



Análise executiva de resultados no direcionamento e accountability das estratégias de governo

Lúzio da Ressurreição Santos

Gestor Governamental do Estado de Goiás e Líder de Equipe dos Executivos Públicos. Especialista em Governança e Gestão de TI. Especialista em Estimativas de Projetos e Graduação em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Goiás-UFG. Especialista em Internet pela Universidade de Brasília.

Ana Paula Carvalho Ferreira

Assistente de Gestão do Estado de Goiás e Executiva Pública, Graduada em Administração pela Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO, pós-graduada em Marketing e Pesquisas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, consultoria na Indústria Cristal Alimentos, Faculdade Padrão e FGV/ESUP.

Andrei Azevedo de Sousa da Cunha Lima

Gestor Governamental do Estado de Goiás e Executivo Público, graduado em Administração pela Uni-Anhanguera, com especialização em Finanças e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas-FGV e Políticas Públicas pela Universidade Federal de Goiás-UFG.

Janine Almeida Silva Zaiden

Gestora Governamental do Estado de Goiás e Chefe do Núcleo de Gestão de Resultados, Master em Liderança Pública-CLP, Business Education na Harvard Business School, Extensão em Auditoria Governamental-Instituto Morιά, MBA em Gerenciamento de Projetos-FGV, MBA em Gestão Empresarial-FGV e Graduação em Engenharia Civil-UFG.

Susanna Silva Miranda Saddi

Gestora Governamental do Estado de Goiás e Executiva Pública, Especialista em Gestão Pública, Engenheira Eletricista, Bacharel em Sistemas de Informação, Técnica em Eletrônica, lecionou por dois anos e meio na Universidade Paulista - UNIP, nos cursos de Engenharia de Computação e de Controle e Automação



RESUMO

Tendo em vista a realidade do país acerca da escassez de recursos, em especial os recursos financeiros, os avanços na gestão pública têm apresentado várias opções para a atuação governamental, seja federal, estadual ou municipal, com propostas de focalização das políticas públicas, mas pouco colocada em prática.

Já observando este cenário, com o ajuste dos investimentos e esforços, para calibrar a capacidade de atendimento dos governos, necessita-se cada vez mais de ferramentas que apoiem o direcionamento tomado e que evidenciem a correção das tomadas de decisão a partir de dados e informações mais próximas da efetividade das ações.

Têm surgido, recentemente, variações de avaliações de políticas públicas, mas que não permeiam uma tempestividade adequada ao ciclo governamental. No Estado de Goiás, foi desenvolvida a Análise Executiva de Resultados que, a partir do programa Goiás Mais Competitivo e Inovador, busca apresentar de forma mais objetiva e tempestiva os resultados alcançados.

A Análise Executiva de Resultados direciona ou promove a correção das ações governamentais com base na evolução dos indicadores estratégicos e dos seus associados. A prerrogativa da Análise Executiva de Resultados é fornecer um cenário avaliado com periodicidade bem menor que a publicação dos indicadores feita pelas instituições oficiais. Desta forma, os gestores públicos podem acompanhar a efetividade de suas ações e, se necessário, redesenhar e repactuar projetos para atingir as metas a serem alcançadas.

Palavras-chave: Governo; Resultados; Estratégias; *Accountability*.

INTRODUÇÃO

Seria natural que, após décadas de implementação e avaliação de políticas públicas, já tivéssemos um modelo consistente e de maior empregabilidade que suprimisse todas as dificuldades encaradas na Gestão Pública, principalmente, no que tange a expectativa do alcance de resultados diante de uma modelagem e planejamento prévios. No entanto, quando um novo ciclo de planejamento se inicia, buscamos cada vez mais melhores ferramentas que propiciem um resultado além do alcançado anteriormente.

Quando se espera que a cada novo ano tenhamos resultados melhores do que os do ano anterior, somos limitados por fatores que atingem diversas esferas de poder e decisão. Precisamos nos adaptar ao cenário de crise, seja política ou econômica. É cada vez mais necessário conter o desperdício a partir de uma cultura de qualidade do gasto tão complexa quanto o atendimento às necessidades e demandas advindas da população. A escassez de recursos não nos permite mais apostar que teremos aporte financeiro a qualquer momento ou que poderemos ter e administrar recursos estruturais e humanos, sem que isto impacte no atendimento do Poder Público.

A sociedade é mais exigente e encontra, dentre as limitações do Poder Público, razões para questionar até a existência da figura do Estado. É preciso reavaliar todo o ciclo da política



pública, para que a mesma seja sustentável e não apenas uma ação que pode ou não ser executada, sem que os resultados esperados sejam realmente factíveis.

Para que possamos posicionar o objeto deste trabalho de forma coerente e concisa aos nossos interlocutores, se faz necessário o alinhamento de algumas definições e/ou conceituações inerentes ao contexto, sendo o principal o Ciclo de Políticas Públicas.

O CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Quando se trata de política pública, a literatura é bastante extensa, diferindo algumas fases e nomenclaturas por autores e/ou ideologias estruturadas conforme o panorama implementado. Para fins de elaboração deste trabalho, conceituaremos o ciclo de políticas públicas em 7 fases, sendo elas:

Fase 1 – Diagnóstico do problema público: é uma alusão às necessidades e demandas da população, demandas políticas que devem atender esta população e oportunidades de avanço ou contingência para problemas futuros.

Fase 2 – Atualização da agenda estratégica: é uma consolidação dos problemas públicos priorizados para atuação governamental, geralmente, em formato de planos, leis, decretos, emendas, processos e ações. Possibilita que o gestor público tenha uma carteira para alocação dos recursos e direcionamento dos esforços. Planos de governo elaborados durante um determinado período eleitoral também entram nesta fase.

Fase 3 – Portfólio de iniciativas: representa as propostas ou sugestões de soluções para os problemas públicos. Sua aderência depende do contexto onde o problema público foi diagnosticado, isto é, a ênfase ou criticidade do problema é representativa para a aplicação ou não de determinada iniciativa.

Fase 4 – Definição da iniciativa: dentre o portfólio de iniciativas, toma-se a decisão por aquela mais aderente ao contexto que receberá investimentos de recursos e direcionamento de esforços. O alinhamento estratégico da organização é a priorização de uma política pública consoante.

Fase 5 – Planejamento: baseado nas fases anteriores, o planejamento sistematiza a atuação do Poder Público para a implementação da política pública, permitindo que seja vislumbrada, ao final do processo, a conclusão da política de acordo com a expectativa exaurida durante a sua elaboração. A conclusão aqui não diz respeito à qualidade e efetividade da política pública, nesta fase observamos apenas critérios tangíveis por eficiência e eficácia.

Fase 6 – Implementação e monitoramento: elaborado todo o planejamento, nesta fase faz-se a sua implementação e o monitoramento corrente para a atualização do status de cada ponto de interesse ou controle enumerado pelo gestor público.

Fase 7 – Avaliação: finalizada a Fase 6, são condensadas medidas para verificar se a implementação daquela política pública produziu os efeitos esperados, ou se pelo menos o cenário foi afetado de forma que, a partir de novas proposições, tenhamos efetividade contínua das ações.



Seguindo estas fases, não parece nada estranho ao que normalmente propomos durante um ciclo de políticas públicas, mas, conforme adiantamos no início deste trabalho, a cada dia nos deparamos com um novo cenário que exige certo grau de adaptabilidade e respostas mais rápidas aos problemas enfrentados.

No entanto, o que queremos situar aqui é o momento que são realizadas as ações deste ciclo – não propomos alterar a ordem destas fases, mas propomos torna-las mais próximas ou sobrepostas. O monitoramento realizado na fase 6 e a avaliação realizada na fase 7, juntos, e distribuídos sobre as fases anteriores, antecipam situações que podem não estar previstas nas fases subsequentes. Mas, como objetivo deste trabalho, vamos nos focar somente em avaliação.

POR QUE PRECISAMOS AVALIAR POLÍTICAS PÚBLICAS?

Habitualmente, a avaliação de políticas públicas tem sido definida como uma ferramenta que apoia a viabilidade de programas e ações. Ela garante ao gestor público uma segurança de que determinada ação pode trazer resultados satisfatórios ou algo próximo disto.

Contextualizando para o meio de planejamento, o Plano Plurianual (PPA), dispõe de diversas iniciativas que traduzem os anseios da população e que serão investidas por prazos não tão curtos e que exijam recursos vitoriosos. Mas e se aquela ação não alcançar a efetividade esperada? E se aquela ação não for mais coerente com aquilo que identificamos como necessidade? Precisaremos encontrar argumentos que justifiquem o resultado e, assim, poderemos conduzir ou replanejar para um novo ciclo a implementação de uma política pública ajustada.

Sem uma avaliação de política pública, não nos permitimos tomar decisões com segurança de que uma mudança é ou não necessária. Os ajustes só podem ser realizados onde foram detectados problemas de aderência da política pública, a não ser que abandonemos as características evolutivas da gestão pública que direcionam para atuações justificadas por evidências. Mas, seguir uma direção contrária provocaria danos irreparáveis, problemas com determinadas responsabilizações, conflitos de interesse e, até, improbidades administrativas.

Segundo Cohen e Franco (2004), uma avaliação de política pública se justifica por ter um papel central no processo de racionalização e é elemento básico de planejamento. Uma política pública cuja aplicação não possua seus resultados avaliados tem grande risco de não ter eficácia. Sem uma avaliação não sabemos apontar se estamos no caminho certo ou se estamos apenas executando algo por obrigação legal.

A avaliação de políticas públicas não pode ser confundida tão somente como um mecanismo de apoio à atuação do Poder Público, mas, também, deve ser encarada como uma prestação de contas à população que espera que suas necessidades e demandas sejam atendidas prontamente e com o mínimo de qualidade – isto é, o fomento à responsabilização e ao controle social.

