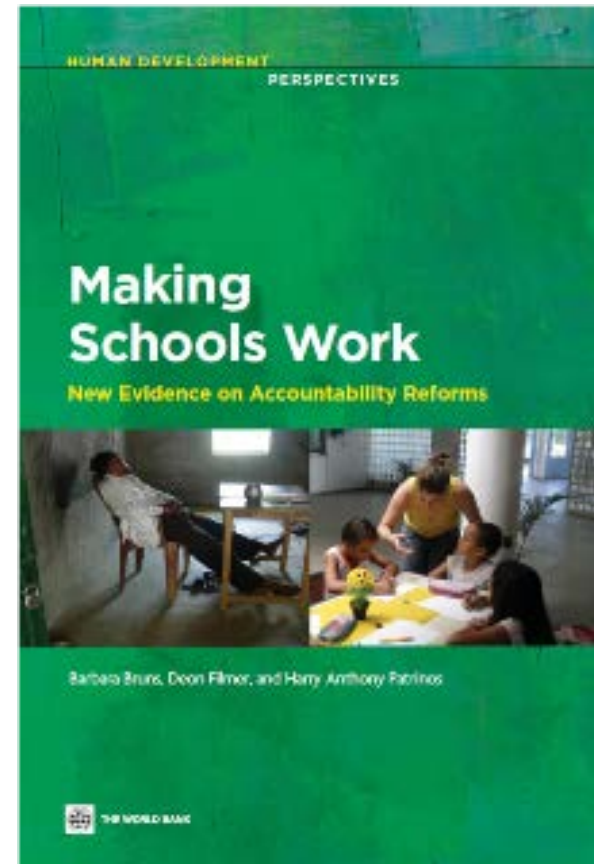


# Tornar as Escolas Funcionais

## Novos Elementos sobre Reformas em termos de Responsabilização

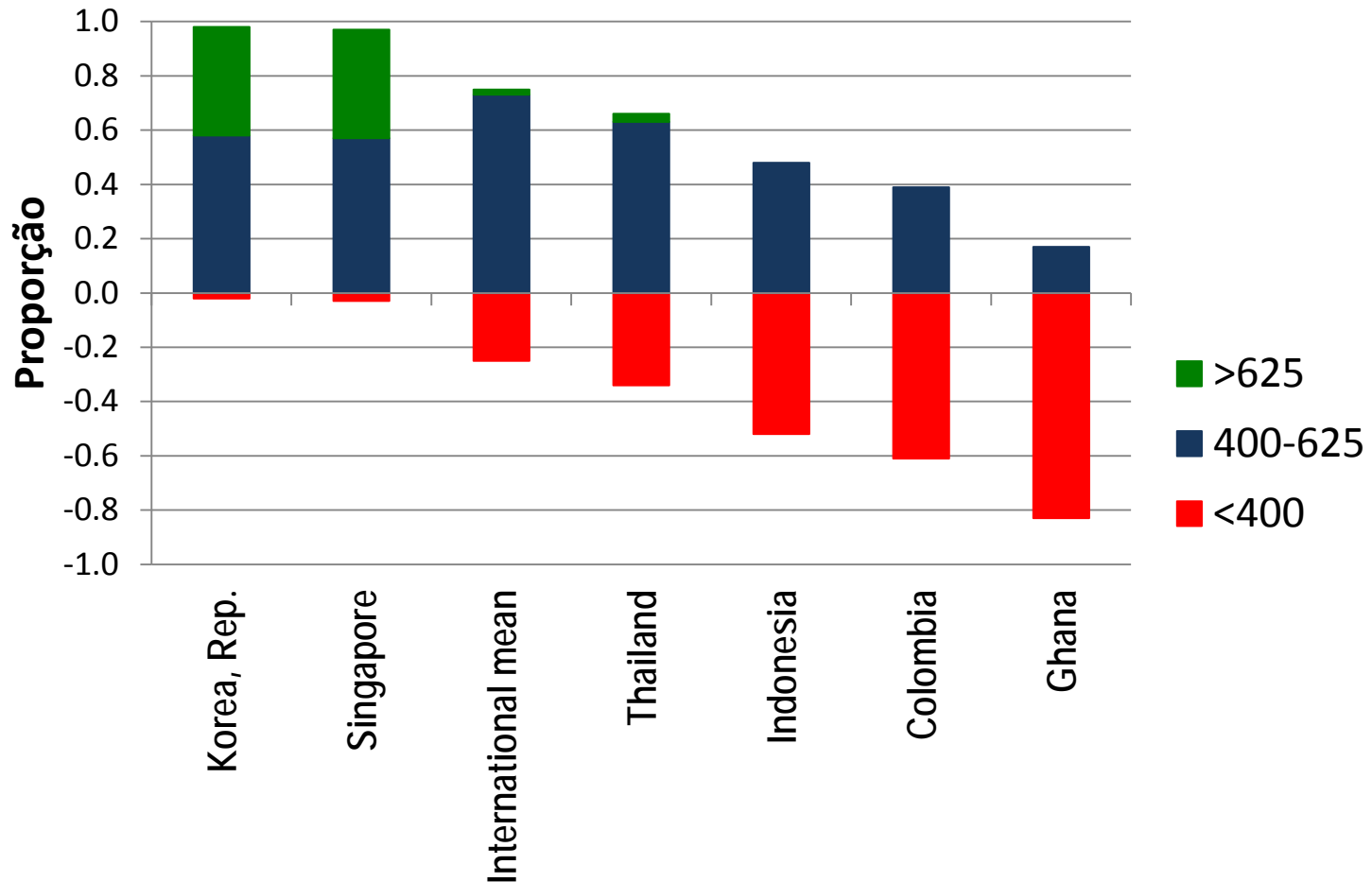
Barbara Bruns, Deon Filmer e Harry Patrinos  
Banco Mundial

