

COMO PLANEJAR E MEDIR A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA DA GESTÃO DE UM GOVERNO MUNICIPAL

Fernando Alcoforado*

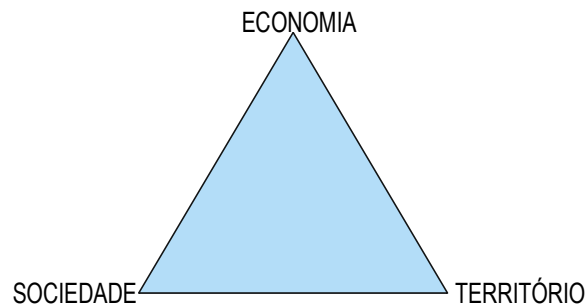
Este artigo tem por objetivo apresentar os indicadores de eficiência e eficácia que devem ser considerados no planejamento e na avaliação do desempenho de uma administração municipal. Segundo Peter Drucker, um dos grandes mestres da Administração moderna, eficiência consiste em fazer certo o que é planejado que geralmente está ligada ao nível operacional, em como realizar as operações com menos recursos, isto é, com menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc. Já a eficácia consiste em fazer as coisas certas, isto é, fazer o que é necessário para a consecução dos objetivos. O significado de eficiência tem a ver com fazer mais e melhor com o mínimo de recursos possível. Eficácia, por sua vez, está diretamente relacionada com o objetivo final. Um gestor eficaz é aquele que, além de realizar seus processos de maneira correta, também foca nos resultados e explora todo o potencial disponível. Eficiência é, portanto, diferente de eficácia, que significa fazer com que as coisas certas sejam feitas. Eficiência está associada a processos e eficácia, a resultados. A efetividade de uma administração é alcançada quando a eficiência e a eficácia são alcançadas simultaneamente, isto é, atinge os objetivos de acordo com o planejado e, ao mesmo tempo, utiliza os recursos da melhor forma possível. É isto que todo gestor de um município deveria perseguir.

Em uma gestão municipal, a eficiência está relacionada com a melhoria dos sistemas de educação, saúde, transporte público, habitação popular, saneamento básico, sistema de coleta, tratamento e disposição final do lixo, segurança pública, infraestrutura urbana da cidade e da própria estrutura administrativa da prefeitura do município. Para uma gestão municipal ser eficiente, significa o gestor fazer as coisas de forma correta com o menor uso de recursos e menor tempo possível, ter que dominar o processo, ser habilidoso e rápido. Isso é eficiência, fazer as coisas de forma correta. Um gestor municipal é eficiente quando ele realiza as tarefas setoriais e a administração como um todo com o menor orçamento possível, com o menor número de pessoas envolvidas e com o menor dispêndio de materiais, energia e outros insumos necessários com a tecnologia disponível.

Os indicadores de eficiência de uma gestão municipal seriam obtidos calculando-se por setor (educação, saúde, transporte público, habitação popular, saneamento básico, sistema de coleta, tratamento e disposição final do lixo, segurança pública e infraestrutura urbana da cidade) e para a administração municipal como um todo as relações seguintes: 1) Orçamento alocado na educação pelo total de alunos matriculados (R\$/aluno); 2) Orçamento alocado na saúde pelo total de pessoas beneficiadas (R\$/ pessoa beneficiada); 3) Orçamento alocado no transporte público pelo total de pessoas usuárias (R\$/ usuários); 4) Orçamento alocado na habitação popular pelo total de pessoas beneficiadas (R\$/ pessoa beneficiada); 5) Orçamento alocado no saneamento básico pelo total de pessoas beneficiadas (R\$/ pessoa beneficiada); 6) Orçamento alocado no sistema de coleta, tratamento e disposição final do lixo pelo total de habitantes da cidade (R\$/ habitante); 7) Orçamento alocado na segurança pública pelo total de crimes registrados na cidade (R\$/ crimes registrados); 8) Orçamento alocado na infraestrutura urbana pelo total de habitantes da cidade (R\$/ habitante); e, 9) Custo da máquina administrativa do município/ Arrecadação de taxas e impostos. A eficiência seria alcançada quando estas relações fossem as menores possíveis com o uso da melhor tecnologia disponível em cada setor.

