



# Avaliação de desempenho: a regulação económica e da qualidade de serviço

Sanford Berg  
Distinguished Service Professor  
Director of Water Studies, PURC

ARCE Workshop, Fortaleza  
19 de Agosto de 2011



# Contexto

**Instituições:** ARCE, Ceará (184 municípios), Cagece-empresa estadual servindo 149 municípios

**Informações:** Novo Manual de Indicadores - Factos

**Incentivos:** Gestores (preços) e Usuários (sinais)

**Ideias:** *Benchmarking* melhora o desempenho do setor

**Individuais:** Liderança (para implementar programas) e Conhecimento Público e Suporte (transparência e participação)

**Se não for agora, quando?**



# Pensamentos de abertura

**Poupe-nos da cobardia que reprime as novas verdades;**

**Poupe-nos da preguiça que se contenta com meias-verdades; e**

**Poupe-nos da arrogância de pensar que sabemos toda a verdade.**

(Anon)

# Novas Verdades



- 1. Técnico:** Dez a vinte indicadores-chave de desempenho (KPIs) podem servir de base para avaliação do desempenho;
- 2. Organizacional:** É necessário um compromisso ao mais alto nível para tornar eficaz a recolha e a análise de dados;
- 3. Estratégico:** *Benchmarking* é essencial para gerentes, reguladores e decisores públicos.



# 1. Número de KPIs

Inicialmente, deve ser definido um conjunto adequado de KPIs (10 a 20);

Devemos identificar tendências e estabelecer orientações, e.g.

- Output por funcionário;
- Custos de pessoal como % das despesas de exploração (OPEX);
- Funcionários por ligação;
- Qualidade de serviço;
- OPEX por unidade de output;
- Água não faturada.



## **2. Elevado Nível de Compromisso**

**Os líderes têm que disponibilizar recursos para o sistema de dados: coleta, autenticação, armazenamento, acesso e análise;**

**A formação de capacidades dos funcionários devem ser suportadas pelos líderes;**

**Os líderes devem usar os dados para avaliar a performance e criar incentivos internos (por gestores) e incentivos regulatórios.**



# 3. Uso Estratégico dos KPIs

**Os decisores gerem o que conseguem medir;**

**A publicação de dados e resultados reduz a  
informação assimétrica;**

**Devem premiar os melhores desempenhos  
(cenoura); remediar as piores desempenhos  
(seguir as melhores práticas);**

**Devem focar-se no que realmente é importante,  
não no que é facilmente mensurável.**

# Meias-Verdades



4. Nem todas as dimensões da performance são facilmente medidas de modo que os estudos são enganadores;
5. Estudos de comparação de performances são propensos a erros, então não se devem realizar;
6. Resultados de *benchmarking* podem ser mal utilizados, então não devem ser disponibilizados;
7. Comparação de custos desagregados podem originar preços diferenciados numa região, assim os dados devem ser agregados para facilitar o subsídio cruzado.





## 4. Dificuldade de Medição

Sistema de gestão de informação e requisitos de reporte estão já em activo. Nota: Evitar impérios de informação.

Estudos bem feitos irão destacar pontos fortes e limitações de dados e indicadores.

As partes têm a oportunidade de “explicar” o desvio dos seus resultados (o ônus da prova está nos prestadores - circunstância única).



## 5. Erros de Dados

Líderes procuram um desenvolvimento contínuo nos sistemas de informação.

Definições claras facilitam a comparação.

Gestores precisam de dados para tomar decisões sobre possíveis melhorias de performance.

“As pessoas têm direito às suas opiniões, mas não aos seus próprios ‘factos’”.

Dados errados não devem ser comparados.



## **6. Uso incorrecto de Comparações?**

**Serão definidas metas pouco razoáveis?**

**Irão os mídia sensacionalistas tirar partido das comparações e difamar gerentes e reguladores?**

**Não irão os cidadãos apreciar as circunstâncias particulares do seu prestador de serviços?**

**Irão as carreiras políticas e de gerência ser afectadas pelos estudos de performance?**



## 7. Preços ameaçados?

**Melhor performance promove *cash flows* para melhorar a qualidade, cobertura e manutenção.**

**Sustentabilidade nos serviços de da água e esgoto requer análise de dados desagregada (tendências nos custos locais, ecologia e hidrologia).**

**Quem beneficia de subsídios cruzados?**

**Transparência é essencial para rever os subsídios cruzados, criar incentivos e promover preços com base em custos.**

# Humildade



8. Procurar consistência entre os *rankings* dos prestadores e a sua performance;
9. Objectivos são hierarquizados por funcionários eleitos, não por “especialistas”;
10. Evitar gíria aquando da comunicação dos resultados;
11. Manter os *stakeholders* inteirados sobre os pontos fortes e limitações das diferentes metodologias.



