
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; e (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. 4.320/64; arts. 1º, § 1º, 38, IV, e 49 da Lei n. 8.443/92; arts. 7º, 8º, 19, 20, 24, II, V e XI, da Lei n. 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 a 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) a 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; e (v) os 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 (precondições 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; e (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: Martins Fontes, 2009.
- ALEXY, Robert. *Teoria dos direitos fundamentais*. Tradução de Virgílio Afonso da Silva. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.
- ATALIBA, Geraldo. *Apontamentos de ciência das finanças. Direito financeiro e tributário*. São Paulo: RT, 1969.
- BALEEIRO, Aliomar. *Uma introdução à ciência das finanças*. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998.
- BECKER, Alfredo Augusto. *Teoria geral do direito tributário*. 3. ed. São Paulo: Lejus, 1998.
- BONAVIDES, Paulo. *Curso de direito constitucional*. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.
- CARVALHO, Paulo de Barros. *Curso de direito tributário*. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARVALHOSA, Modesto. *Direito econômico: obras completas*. São Paulo: RT, 2013.
- COMPARATO, Fábio Konder. *A afirmação histórica dos direitos humanos*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- COMPARATO, Fábio Konder. *Direito público: estudos e pareceres*. São Paulo: Saraiva, 1996.
- CONTI, José Mauricio. *Orçamentos públicos: a Lei 4.320/1964 comentada*. 2. ed. São Paulo: RT, 2010.
- CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury. *Lei de responsabilidade fiscal: 10 anos de vigência – questões atuais*. Florianópolis: Conceito, 2010.
- COSCIANI, Cesare. *Istituzioni di scienza delle finanze*. 4. ed. Torino: UTET, 1964.
- DUVERGER, Maurice. *Instituciones financieras*. 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: RT, 1976.

- FONROUGE, Carlos M. Giuliani. *Derecho financiero*. Buenos Aires: Depalma: 1970. v. 1 e 2.
- FURTADO, Celso. Os desafios da nova geração. *Revista de Economia Política*, v. 24, n. 4, p. 96, out./dez. 2004.
- FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- 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*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENDES, Gilmar Ferreira; NASCIMENTO, Carlos Valder do (Coord.). *Tratado de direito financeiro*. São Paulo: Saraiva, 2013. v. 1 e 2.
- 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*. 6. ed. São Paulo: RT, 2014.
- OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Gastos públicos*. São Paulo: RT, 2012.
- PINTO, Élide Graziane. *Financiamento dos direitos à saúde e educação: uma perspectiva constitucional*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2015.
- 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: Hemus, 2007.

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

TORRES, Heleno Taveira. *Direito constitucional financeiro*. São Paulo: RT, 2014.

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

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: RT, 2011.

ALMEIDA, Mansueto. Estrutura do gasto público no Brasil: evolução histórica e desafios. In: REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando (Org.). *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 (Org.). *Tratado de direito financeiro*. São Paulo: Saraiva, 2013. v. 1.

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*, Belo Horizonte: Fórum, ano 2, n. 6, set./dez. 2014.

ÁVILA, H. *Teoria dos princípios: da definição à aplicação dos princípios jurídicos*. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

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. *Revista de Doutrina, Pareceres e Atualidades*, Nova Dimensão Jurídica, ano n. 4, abr. 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.; G. FILHO, W. S. (Org.). *Direito constitucional: estudos em homenagem a Paulo Bonavides*. São Paulo: Malheiros, 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*, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 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: RT, 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. *Revista Brasileira de Informações Bibliográficas em Ciências Sociais (BIB)*, n. 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: RT, 2011.

CAVALCANTI, Bianor Scelza; PECI, 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, ano 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, p. 14-26, mar. 1965.

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

COUTINHO, Diogo R. *Direito, desigualdade e desenvolvimento*. São Paulo: 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 (Org.). *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.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Estado mínimo x Estado máximo: o dilema. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)*, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 12, dez./fev. 2008.