Addis Abeba, Etiópia  
21 – 25 de Maio de 2012



# Estas desigualdades determinam o **baixo** desempenho global

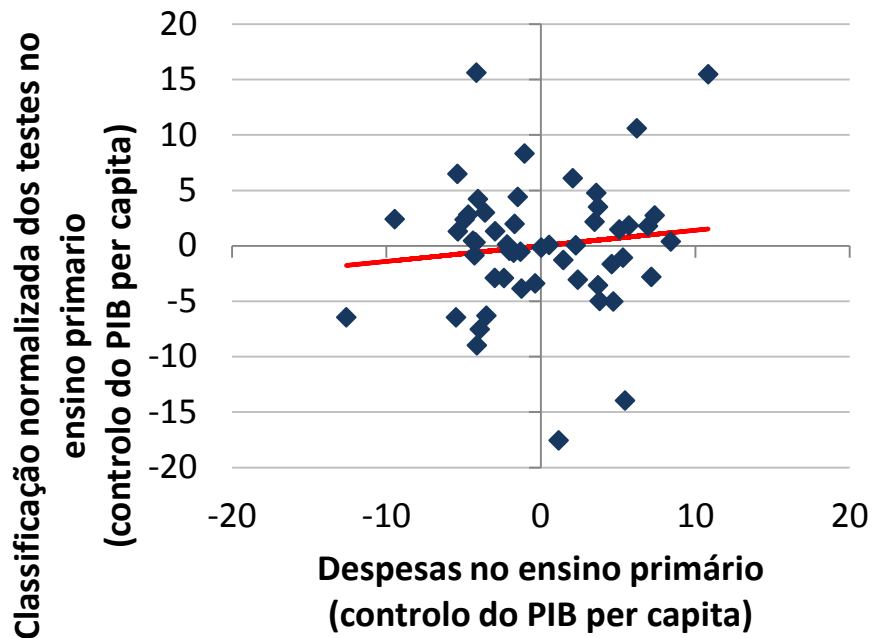
Dados sobre conhecimentos matemáticos da TIMSS, 2007: Proporção dos resultados dos estudantes do 8º ano tendo como referência critérios “baixos” “médio/avançado” e “avançado”



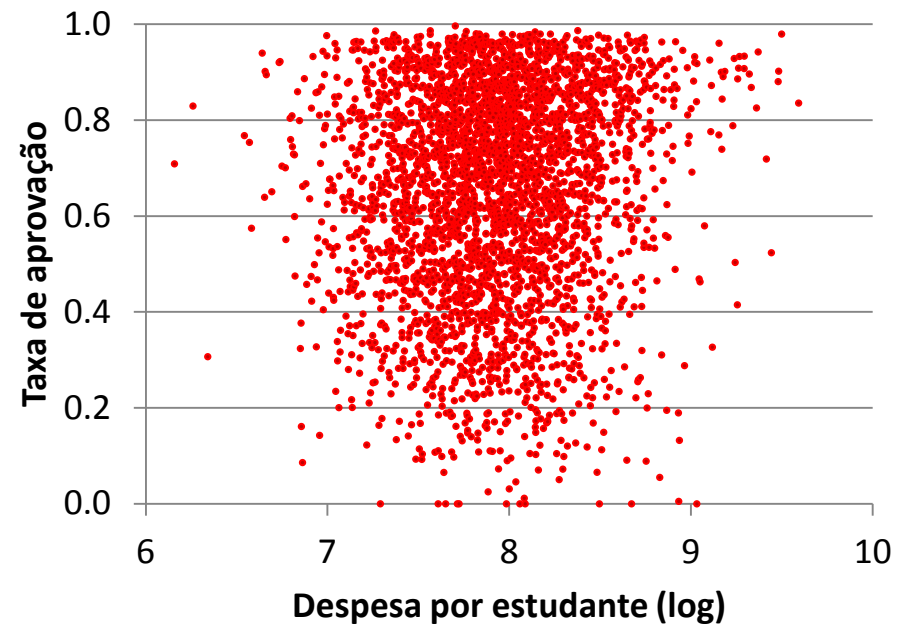
# Qual é o Problema?

... e o dinheiro não parece resolver o problema

Resultado dos testes matemáticos no ensino primário vs. despesas globais no ensino público



Taxa de aprovação do Exame de Conclusão do Ensino Primário (PSLE) do Malawi vs. despesa por estudante



◆ Normalized primary test score (controlling for GDP per capita)

— Predicted Normalized test score

# Fracasso na prestação de serviços: fundos disponíveis, porém...

- **Distribuídos de forma desigual** entre distritos, grupos económicos, grupos étnicos
- **“Desvio de aplicação”**: apenas 20-50 porcentos do fundo previsto chega a nível escolar (Uganda, Zâmbia, Gana, Brasil)
- **Ausência dos Professores**: 20% em 9 países em desenvolvimento em 2004
- **Disperdício do tempo lectivo**: apenas 39% do horário de aulas no Gana; 66% no Brasil; 75% no Cambodia, é utilizado para o ensino

# Qual é o problema: “Fracasso na prestação de serviço”



# Qual é o problema: “Fracasso na prestação de serviço”



# Estratégias para melhorar os resultados do ensino

- Políticas dos fornecedores
  - Mais investimentos (salas de aulas, manuais, extra tutores, formação de professores)
- Políticas da procura
  - Bolsas de estudo, CCTs
- Financiamento/prontidão da criança para o ensino
  - Desenvolvimento na primeira infância, desparasitação
- Reformas em matéria de responsabilização
  - Mudar o contexto em que são tomadas as decisões sobre a alocação de recursos

# Razões para o enfoque na responsabilização

- A melhoria da qualidade **não** consiste necessariamente num conjunto de decisões tecnocráticas
  - Qual é o número certo de manuais por estudante que o ministério deve enviar para cada escola
  - Qual é o protocolo certo para a formação de professores
- O **nível e a combinação** da contribuição das escolas é determinada pelos vários intervenientes no sistema—com base nas suas relações de poderes, **responsabilização** e **incentivos**



# Enfoque nas três abordagens para a melhoria da responsabilização

- Potencial teórico e intuitivo
  - Algumas evidências de sucesso (mas uma base fraca de evidências rigorosas)
  - Amplamente promovido através das operações do Banco Mundial (oportunidade para criar evidências a partir das operações)
- 
- **Informação necessária para a Responsabilização**
    - A geração e divulgação de informações sobre os contributos, rendimentos e/ou os resultados.
  - **Autonomia da Escola/Gestão Centrada na Escola**
    - Descentralização da tomada de decisões a nível das escolas para os representantes das escolas.
  - **Incentivos aos Professores**
    - A ligação do pagamento dos professores às medidas de esforços e desempenhos e/ou a contratação de professores mediante a avaliação de desempenho pela comunidade escolar

# Como poderá **a informação necessária para a responsabilização** melhorar os resultados?

- **Aumentar as escolhas**
  - A existência de informação sobre as alternativas de escolas pode aumentar a “**pressão do mercado**” em termos de desempenho
- **Aumentar a participação**
  - A informação pode influenciar a convicção de que o desempenho é adequado
  - Pode potenciar a **monitoria**
- **Reforçar o poder**
  - A informação pode **capacitar** os pais e as comunidades perante
    - Autoridades escolares (directores, professores)
    - Autoridades políticas locais e administrativas

