used in the budget process.

- The Budget Directorate makes an initial selection of indicators from different available sources of information, including indicators used in the previous year's budget process and indicators used in program evaluations or in the Comprehensive Management Report (*Balance de Gestión Integral* - BGI).

- These key indicators are sent to the agencies in the forms that are used to prepare the budget bill. The agencies can modify, refine, and/or expand the initial selection and put forward their own proposals, including in respect to targets. The indicators and targets must be submitted together with agency budget proposals to the Budget Directorate during the budget formulation phase.

- Once agencies have submitted the proposed indicators and targets to the Budget Directorate, the Directorate carries out a review and, together with the agency, selects the final indicators and targets that will be incorporated in the budget documentation accompanying the budget bill. This stage includes a technical analysis and a check to ensure the relevance and consistency between the established target and the allocated budget.

2. Submission of the performance indicators and targets to the National Congress, as part of the budget bill documentation.

3. Monitoring. This final stage involves the evaluation of actual performance against the targets specified in the budget documentation. Information about performance against targets is sent, together with supporting information, to the Congress.

Fonte: GUZMÁN, Marcela. *The Chilean Experience*, in: ROBINSON, Marc (Org.), *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007 p. 236.

Anexo 8. Evolução na realização dos objetivos relacionados com os indicadores de desempenho no Chile durante o período de 2001-2004.

<i>Achievement ranges</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>
95-100	80%	69%	76%	86%
90-94	6%	9%	5%	3%
80-89	4%	8%	7%	4%
<80	10%	15%	12%	7%
Total no. assessed	163	394	958	1,579
Assessed/formulated	79%	73%	92%	94%

Source: Budget Directorate

Fonte: GUZMÁN, Marcela. *The Chilean Experience*, in: ROBINSON, Marc (Org.), *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007 p. 237.

Anexo 9. Avaliação de programas e agências no Chile.

The evaluation process comprises eight stages, as follows:

1. *Selection of programs or agencies.* The evaluation process begins with the selection of the programs to be evaluated. The selection is made in consultation with the National Congress, based on a proposal submitted by the Ministry of Finance.
2. *Selection of consultants.* Once the programs and agencies have been selected, consultants are selected via public tender to undertake the evaluation.
3. *Preparation of background information.* In tandem with the selection of the evaluators, the agencies concerned are informed that the evaluation process is about to begin, and are asked to prepare the background information required to conduct the evaluation and to identify the key program issues. The same request is made to the person in the Budget Directorate responsible for the specific sector.
4. *Training and preparation of logical frameworks.* The basic methodological aspects used in the evaluations are explained to the staff of the agency. In the case of an EPG, prior to the beginning of an evaluation, evaluators and professionals of units responsible for the programs receive training in the methodology of logical frameworks. Initial preparation of these frameworks for each relevant program is undertaken by the program professionals.
5. *Conduction of the evaluation.* This involves the preparation of both preliminary and final evaluation reports. Both the agency being evaluated and the Budget Directorate comment on these reports. The final evaluation report must include recommendations to improve the program or agency on the basis of the evaluation findings. The result of each evaluation is revised and analyzed by the Budget Directorate and appropriate decisions are taken.
6. *Submission to Congress.* The final evaluation report is submitted to the National Congress, together with an executive summary prepared by the Budget Directorate and comments by the agency concerned.
7. *Formalization of commitments.* Based on the recommendations made by the evaluators, specific formal commitments are defined between the agency and the Budget Directorate with the aim of improving the performance of the program or agency.
8. *Monitoring.* The follow-up on the commitments made on the basis of the recommendations is carried out by the Budget Directorate on December 31 and June 30 of each year.

^a The selection of programs to be assessed each year is based on the following:

1. performance background on the programs available in the Budget Directorate of the Ministry of Finance, as on its budgetary and management control functions
2. whether or not a program has already been assessed in the framework of the evaluation program of the Budget Directorate of the Ministry of Finance, or as part of other evaluation mechanisms, and the year in which that took place
3. program execution schedule and priority
4. suggestions from the General Secretariat of the Presidency (Ministerio Secretaría General de la Presidencia - SEPRES) and the Ministry of Planning (Ministerio de Planificación - MIDEPLAN), both of which are members of the program's Interministerial Committee

5. suggestions made at meetings of the Special Joint Committee on the Budget and the budget subcommittees during the review of the draft budget law in Congress.