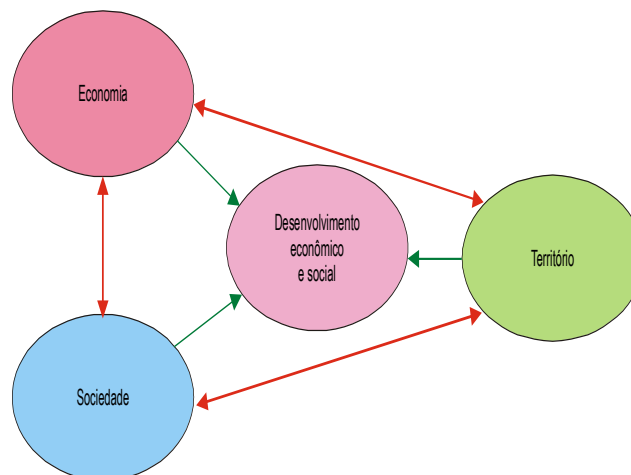
Para uma gestão municipal ser eficaz, significa o gestor atingir os objetivos econômicos, sociais e ambientais visando o bem-estar social de sua população. É oportuno observar que todo município só alcançará o bem-estar de sua população quando o progresso econômico, o progresso social e o progresso ambiental ocorrerem simultaneamente. Para serem eficazes em suas políticas desenvolvimentistas, os gestores do município precisam fazer com que os fatores impulsionadores do desenvolvimento existentes nos planos da Economia, Sociedade e Território sejam amplamente utilizados na promoção do progresso econômico, social e ambiental e que os fatores restritivos sejam eliminados ou neutralizados.

Figura 1 – O tripé economia–sociedade–território



A eficácia da gestão municipal será alcançada quando ocorrer a mais adequada sinergia entre os fatores existentes nos planos da Economia, da Sociedade e do Território que é decisiva para que se alcance o necessário desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Figura 2 – Sinergia economia-sociedade-território e o desenvolvimento



Para promover o desenvolvimento do município nos planos da Economia e do Território, é preciso que os seus gestores planejem e elaborem projetos para: 1) realizar investimentos públicos e privados (internos e externos) visando elevar a produção interna de produtos e serviços para suprir a demanda interna e, também, a externa ao município; 2) suprir as necessidades de infraestrutura econômica (energia, transportes e comunicações); 3) criar incentivos para que empresas implantem estruturas de pesquisa voltadas para a inovação de produtos e processos articuladamente com as universidades

e centros de pesquisa; 4) realizar investimentos públicos e privados na estruturação e racionalização da infraestrutura de transporte e na melhoria da estrutura urbana da cidade; e, 5) promover o aproveitamento do potencial endógeno existente no território da cidade.

A eficácia da administração no plano econômico e territorial deve ser medida pela taxa de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) municipal que é a soma de todos os serviços e bens produzidos num período (mês, semestre, ano) expresso em percentagem. Outro medidor de eficácia é o GPI - Genuine Progress Indicator que considera o cálculo do PIB, mas subtrai custos decorrentes de fatores como custos da criminalidade, da poluição, da degradação ambiental e do comprometimento dos recursos e sistemas naturais, como fornecimento de água, por exemplo, além de acrescentar ao cálculo itens como trabalho doméstico e voluntário não considerados no cálculo do PIB (Ver o site <https://en.wikipedia.org/wiki/Genuine_progress_indicator>).

Para promover o desenvolvimento do município no plano da Sociedade e do Meio Ambiente, é preciso que seus gestores municipais planejem e elaborem projetos para; 1) realizar investimentos públicos e privados visando desenvolver o sistema de educação em todos os níveis para melhor qualificar os recursos humanos e utilizar o sistema de ciência e tecnologia existente para oferecer os recursos de conhecimento necessários ao processo de desenvolvimento da cidade; 2) promover investimentos na infraestrutura social (educação, saúde, habitação e saneamento básico) e na estrutura urbana da cidade visando a melhoria das condições de vida da população; 3) promover investimentos na infraestrutura econômica (energia, transporte e comunicação) e, 4) promover investimentos visando a melhoria do meio ambiente da cidade.