# Um exemplo:

## Boletins Escolares do Paquistão

- 112 aldeias—tratamento e controlo
  - 823 escolas públicas e privadas
- **Ronda 1** (Base de referência):
  - Jan-Fev. de 2004
    - Centrada na Escola (Estudantes e professores)
  - Março-Abril de 2004
    - Centrada no agregado familiar (Crianças e famílias)
- **Intervenção do Boletim** – Set/Out 2004
- **Ronda 2** (2005): Acompanhamento 1
- **Ronda 3** (2006): Acompanhamento 2

# Pakistão: Desenho do Boletim

## Informação da criança

Três disciplinas (Matemática; Urdu; Inglês)

- Classificação e quintil da criança
- Classificação escolar e do quintil da criança
- Classificação da aldeia e quintil da criança

A descrição do quintil será “necessita de muito trabalho” a “muito bom”

## Informação sobre as Escolas na Aldeia

For all Primary schools in villages:

- Nome da escola
- Número de crianças testadas
- Classificações e quintis das escolas em todas as 3 disciplinas

**Learning and Educational Achievement in Punjab Schools**  
 رپورٹ کارڈ برائے تعلیمی کارکردگی

نام: \_\_\_\_\_ سکول کا نام: \_\_\_\_\_

والد کا نام: \_\_\_\_\_ جماعت: \_\_\_\_\_

ریاضی	انگریزی	اردو	درجہ بندی پہلا درجہ: بہت اچھا دوسرا درجہ: اچھا تیسرا درجہ: تسلی بخش چوتھا درجہ: محنت کی ضرورت پانچواں درجہ: بہت محنت کی ضرورت
درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)	درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)	درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)	
بچے کی کارکردگی			
آپ کے سکول کے بچوں کی اوسط کارکردگی			
موضوع کے تمام سکولوں کے بچوں کی اوسط کارکردگی			

منبع: اعلان کی تاریخ: اہل ذمہ دار: مارچ 2004

ستاروں سے آگے جہاں اور بھی ہیں

Jahin Anshari  
 پروفیسر ڈاکٹر طاہرہ اندامانی  
 پرائیویٹ ڈائریکٹر

**Learning and Educational Achievement in Punjab Schools**  
 کے تمام سکولوں کے بچوں کی اوسط کارکردگی

سکول کا نام	اردو	انگریزی	ریاضی	تمام اسکولوں کا اوسط
درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)	درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)	درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)	درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)	درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)

جموں کا کل اوسط

اردو	انگریزی	ریاضی
درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)	درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)	درجہ حاصل کردہ نمبر (کل نمبر 100) (حصیہ سید)

# Pakistão: Resumo dos Resultados

- Inicialmente escolas **privadas de baixa qualidade** :
  - **Aumentar** os resultados de aprendizagem (pelo DP de 0.15)
- Inicialmente escolas privadas **de alta qualidade**:
  - **Reduzir** as próprias escolares (até 21 porcentos)
- Escolas **Públicas**:
  - **Aumentar** os resultados de aprendizagem (pelo DP de 0.10)
- Impactos intermédios:
  - maior probabilidade de existirem manuais
  - dedicação de cerca de mais 30 minutos por dia às actividades de ensino e aprendizagem
- Importância da reflexão sobre o **mercado** de ensino

# Resumo: Evidências sobre a **informação necessária para a responsabilização (1)**

País	Autores	Intervenção	Met.	Resultados
<b>PAKISTÃO</b>	<i>Andrabi, as e Khwaja. 2009.</i>	Informação detalhada dos dados recolhidos externamente sobre o desempenho , amplamente divulgado aos pais, professores e aos administradores das escolas	Ensaio Controlado Aleatório (RCT) 2 anos	<b>Melhores resultados de aprendizagem nas escolas públicas e inicialmente escolas privadas de baixo desempenho; redução das propinas inicialmente em escolas privadas com elevado desempenho</b>
<b>INDIA Distrito de Jaunpur, Uttar Pradesh</b>	<i>Banerjee et al 2008.</i>	Campanha de sensibilização : sensibilização sobre os papeis, direitos e responsabilidades dos comités de supervisão das escolas; criar ferramentas de auto-avaliação e tabelas de resultados específicas para as aldeias; contratar professores de apoio para as instruções de leitura	RCT (3-6 meses )	<b>Ligeiro aumento da sensibilização sobre os papeis, direitos, e responsabilidades ; nenhum impacto dos comportamentos; nenhum impacto nos resultados de aprendizagem em “informação- apenas” intervenções</b>
<b>INDIA estudo de 3 Estados (MP; UP, KA)</b>	<i>Pandey et al 2009, 2010.</i>	Campanha de Sensibilização : Promover o conhecimento sobre os papeis , direitos e responsabilidades dos comités de supervisão das	RCT (2 anos)	<b>Maior conhecimento dos papeis e responsabilidades, especialmente em grupos socioeconómicos superiores; identificação dos</b>

# Resumo: Evidências sobre a **informação necessária para a responsabilização (2)**

País	Autores	Intervenção	Metodologia	Resultados
<b>LIBERIA</b>	<i>Piper e Korda 2010.</i>	Avaliação da leitura no ensino primário : Divulgação dos resultados da avaliação às comunidades; formação de professores em técnicas de instrução sobre leitura	RCT (2 anos)	<b>Comunicação dos grandes impactos dos dois programas (limitado a nenhum impacto de informação-só intervenção)</b>
<b>CHILE</b>	<i>Mizala e Urziola 2007.</i>	Classificação das Escolas: Publicidade das melhores escolas em comparação com as escolas que atendem populações similares.	RDD (2-4 anos)	<b>Nenhum impacto sobre os resultados ou comportamentos de aprendizagem .</b>
<b>UGANDA</b>	Reinikka e Svensson 2005, 2006. Bjorkman 2006.	Campanha em Jornais: Publicação através dos meios de comunicação sobre os montantes e as datas de capitação – distribuição aos distritos	IV (2 anos)	<b>Redução do desperdício no fluxo de recursos; maior número de matrículas e aprendizagem.</b>

# Duas questões-chave do desenho

- Simplicidade
  - Resultados, contributos, fundos, professores em relação a aprendizagem ...
  - Direitos e responsabilidades
  - [Exemplo do Paquistão](#)
- “Socialização”
  - Extensão da publicidade
  - Assistência na interpretação da informação
  - Assistência no processamento da informação para posteriormente traduzi-los em acções