ASSONI FILHO, Sérgio. Da despesa. In: CONTI, José Maurício (Org.). *Orçamentos públicos: a Lei 4.320/1964 comentada*. 2. ed. São Paulo: RT, 2010.

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

GONTIJO, Vander. Orçamento impositivo, contingenciamento e transparência. *Cadenos Aslegis*, n. 39, jan./abr. 2010.

GIACOMONI, James. *Orçamento público*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAU, Eros Roberto. *Planejamento econômico e regra jurídica*. São Paulo: RT, 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, v. 48, n. 4, p. 737-776, 2005.

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 (Org.). *Tratado de direito financeiro*. São Paulo: Saraiva, 2013. v. 2.

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 (Org.). *Tratado de direito financeiro*. São Paulo: Saraiva, 2013. v. 2.

NÓBREGA, Marcos. Orçamento, eficiência e performance budget. In: CONTI, José Maurício, SCAFF, Fernando Facury (Coord.). *Orçamentos públicos e direito financeiro*. São Paulo: RT, 2011.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. A Lei n. 4.320, de 17.03.1964: lei geral de orçamento. *Revista Tributária e de Finanças Públicas*, São Paulo, n. 59, p. 264-275, maio/jun. 2004.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Indagação sobre os limites da ação do Estado*. São Paulo: RT, 2015.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. Orçamento de resultado ou de desempenho. *Revista Fórum de Direito Financeiro e Econômico – RFDPE*, Belo Horizonte: Fórum, n. 5, mar./ago. 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. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*, Salvador: Instituto de Direito Público da Bahia, n. 3, 2005.

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

PINTO, Élide Graziane. *Financiamento dos direitos à saúde e à educação: uma perspectiva constitucional*. Belo Horizonte: 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: Atlas, 1992.

REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando. Rumos e caminhos para a reforma orçamentária. In: REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando (Org.). *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: RT, 2011.

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

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: RT, 1972.

SILVEIRA, Francisco Secaf Alves. Problemas e diagnósticos na execução do planejamento orçamentário. *Revista Fórum de Direito Financeiro e Econômico – RFDPE*, 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: RT, 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. *OECD Journal on Budgeting*, Paris: OECD, v. 5, n. 1, 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. *OCDE Journal on Budgeting*, Paris: OECDE, v. 5, n. 2, 2005.

CURRISTINE, T.; JOUMARD, I.; LONTI, Z. Improving public sector efficiency: challenges and opportunities. *OECD Journal on Budgeting*, Paris: OECD, v. 7, n. 1, 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*, Paris: OECD, v. 13, Issue 1, p. 105-140, 2013.

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*, Paris: OECD, v. 13, Issue 2, 2014.

MELKERS, Julia E; WILLOUGHBY, Katherine G. budgeters' views of state performance-budgeting systems: distinctions across branches. *Public Administration Review*, Washington: v. 61, n. 1, 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 Bien-nial 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*, Washington: The American Society for Public Administration, v. 56, n. 4, 1996.

SCHICK, Allen. Crisis budgeting. *OECD Journal on Budgeting*, Paris: OECD, v. 9, Issue 3, 2010.

SCHICK, Allen. Repairing the budget contract between citizens and the State. *OECD Journal on Budgeting*, Paris: OECD, v. 11, Issue 3, 2011.

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

SCHICK, Allen. The performing state: reflection on an ideia whose time has come but whose implementation has not. *OECD Journal on Budgeting*, Paris: OECD, v. 3, Issue 2, 2003.

SCHICK, Allen. Twenty-five years of budgeting reform. *OECD Journal on Budgeting*, Paris: OECD, v. 4, n. 1, 2004.

SEN, Amartya. *Development as freedom*. New York: Borzoi Books, 2000.

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.

STEGER, Gerhard. Redirecting public finance towards a sustainable path. *OECD Journal on Budgeting*, Paris: OECD, v. 12, Issue 2, 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). In: 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. In: 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*, Paris: OECD, v. 14, Issue 3, 2015.

