

Avaliando a Gestão II: O Uso da Avaliação Objetiva e de Indicadores

Quanto mais objetiva for a avaliação, mais úteis e legítimos tendem a ser seus resultados. A avaliação deve ser feita pela confrontação das ações desenvolvidas com o programa de governo, as aspirações da sociedade e com indicadores objetivos definidos tecnicamente, à luz de critérios de análise que privilegiem os impactos sociais e políticos. Fazer uma avaliação baseada em impressões ou opiniões particulares não só impede que se veja a realidade como pode fornecer uma visão distorcida dos resultados da ação da prefeitura. Os erros podem ser entendidos como acertos; em vez de corrigi-los, eles são reforçados e seus danos são ampliados.

A objetividade da avaliação depende das informações disponíveis. Se as informações não forem confiáveis, a avaliação terá sua eficácia comprometida e perderá legitimidade. Deve-se prever formas de garantir a consistência das informações, não deixando espaço para dúvidas. A prefeitura deve se estruturar para recolher informações relevantes. O registro das ações realizadas, bem como de seus custos e impactos é indispensável, pois a avaliação deve ser integrada às ações de planejamento. O ideal é dispor de um Sistema de Informações para o Planejamento, composto por subsistemas sob a responsabilidade de cada secretaria, interligados entre si.

O método adotado também influi na objetividade da avaliação. Ele deve considerar aspectos subjetivos e análises políticas. Mas é preciso dispor também de dados quantificados, que expressem em números os resultados das ações do governo municipal. Estas informações numéricas devem ser *indicadores* da gestão. É possível compará-los com os de outros municípios, com os de outros

períodos ou com padrões técnicos pré-definidos.

Os indicadores podem ser simples ou compostos. Os *indicadores simples* normalmente são auto-explicativos: descrevem imediatamente um determinado aspecto da realidade (número de leitos hospitalares implantados, por exemplo) ou apresentam uma relação entre situações ou ações (como a relação entre o número de matrículas no 2º grau sobre número de matrículas no 1º grau). São excelentes para realizar avaliações setoriais e para a avaliação de cumprimento de pontos do programa de governo, permitindo conclusões rápidas e objetivas (por exemplo, se o governo se comprometer a ampliar o número de domicílios servidos por coleta de lixo e este se reduz, a avaliação da eficácia das ações neste setor é óbvia).

Indicadores compostos são aqueles que apresentam de forma sintética um conjunto de aspectos da realidade (por exemplo, o índice de inflação é um indicador que sintetiza o aumento de preços de vários produtos). Estes indicadores agrupam, em um único número, vários indicadores simples, estabelecendo algum tipo de média entre eles. Para isso, é preciso definir uma forma de ponderação, ou seja, dizer que os indicadores terão importância diferenciada ("peso") para a determinação do resultado final.

Para a avaliação da gestão, indicadores compostos são importantes porque permitem fazer comparações globais da situação do município e do desempenho da gestão.

Pode-se, por exemplo, construir um "Índice de Qualidade de Vida do Município", incorporando variáveis referentes à saúde, transportes, educação, meio ambiente, renda, entre outras. Calculando-se este índice para vários anos, pode-se analisar sua evolução ao longo do tempo e, portanto, avaliar como evoluiu a qualidade de vida dos cidadãos (inclusive comparando a posição da gestão em curso com a de gestões anteriores). Também é possível construir indicadores de eficácia da gestão (que meçam o quanto as ações da prefeitura influenciaram a qualidade de vida na cidade) ou indicadores de eficiência da gestão (que avaliem se o governo está utilizando os recursos disponíveis da melhor

forma possível).

Para a determinação dos indicadores (simples e compostos) que serão utilizados no processo de avaliação, é importante levar em conta a possibilidade de obter dados confiáveis para apurá-los e sua capacidade de fornecer informações realmente relevantes. Na definição dos indicadores simples, é recomendável adotar aqueles já consagrados, como: mortalidade infantil, IPK (índice de passageiros transportados por quilômetro), percentual de reprovações na rede escolar, etc. A adoção de indicadores compostos exige um trabalho mais sofisticado, onde é recomendável o auxílio de especialistas.

A avaliação não pode ser reduzida ao uso de indicadores. É mais difícil, mas não menos importante, avaliar os avanços democráticos da gestão (que não podem ser medidos pelos indicadores de qualidade de vida e infra-estrutura social): a expansão dos direitos civis e políticos.