# Gestão Centrada na Escola:

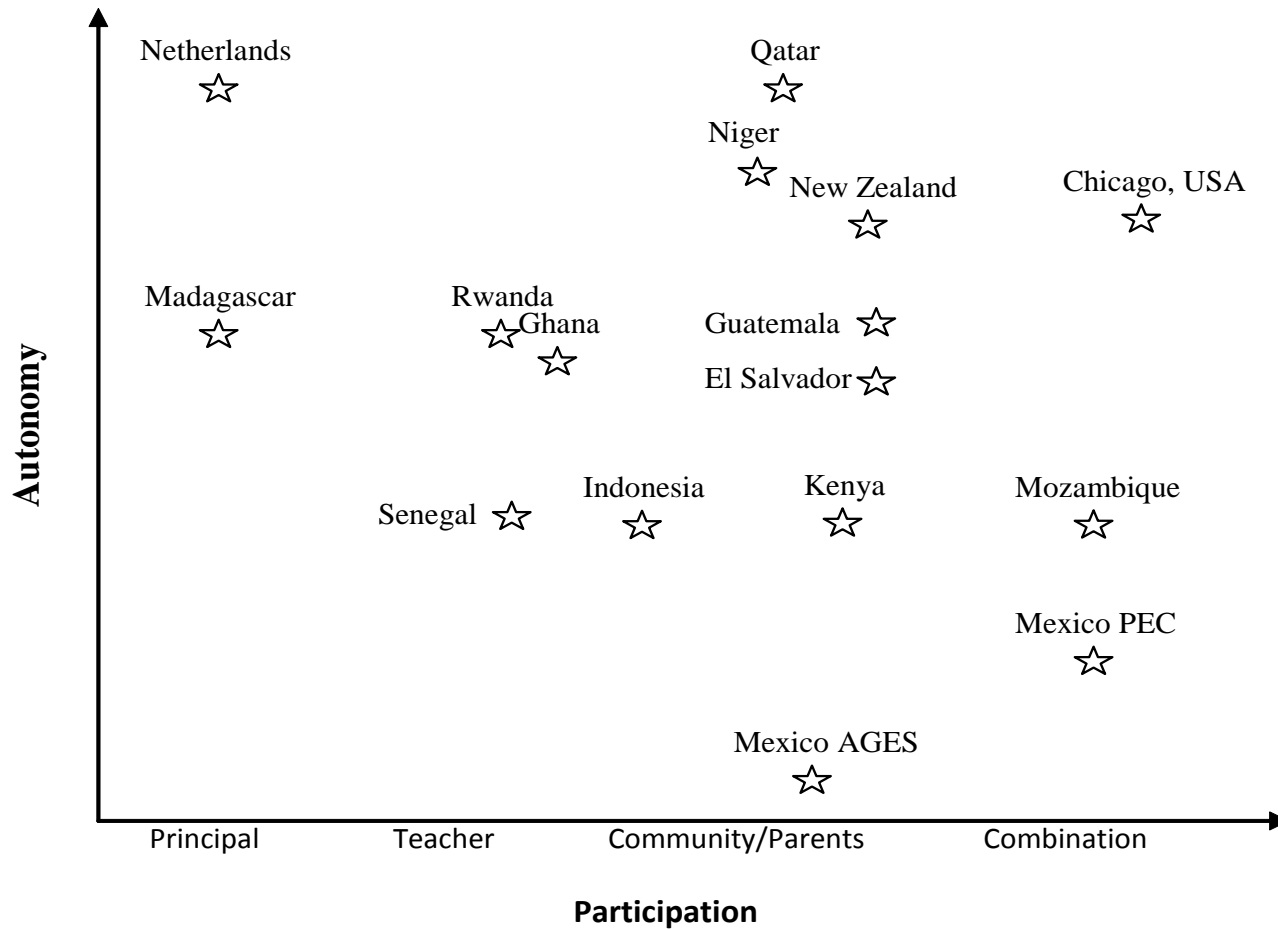
## Transferência da Autoridade

- Orçamento
  - Contratação & Despedimento
  - Currículo
  - Infra-estrutura
  - Monitoria
  - Bolsas escolares
  - Divulgação
- Objectivos:
1. Aumento de participação
  2. Capacitação de directores & professores
  3. Reforço das capacidades locais
  4. Melhoria da qualidade & eficiência escolar
- Calendário escolar

# Como poderá a Gestão Centrada na Escola melhorar os resultados?

- Aqueles que a nível local têm melhor informação
  - Decisões chave sobre o pessoal da escola
  - Decisões chave sobre as despesas
  - Mudanças no processo educacional
  - Mobilização de recursos
- Maior envolvimento dos pais implica responsabilização
  - O pais exigem a tomada de melhores decisões
  - Relação entre o envolvimento dos pais e a tomada de decisões
  - Mudanças na responsabilização
  - Mudanças no ambiente escolar

# Autonomia e Participação



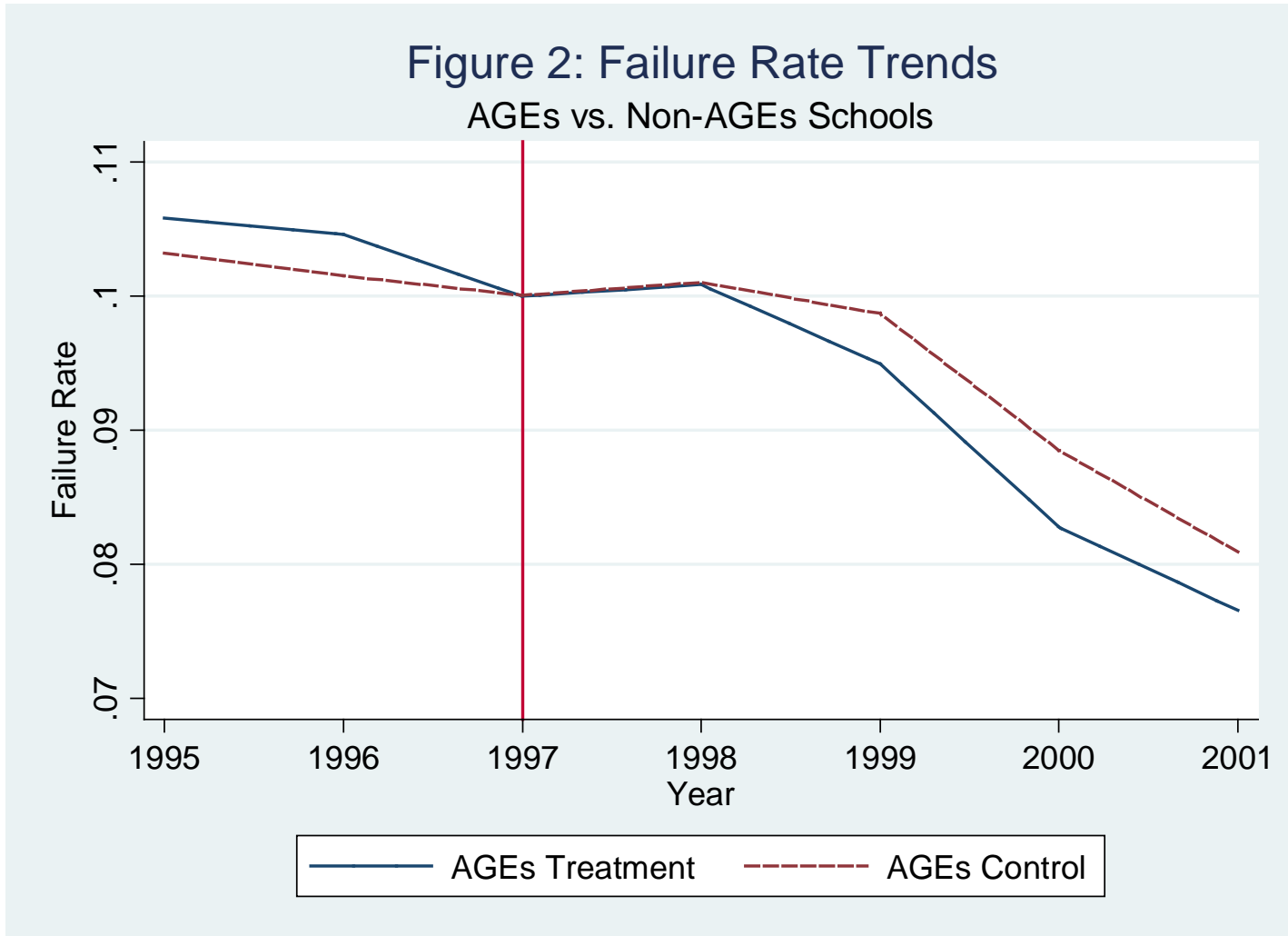
# Um exemplo: Apoio à Gestão Escolar (AGEs) - Mexico