APÊNDICE

WORLD BANK¹

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 pertinente pelas diversas semelhanças, de caráter histórico, institucional, social ou econômico, que o Chile apresenta em relação ao Brasil.

O estudo do caso chileno, em primeiro lugar, possibilita uma visão mais próxima da realidade brasileira no que tange à adoção do orçamento por resultados pelo fato de serem ambos países latino-americano, 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

¹ WORLD BANK. *Results, performance budgeting and trust in government*. Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2010.

governamentais, iniciaram a elaboração de um projeto piloto baseado nos moldes das práticas já desenvolvidas no Reino Unido².

Em 1997, tendo já estabelecido um sistema de indicadores e de informação de desempenho fornecido pelas agências governamentais (conferir Anexo 7), há a introdução do sistema de Avaliação de Programas Governamentais (*Evaluación de Programas Gubernamentales* – EPG) seguido dos 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 2002³.

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 objetivos⁴⁻⁵.

² “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.

³ 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.

⁴ 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:

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 vêm 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 – exposto no Anexo 9 – 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. Isso porque as análises empreendidas vêm 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.

É 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.

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.

⁵ Para uma descrição mais detalhada do processo de avaliação de programas e agências, conferir o Anexo 9.

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 para 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 na 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, assim 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 pela eficiência das ações governamentais.

ANEXOS

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 inter-setorial 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 (Org.). *A reforma esquecida: orçamento, gestão pública e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013, p. 76.

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 LIQUIDADO)	% 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 – RFD FE*, v. 6, 2015, p. 7.

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.

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.

5. MODELO DE ORÇAMENTO-PROGRAMA: DEPARTAMENTO NORTE-AMERICANO DE EDUCAÇÃO.

	(US\$ MILLIONS)		
	ACTUAL	ESTIMATE	
EXPENDITURE ITEMS	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, p. 141-142.

6. EXEMPLO DE ORÇAMENTO POR RESULTADOS: PROGRAMA AUSTRALIANO DE APOIO AOS SERVIÇOS DE CUIDADOS INFANTIS

Program: Child Care Support Program

Performance objectives:

- 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.

Australia's Child Care Support Program includes the following subprograms:

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.

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.

More information about Support for Child Care is shown in the table below:

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, p. 142-143.

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.

8. EVOLUÇÃO NA REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS RELACIONADOS COM OS INDICADORES DE DESEMPENHO NO CHILE DURANTE O PERÍODO DE 2001-2004

<i>ACHIEVEMENT RANGES</i>	2001	2002	2003	2004
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.

9. AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E AGÊNCIAS NO CHILE

THE EVALUATION PROCESS COMPRISES EIGHT STAGES, AS FOLLOWS:
<p>1. <i>Selection of programs or agencies.</i> 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.</p>
<p>2. <i>Selection of consultants.</i> Once the programs and agencies have been selected, consultants are selected via public tender to undertake the evaluation.</p>
<p>3. <i>Preparation of background information.</i> 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.</p>
<p>4. <i>Training and preparation of logical frameworks.</i> 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.</p>
<p>5. <i>Conduction of the evaluation.</i> 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.</p>
<p>6. <i>Submission to Congress.</i> 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.</p>
<p>7. <i>Formalization of commitments.</i> 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.</p>
<p>8. <i>Monitoring.</i> 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.</p>

^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 sub-committees 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.

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.

11. INDICADORES DE PRODUTOS E RESULTADOS DO RELATÓRIO RUSSO DE DESEMPENHO DE 2006-2008.

GOAL/OBJECTIVE OF THE MINISTRY	OUTPUT INDICATORS	OUTCOME INDICATORS
Ministry of Agriculture		
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
Ministry of Industry and Energy		
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.

12. PRINCIPAIS METAS E INDICADORES SOCIOECONÔMICOS EM NÍVEL NACIONAL NA RÚSSIA

GOAL 1. INCREASING STANDARDS OF LIVING AND IMPROVING THE QUALITY OF LIFE
Indicators: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.