## 8. Procura de Consistência

**Comparações robustas permitem tomar decisões mais confortáveis e credíveis;**

**Diversas ferramentas estão disponíveis, mas deve se manter a comparação simples no início do programa;**

**Confiabilidade dos dados deve ser apurada.**



## 9. Hierarquizar Objectivos

**Os funcionários eleitos, com dados dos cidadãos, estabelecem as prioridades para o sector do saneamento;**

***Os stakeholders* devem participar no processo: pressão dos usuários sobre a performance;**

**Podem ser atribuídos pesos aos KPIs para criar um Indicador de Performance Global;**

**Devemos utilizar os resultados e não os *rankings* para comparar a performance.**



# 10. Comunicação dos resultados

Publicar o Estudo Preliminar (na internet e sumários executivos escritos) e promover *feedback*;

Evitar linguagem técnica: colocar material técnico em apêndices;

Ligar os resultados aos interesses dos usuários.





# 11. Pontos Fortes e Limitações

Incentivos devem ter em atenção a realidade:  
comparações de performance como ponto inicial.

“A Perfeição é inimiga do ótimo.”

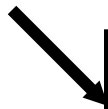
- **Instituições** - reguladores, prestadores, governantes
- **Informação** - para decisores
- **Incentivos** - internos e externos
- **Ideias** - apoio dos usuários nas actividades
- **Individuais** – a capacidade de liderança importa

# Matriz de Resolução de Conflitos

Abordagem da investigação

Trabalho técnico

Trabalho adaptativo



Conflitos sobre factos	Conflito sobre o que é importante
------------------------	-----------------------------------

Conflito sobre a distribuição de ganhos e custos	Conflito sobre jurisdição e autoridade
--	--



Abordagem por aqueles que estão envolvidos em desafios adaptativos, em investigação e diálogo

Abordagem pela investigação e negociação



## Utilização dos resultados do Benchmarking

- **Conhecimento Público (Transparência e Aceitação Pública/Legitimidade)**
- **Incentivos Internos (Eficiência)**
- **Incentivos Regulatórios (Eficácia)**
- **Revisão de Preços (Fator X e Revisão de Preços)**
- ***Baselines*, Tendências e Metas**

# Sumário dos Passos



- 1. Criar a Equipa de Benchmarking:** profissionais que tenham diversas valências técnicas e de engenharia para que a Equipa tenha uma maior capacidade de compreensão da operação dos prestadores de serviços;
- 2. Estabelecer Objectivos Claros de Estudo:** as questões chave enquadram os assuntos a tratar e identificam as necessidades de dados;
- 3. Selecionar uma Metodologia de Benchmarking Adequada:** os analistas devem ter a noção dos pontos fortes e limitações das técnicas de análise de custos e funções de produção;
- 4. Coleta de Dados para Comparação:** esta etapa envolve a seleção de grupos de prestadores apropriados para a comparação de resultados (dependendo do método de benchmarking escolhido);
- 5. Aplicar Procedimentos de Validação de Dados:** após a coleta de dados, é necessário aplicar técnicas de verificação e comparação de dados;
- 6. Desenvolver Análises de Dados:** esta etapa crucial envolve a aplicação de metodologias adequadas à resposta das questões-chave;

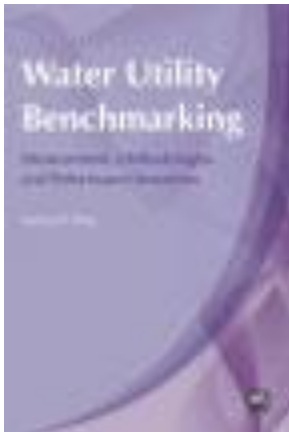


- 7. Desenvolver Testes de Sensibilidade:** para assegurar a robustez dos resultados, é necessário testes abrangentes com vista à especificação do modelo, inputs e outputs alternativos e metodologias alternativas;
- 8. Promover Implicações Políticas:** Identifica potenciais causas de ineficiência;
- 9. Compromisso na Disseminação de Informação:** divulgação dos resultados de comparação de performance instiga o compromisso dos *stakeholders* no processo;
- 10. Estabelecer Prémios e Sanções:** procedimentos de planeamento e implementação de incentivos e ações corretivas;
- 11. Procurar Comentários do Público e Promover o Conhecimento dos Stakeholders:** Uma campanha deste género, com observação dos média, promove desenvolvimentos na operação dos prestadores;
- 12. Preparar Estudos Futuros como parte da Revisão da Performance :** benchmarking é um processo contínuo para a monitorização e avaliação dos resultados da avaliação de performance.

# Pesquisa futura

[www.regulationbodyofknowledge.org](http://www.regulationbodyofknowledge.org)

## Referências: Livros IWA recentes



**Berg: *Water Utility Benchmarking***

**Marques: *Regulation of Water and Wastewater: An International Comparison***

**Mugisha: *Utility Benchmarking and Regulation in Developing Countries: Practical Application of Performance Monitoring and Incentives***



## Utilizar Novas Verdades, Evitar Meias-Verdades

Resultados da Performance podem servir de catalisadores para melhor gestão da água e de outros recursos.

Divulgação pública de resultados melhora a performance do setor.

Caso os reguladores não possam identificar tendências históricas, devem determinar a actual *baseline* de performance e quantificar a performance relativa entre prestadores. Como um regulador indiano disse, eles bem podem estar escrevendo uma “bela poesia”.



# Obrigado

***Sintam-se à vontade para questionar sobre as vantagens e limitações do benchmarking (avaliação da performance para )***

- 1. Tomada de decisões***
- 2. Regulação económica e qualidade de serviço***