Descentralização de um número limitado de funções ...

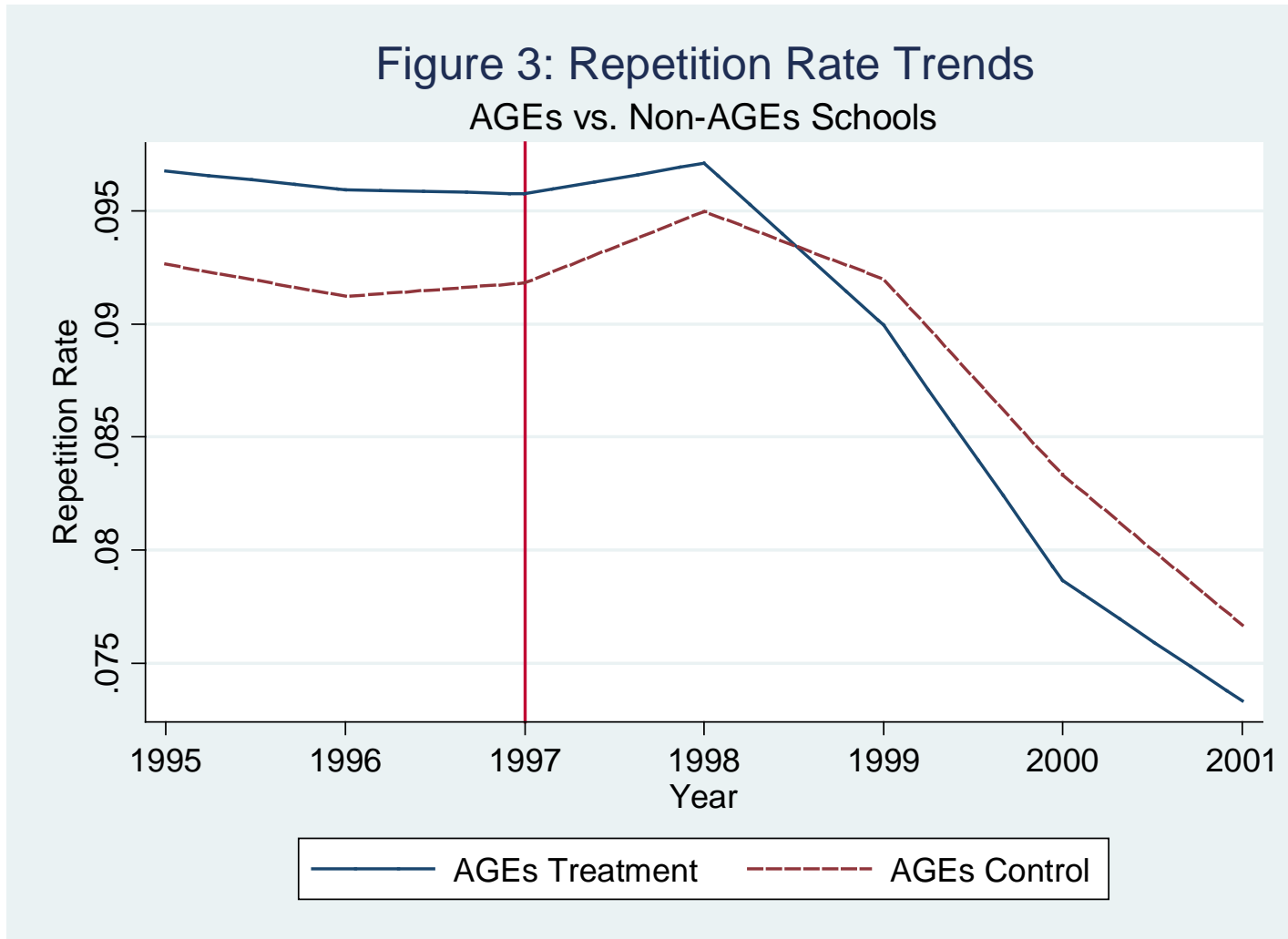
## Programas de Gestão Centrada na Escola

	AGEs	Chicago
Fundos por escola	\$5,000	\$37,000
Uso de fundos para livros e infra-estruturas	Sim	Sim
Concepção de progr para formação de professores	Sim	Sim
Contratação de professores	Não	Sim
Definição dos salaries dos professores	Não	Sim
Concepção do currículo escolar	Não	Sim