A eficácia da administração no plano social deve ser medida pela taxa de desemprego que deve ser a mais baixa possível e o índice de distribuição de renda do município que deve ser a mais alta possível. Outro indicador de eficácia, que deve ser o mais alto possível, é o IDH- Índice de Desenvolvimento Humano do município, usado pela Organização das Nações Unidas, que leva em conta o PIB per capita, a longevidade das pessoas e sua educação (avaliada pelo índice de analfabetismo e pelas taxas de matrícula nos vários níveis de ensino). A eficácia da administração no plano ambiental deve ser medida com o uso de indicadores do município, como a emissão de gases do efeito estufa, o consumo de combustíveis fósseis, a medição da poluição da terra, do ar, do oceano e da água os quais devem ser zerados ou serem os mais baixos possíveis.

Todos os indicadores apresentados são importantes, não apenas para os gestores municipais poderem planejar e avaliar suas administrações, bem como para as comunidades sujeitas a essas administrações poderem avaliar seu desempenho e orientarem suas decisões em épocas de eleições sobre o apoio a ser concedido ou não a seus gestores. O cidadão racional deve julgar se um administrador público deve ser mantido no cargo ou não decidindo racionalmente com base na avaliação dos indicadores de eficiência e de eficácia de sua administração e não por ideologia ou julgar favoravelmente a um administrador atraído apenas pela execução de obras de fachada ou faraônicas como tem ocorrido ao longo da história. O cidadão racional deve fazer a escolha de um novo administrador público analisando se o plano de governo de quem exerce o cargo e dos candidatos adversários contribui ou não para a melhoria dos indicadores de eficiência e eficácia da gestão de sua cidade.

* Fernando Alcoforado, 80, condecorado com a Medalha do Mérito da Engenharia do Sistema CONFEA/CREA, membro da Academia Baiana de Educação, engenheiro e doutor em Planejamento

Territorial e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Barcelona, professor universitário e consultor nas áreas de planejamento estratégico, planejamento empresarial, planejamento regional e planejamento de sistemas energéticos, é autor dos livros *Globalização* (Editora Nobel, São Paulo, 1997), *De Collor a FHC- O Brasil e a Nova (Des)ordem Mundial* (Editora Nobel, São Paulo, 1998), *Um Projeto para o Brasil* (Editora Nobel, São Paulo, 2000), *Os condicionantes do desenvolvimento do Estado da Bahia* (Tese de doutorado. Universidade de Barcelona, <http://www.tesisenred.net/handle/10803/1944>, 2003), *Globalização e Desenvolvimento* (Editora Nobel, São Paulo, 2006), *Bahia- Desenvolvimento do Século XVI ao Século XX e Objetivos Estratégicos na Era Contemporânea* (EGBA, Salvador, 2008), *The Necessary Conditions of the Economic and Social Development- The Case of the State of Bahia* (VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG, Saarbrücken, Germany, 2010), *Aquecimento Global e Catástrofe Planetária* (Viena- Editora e Gráfica, Santa Cruz do Rio Pardo, São Paulo, 2010), *Amazônia Sustentável- Para o progresso do Brasil e combate ao aquecimento global* (Viena- Editora e Gráfica, Santa Cruz do Rio Pardo, São Paulo, 2011), *Os Fatores Condicionantes do Desenvolvimento Econômico e Social* (Editora CRV, Curitiba, 2012), *Energia no Mundo e no Brasil- Energia e Mudança Climática Catastrófica no Século XXI* (Editora CRV, Curitiba, 2015), *As Grandes Revoluções Científicas, Econômicas e Sociais que Mudaram o Mundo* (Editora CRV, Curitiba, 2016), *A Invenção de um novo Brasil* (Editora CRV, Curitiba, 2017), *Esquerda x Direita e a sua convergência* (Associação Baiana de Imprensa, Salvador, 2018, em co-autoria) e *Como inventar o futuro para mudar o mundo* (Editora CRV, Curitiba, 2019).