The Budget Directorate of the Ministry of Finance considers these factors and drafts a proposal for programs to be assessed. This proposal is then examined with the members of the Special Joint Committee on the Budget of the National Congress, and a memorandum of understanding (MOU) is drafted. The MOU accompanies the approved draft budget law and contains a final list of programs.

Fonte: GUZMÁN, Marcela. *The Chilean Experience*, in: ROBINSON, Marc (Org.), *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007 p. 239.

Anexo 10. Ações derivadas do EPG e do EI chilenos no período de 2000-2005.

<i>Category of effects</i>	<i>Percentage of programs</i>
1. Minor adjustments Includes programs that primarily require minor adjustments, such as optimization of their information, monitoring, and oversight systems, clarification of some design aspects, and/or adjustments to internal administrative or management processes.	24
2 Important changes to the design of internal management components and/or processes Includes programs that require major changes in the design of some of their components and/or activities or in their internal management procedures. The most important of these are: revision of methodological instruments; design and implementation of information systems to enhance oversight and monitoring of results; changes to internal and/or external agency coordination in program delivery; and improvement of administrative processes relating to transfers of financial resources.	38
3. Substantial program redesign Includes programs that require extensive and in-depth reformulations or restructuring of the program design internal management processes, or organizational structure, or where substantial aspects of the design must be further developed for the program to meet its objectives	24
4. Reassignment of agency responsibility for the program Includes programs that, based on their objectives, require a change of reporting authority.	5
5. Program termination Includes programs that, based on their results, cannot justify their budget appropriation; or are reaching the end of their commitment period and for which extension of further funding is not warranted; or that require such substantial changes that it would be tantamount to the wholesale replacement of the program or its absorption into the institutional function	9
Total programs (118)	100

Fonte: GUZMÁN, Marcela. *The Chilean Experience*, in: ROBINSON, Marc (Org.), *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007 p. 240.

Anexo 11. Indicadores de produtos e resultados do Relatório Russo de Desempenho de 2006-2008.

<i>Goal/objective of the ministry</i>	<i>Output indicators</i>	<i>Outcome indicators</i>
<i>Ministry of Agriculture</i>		
Improving quality of products of agricultural, fishery, and food processing industries	Decrease in diseases common in humans and animals	Number of incidents of people infected through the use of food produced from bad quality raw materials of animal origin
<i>Ministry of Industry and Energy</i>		
Modernizations of defense industry's production capacities	Rate of growth of investment in capital assets in the defense industry	Share of innovative products in the total output of the defense industry
Improving technical condition of heating and electric power plants and distribution systems	Number of investigated objects	Decrease in damage resulting from failures and accidents on such objects

Fonte: BELYANOVA, Elena; HOVLAND, Ole; LAVROV, Alexey. *Russia: A Case Study*, in: ROBINSON, Marc (Org.), *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007 p. 411.

Anexo 12. Principais metas e indicadores socioeconômicos em nível nacional na Rússia

Goal 1. *"Increasing standards of living and improving the quality of life"*

Indicators:

- Share of citizens satisfied with their quality of life (by public surveys)
- Life expectancy at birth
- Fatalities per 1,000 people

Goal 2. *"Enhancing national security"*

Indicators:

- Share of military personnel serving on contract terms in the total number of privates and sergeants
- Number of deceased in natural and man-made catastrophes

Goal 3. *"Maintaining a high rate of sustainable economic growth"*

Indicators:

- GDP rate of growth
- Labor productivity
- Energy consumption per GDP unit (relative to 2003 level)

Goal 4. *"Creating potential for future development"*

Indicators: available for sun-goals only

Fonte: BELYANOVA, Elena; HOVLAND, Ole; LAVROV, Alexey. *Russia: A Case Study*, in: ROBINSON, Marc (Org.), *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007 p. 412.