# ...porém grande impacto (1)



# ...porém grande impacto (2)



# Resumo: Evidências sobre a **gestão centrada na escola (1)**

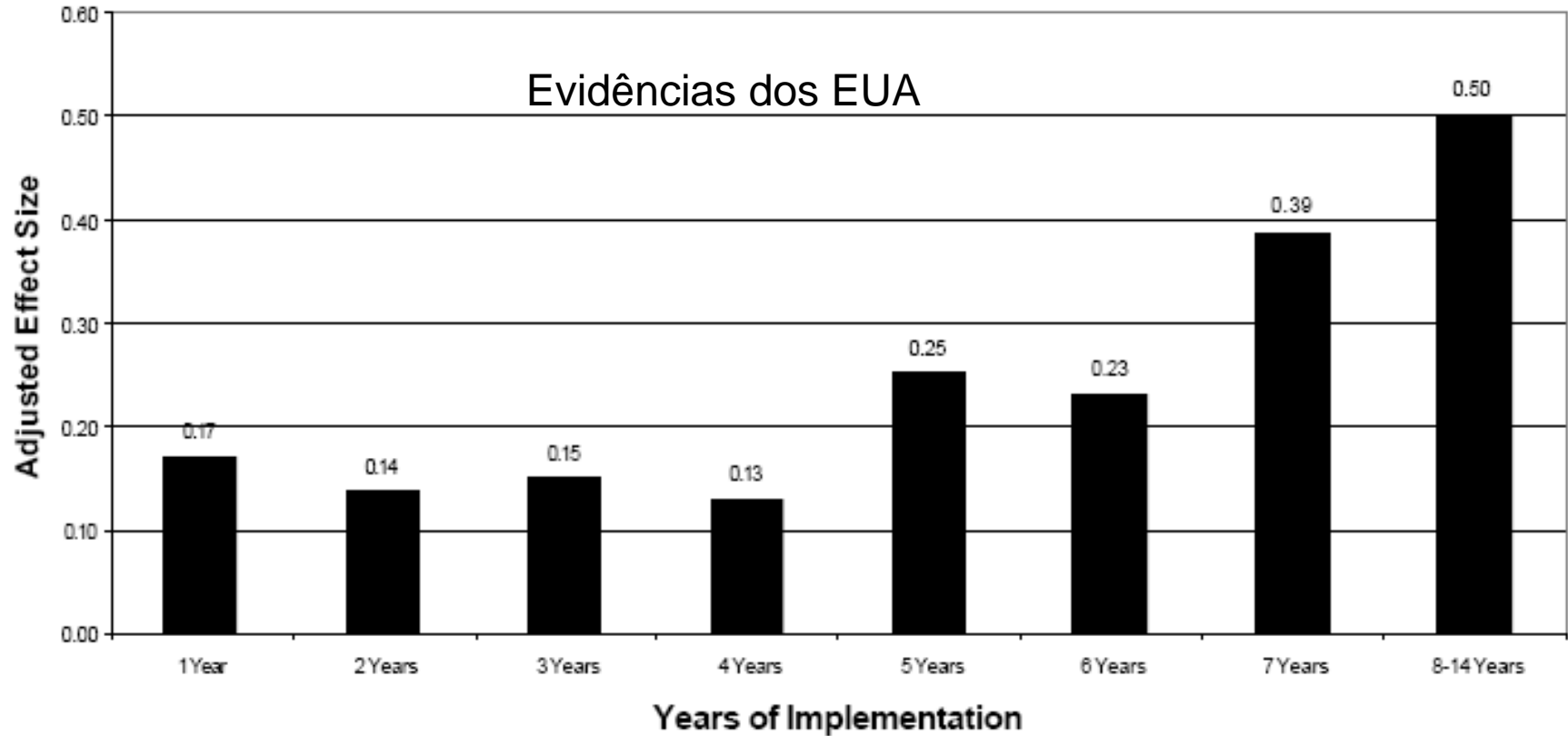
País	Autores	Intervenção	Metodologia	Resultados
NEPAL	<i>Chaud-hury 2011</i>	As comunidades manifestam o desejo de assumir a gestão das escolas (recebem subsídio de incentivo pontual )	Método quasi-experimental de aleatorização (IV & DD)	<i>Redução das crianças do sistema de ensino; redução da repetição ; maior progressão; equidade (melhor desempenho da casta desfavorecida)</i>
PAKISTAN	<i>Das et al. forthcoming</i>	Constituição de conselhos escolares com base em certas regras; contratação de uma ONG para gerir a escola, juntamente com conselho escolar, auferem \$4.000	RCT	<i>Até a gora, não houve mudanças em relação as matriculas escolares ou em relação ao absentismo dos professores</i>
KENYA	<i>Duflo, Dupas &amp; Kremer 2007</i>	Formação dos comités escolares para acompanhar os professores no desempenho & contratação de professores a partir do comité (versus a contratação de novos professores pelo director)	RCT	<i>Classificações dos testes dos estudantes mais altas, menos absentismo dos professores, ligeira mudança nas desistências dos estudantes</i>

# Resumo: Evidências sobre a **gestão centrada na escola (2)**

País	Autores	Intervenção	Metodologia	Resultados
INDONESIA	<i>Pradhan et al. 2010</i>	Gestão centrada na escola	RCT	<i>Impacto positivo nos resultados da aprendizagem; Mais fortes para as eleições em combinação com a ligação, aumenta a classificação em línguas no desvio padrão de 0.51, matemática 0.46</i>
MEXICO	<i>Gertler, Patrinos and Rodriguez 2010</i>	Duplicação do subsídio escolar (AGE)	RCT	<i>Maior participação no primeiro ano; redução das desistências, melhor classificação em leituras no 3º ano apenas no segundo ano</i>
MEXICO	<i>Gertler, Patrinos, Rubio &amp; Garcia 2010</i>	Gestão centrada na escola Colima (PEC)	RCT	<i>Melhor resultados de aprendizagem para todos, sobretudo o grupo do 3º ano no programa</i>



# Um factor chave: Tempo para surtir efeito



# Questões-chave da concepção: Da responsabilização fraca à forte

- **Autonomia**
  - dos pequenos subsídios para o orçamento escolares
- **Autonomia**
  - da monitoria à contratação /despedimento
- **Participação**
  - de pais passivos para pais activos
- **Avaliação**
  - necessidade de informação, avaliações, divulgação, utilização
- **Responsabilização**
  - regras & responsabilidades claras , com consequências

# Incentivos dos Professores

- Os sistemas de ensino com mais incentivos
  - **Professores com contrato** (professores contratados localmente sem a protecção do funcionalismo público e acompanhado/avaliados pela comunidade)
  - **Pagamento pelo desempenho** (pagamento do bonus anual relacionado com os resultados de aprendizagem dos estudantes)
- Ambos são fortes mecanismos para reforçar a responsabilização dos professores em relação aos resultados

# Como poderão os **incentivos aos professores** melhorar os resultados?

- Motivar os professores a trabalharem mais e concentrarem-se nos resultados de aprendizagem dos estudantes
  - Recompensar os resultados (ou pelo menos a satisfação da comunidade) com a renovação de contrato
  - Recompensar os resultados com o pagamento de uma gratificação

*Em ambos os casos, a relação causal deve ser através da mudança do esforço ou prática do professor*

# Um exemplo: Índia AP:

## Panorâmica do Desenho sobre os Incentivos dos Professores

	INCENTIVOS (Condicional na Melhoria da Aprendizagem do Estudante)			
		NONE	GROUP BONUS	INDIVIDUAL BONUS
CONTRIBUTOS (Incondicional)	NENHUM	CONTROLO (100 Escolas)	100 Escolas	100 Escolas
	MAIS PROFESSORES CONTRATADOS	100 Escolas		
	MAIS SUBSÍDIOS GLOBAIS	100 Escolas		

- Formula da gratificação  
Gratificação de Rs. 500 por cada 1% pontos percentuais de melhoria na classificação média
- Ponderado para cerca de **3% pagamento anual** (e igual aos tratamentos de eficácia)

From: Muralidharan, K. and V. Sundararaman. 2009. "Teacher Performance Pay: Experimental Evidence from India." National Bureau of Economic Research Working Paper No. 15323. Cambridge, MA.

# Índia AP: Resumo do Desenho do Estudo

- Estudo realizado através de uma amostra representativa de **500 escolas primárias** em 5 distritos do AP
- **Testes de base de referência** nestas escolas (Junho/Julho de 05)
- Monitorar **as variáveis do processo** ao longo do ano, através de inquéritos sem aviso prévio (Set 05– Feb 06)
- Realizar **testes de acompanhamento 1** para avaliar o impacto das várias intervenções nos resultados de aprendizagem (Março/Abril 06)
- Providenciar pagamentos de gratificações e comunicar a continuação do programa (Sept 06)
- Realizar **testes de acompanhamento 2** para avaliar o impacto das várias intervenções nos resultados de aprendizagem (Março/Abril 07)

# Índia AP: Resumo dos resultados

- As escolas com incentivos **produzem resultados significativamente melhores** (DP de 0.22)
- Verificam-se melhorias em todas as áreas (todas classes, distrito, classificações da base de referência)
- As crianças em escolas com incentivos têm melhor desempenho nas componentes **mecânicas** e **conceptuais** dos testes e também em questões de inexistência de incentivos
- Nenhuma diferença entre incentivos de grupo ou individual no primeiro ano – **mas no segundo ano, os incentivos individuais começam a superar os incentivos de grupo**
- Ainda regista-se o absentismo dos professores, mas os professores das escolas com incentivos apresentam **níveis maiores de actividades** através da assiduidade

# Resumo: Evidências sobre os **professores** **contratados (1)**

País	Autores	Intervenção	Metodologia	Resultados
Índia	<i>Banerjee e outros 2007</i>	Balsakhi programa para mais professores .	RCT (3 anos)	<i>(1) Resultados de testes com o programa Balsakhi do DP de 0.14 maior do que no primeiro ano, DP de 0.28 SD maior no segundo ano e DP de 0.1 no ano após o fim do programa. (2) Maiores resultados pelas crianças que tiveram pior classificações no teste inicial e pelas crianças que recebem aulas de recuperação.</i>
Quênia	<i>Duflo, Dupas, Kremer 2009</i>	Professores com contrato	RCT (3 anos)	<i>(1) Os resultados de testes aos estudantes de professores com contrato mostraram um DP de 0.21 maior do que estudantes de professores da função pública na mesma escola. (2) Professores com contrato apresentam 30% de maior probabilidade de encontrarem-se na sala de aula do que os professores da função pública. (3) Redução em 11 porcentos nas taxas de ausência dos estudantes de professores com contrato. (4) Impactos de longo prazo persistiram apenas nas escolas em que os conselhos receberam formação de gestão.</i>
Índia AP	<i>Muralidharan e Sundararaman 2010</i>	Professores com contrato	RCT (2 anos)	<i>(1) Os resultados dos testes apresentam um DP de 0.15-0.13 superior em matemática e línguas, respectivamente, para os estudantes em escolas com professores adicionais. (2) As horas de ausência de professores com contrato é de 16% vs. 27% das horas dos professores regulares. (3) Professores com contrato encontrados na sala de aula 49% vs. 43% dos professores regulares durante as visitas nas escolas. (4) Uma estimativa não experimental considera os incentivos aos professores contratados como eficazes na obtenção de resultados de aprendizagem , e representa um-quinco do custo dos professores regulares.</i>



# Resumo: Evidências sobre **professores** **contratados (2)**

País	Autores	Intervenção	Metodologia	Resultados
<b>Mali, Niger, Togo</b>	<i>Froelich, Bourdon e Michaelowa 2007</i>	Programas Nacionais para Professores Contratados	Matching	<i>Professores contratados tiveram um impacto positivo em estudantes com menores capacidades no níveis baixos e impacto negativo em estudantes com elevadas capacidades em níveis superiores.</i>
<b>Peru</b>	<i>Alcazar e outros 2006</i>	Programa provincial para professores contratados	Matching	<i>Professores contratados 12–13% com maior tendência de estarem ausentes</i>
<b>India MP</b>	<i>Goyal e Pandey 2009</i>	Programa Nacional (200 escolas)	Matching (2 anos)	<i>(1) Professores contratados ausentes do serviço representam 27% vs. 37% por parte dos profs regulares durante as visitas as escolas . (3) Resultados dos testes aos estudantes positivamente associados aos esforços dos professores. (4) A ausência e a taxa de actividade dos professores contratados piorou no segundo ano de contrato mas continua melhor que dos professores regulares .</i>

# Resumo: Evidências sobre o pagamento com base no desempenho (1)

País	Autores	Intervenção	Metodol	Resultados
Índia AP	<i>Muralidharan e Sundararaman 2009</i>	Individual: ganhos nos resultados de testes dos estudantes (fim do ano vs. resultados dos testes no princípio do ano em todas as salas de aula)	RCT (2 anos)	<i>Melhoria do DP de 0.27 nos resultados de aprendizagem em comparação com as escolas públicas até o segundo ano do programa</i>
Israel	<i>Lavy 2002</i>	Individual : resultados médios dos testes nos exames de admissão e taxa média de aprovações relativas aos resultados previstos (ajustado em função da sit. Socioeconómica dos estudantes ). Campeonato.	RDD, PSM	<i>Aumento de 18% para matemática e 17% de aumento para leitura nos exames finais</i>
Índia AP	<i>Muralidharan e Sundararaman 2009</i>	Grupo: ganhos médios nos resultados aos testes a nível das escolas relativos aos resultados da base de referência	RCT (2 anos)	<i>Melhoria do DP de 0.16 SD nos resultados de aprendizagem em comparação com as escolas do Estado até o segundo ano do programa</i>
Quênia	<i>Glewwe, Ilas, e Kremer 2010</i>	Grupo: ganhos médios em relação aos resultados dos testes dos estudantes a nível escolar relativos aos resultados da base de referência. Campeonato.	RCT	<i>(1) Melhoria do DP de 0.14 nos resultados de aprendizagem. (2) ganhos não mantidos um ano após. (3) nenhum decréscimo das ausências dos professores. (4) aumento das sessões de prep de exames.</i>
Brasil	<i>Ferraz e Bruns 2011</i>	Grupo: objectivos escolares para a melhoria do índice IDEPE (resultados dos testes a nível do Estado e progressão escolar do estudante)	RDD	<i>Melhoria do DP de 0.16–0.20 nos resultados de aprendizagem em escolas com gratificações em comparação com escolas sem gratificações no segundo ano do programa, controlo dos resultados do primeiro ano</i>

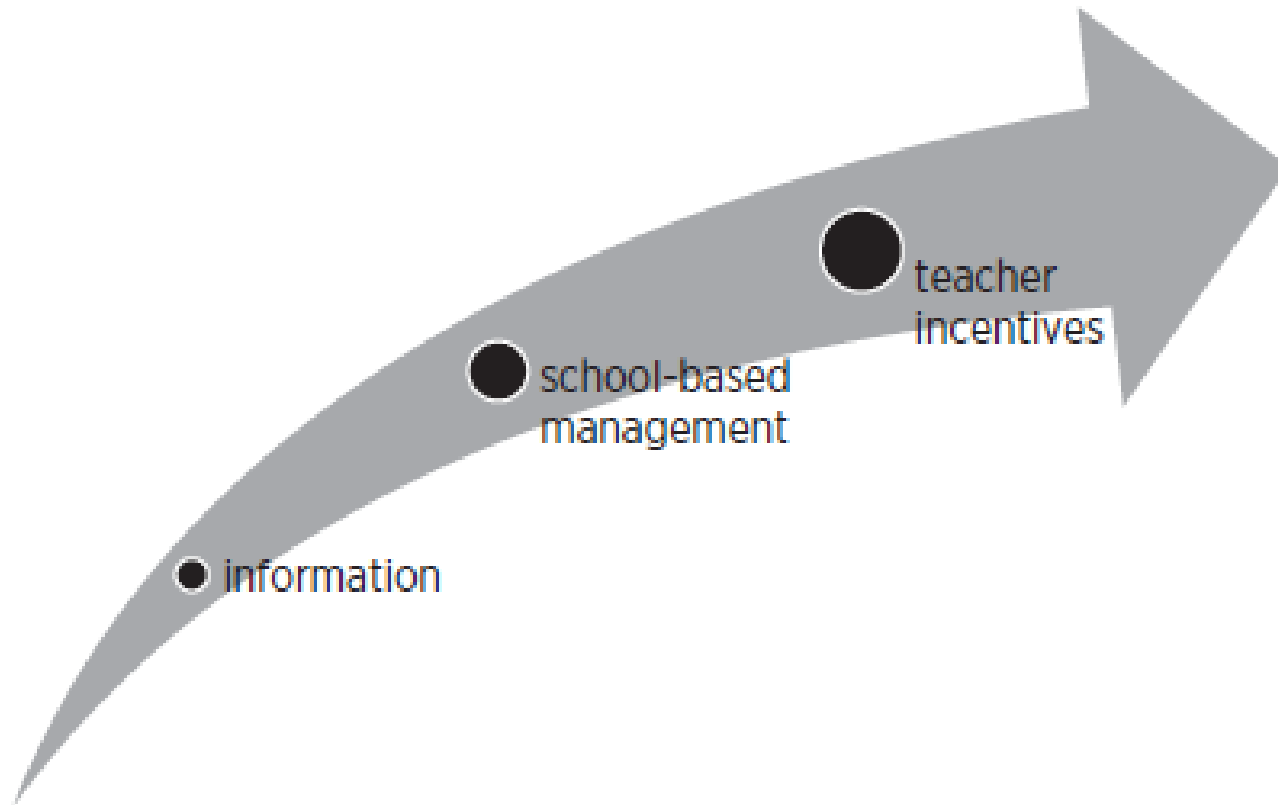
# Resumo: Evidências sobre o pagamento com base no desempenho (2)

País	Autores	Intervenção	Metodologia	Resultados
Israel	Lavy 2009	Grupo: resultados das escolas (matriculas escolares, desistência, resultados dos testes) relativo aos resultados previstos ajustados em função da sit. Socioeconómica dos estudantes . Campeonato.	RDD, PSM	<i>(1) Melhoria do DP de 0.13 nos resultados de aprendizagem. (2) aumentos modestos nos creditos obtidos e % de estudantes assistem os exames de admissão.</i>
Chile	SNED 2003, 2008; Rau e Contreras 2009.	Grupo: Baseado no índice (resultados dos testes; ganhos obtidos nos testes; outros factos escolares). Campeonato em função das categorias socioeconómicas da escola.	RDD	<i>Melhoria do DP de 0.08–0.10 nos resultados de aprendizagem para as escolas que dificilmente conseguiram as gratificações em comparação com as escolas que quase perderam as gratificações dificilmente</i>
India: Rajasthan	Duflo, Hanna e Ryan 2010	Grupo: Em função da assiduidade do professor (foto no inicio/final do dia)	RCT	<i>(1) A ausência de professores diminuiu de 42% para 23%. (2) os resultados de teste dos estudantes aumentou para um DP de 0.17 SD. (3) Maior conclusão dos níveis de ensino.</i>
Kenya: ensino pré-escolar	Kremer e outros 2001	Individual: os directores escolares recebem recursos para gratificar os professores pela boa assiduidade	RCT	<i>(1) Nenhuma redução na taxa de absentismo dos professores (29%). (2) Nenhuma mudança na assiduidade dos estudantes ou nos resultados dos testes.</i>

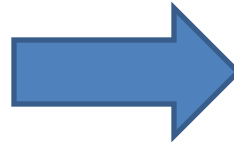
# Questões-chave do desenho

- **Professores contratados:**
  - Natureza da monitoria
- **Pagamento com base no desempenho:**
  - Exequibilidade (individual/grupo; critérios)
  - Aceitação dos critérios
  - Desenho dos parâmetros:
    - **Ruido** (quão precisa é a avaliação da medida de desempenho)
    - **Localidade** (até que ponto a medida relaciona-se com o esforço real )
    - **Previsibilidade**
    - **Valor da gratificação**
- **Efeitos perversos**

# Mecanismos de interacção para aumentar a responsabilização



**Objectivo:**  
**Reverter o fracasso da  
prestação de serviço em  
sucesso**



# Obrigado

<http://go.worldbank.org/UHR0U2UQ60>