A cada dia que passa a sociedade torna-se mais exigente. Ela não se contenta e se comove com o cenário de crise e com as políticas de austeridade, ela exige serviço público de qualidade por entender que já paga um alto preço por isto. E mesmo que um determinado serviço público



seja de qualidade, sempre será necessário encontrar melhores formatos de atuação para que parte dos investimentos sejam redirecionados para serviços públicos de baixa qualidade.

ACCOUNTABILITY: UMA QUESTÃO DE GOVERNANÇA, RESPONSABILIDADE E CONTROLE SOCIAL

Quando nos questionamos por que fazemos uma avaliação de políticas públicas, no parágrafo anterior, chegamos à questão de fomento à responsabilização e ao controle social. Recentemente, o termo *accountability* (do inglês, prestação de contas) tem sido utilizado no sentido de responsabilização, sem que haja a necessidade de interferência externa àquele cenário de autoridade. Normalmente, conota a apropriação do problema e sua respectiva solução, vinculando aos critérios que buscam garantir melhor atuação pública (VAITSMAN, 2011).

Accountability é o controle e a autonomia sobre uma determinada responsabilidade ou ação. Pode ser instruído como o comprometimento do gestor público ao assumir os compromissos de entrega à população. Até promessas de campanha, quando consideradas como entradas de problemas públicos priorizados por um governante, podem conotar a *accountability*.

Esta busca pela responsabilização ainda é iminente, uma vez que gestores públicos podem encarar a avaliação de políticas públicas como uma ferramenta para crítica política quando um determinado resultado não é satisfatório – mesmo que o oposto também seja possível, isto é, o reconhecimento por resultados condizentes com a expectativa político-social. Quando não se conhece e se desconfia dos objetivos de uma avaliação de política pública, a tendência é a não utilização da mesma, pois percorre o sentido de que poder-se-á criar provas contra um ato administrativo questionável.

A partir do momento que uma política pública é desenhada e passa a ser implementada, não é mais razoável que não ocorra interferência no processo, a fim de garantir seus resultados. Critérios de eficiência, eficácia e efetividade podem mudar de um instante para outro e isto exige que tenhamos critérios de adaptabilidade ou, em outras palavras, boa gestão e governança para mudar e decidir o que precisa de direcionamento imediato.

Outro aspecto a ser lembrado é que, mesmo que não se discorde tanto as diferenças entre mecanismos de controle e mecanismos de avaliação, quando se foca no escopo da política pública implementada, observamos que a avaliação tem o objetivo de produzir conhecimento pleno acerca de programas, ações e projetos, e seus impactos. Um mecanismo de controle busca, em sua grande maioria, checar conformidades e estabelecer delimitadores para o acompanhamento do programa.

A VOLATILIDADE NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA

É de conhecimento comum que, definida uma política pública, desenhados os seus programas e as suas ações, tenhamos mudanças durante a sua implementação – podendo ser pequenas ou grandes mudanças, ao ponto de inviabilizar um programa ou ação. Estas mudanças são necessárias para garantir que os objetivos traçados sejam alcançados ou que consigamos interferir positivamente no cenário diagnosticado inicialmente. Elas também são necessárias



quando valoramos para mais ou para menos uma meta, fugindo de critérios de razoabilidade em função de recursos, esforços investidos e o cenário tratado.

Mudanças são necessárias para melhorar a implementação da política pública, não somente por fator de correção. Somente um programa de curta duração poderia assumir o risco de se manter sólido e eficiente, mas a grande maioria diz respeito a prazos superiores a um ano, onde inevitavelmente é um período propício a intercorrências.

A construção de um diagnóstico, o nível disponível de informações, a definição de prioridades, os recursos financeiros e humanos, as interferências dos atores envolvidos, dentre outros fatores, são passíveis de mudanças constantes. Todos estes fatores são impactantes nos resultados de um programa.

Qualquer mudança é acompanhada de um impacto que deve ser mensurado. Neste contexto e, também, no universo de avaliação das políticas públicas, necessitamos de medidas que permitam responder se estamos no caminho certo ou se desviamos dos objetivos que nos propomos a perseguir. Percepções que trazemos para o método de solução técnica a partir da utilização dos indicadores são uma possibilidade de vislumbrarmos onde estamos e onde queremos chegar.

E, neste caso, precisamos nos ater que existe uma evolução das políticas que exige a evolução de todos os processos e conceitos aplicados em sua implementação. Na linha de utilização dos indicadores, podemos dizer que os mesmos deixaram de se identificar pela metodologia quantitativa e passaram a observar mais questões qualitativas. Já não é suficiente implementar uma política pública, é necessário que esta seja efetiva. (CARNEIRO, 2013)

Mais adiante falaremos um pouco sobre os indicadores, mas é transparente que a definição dos mesmos é primordial para o monitoramento e avaliação de uma política pública. Os indicadores socioeconômicos já não são suficientes a ponto de buscarmos alternativas mais palpáveis para estabelecer uma base de comparação.

TIPOS DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Antes de prosseguirmos aos objetivos deste trabalho específico, é preciso posicionar mais alguns conceitos para o alinhamento com nossos leitores. A vasta literatura acerca de políticas públicas faz com que classificações sejam tomadas para agrupá-las conforme suas propostas de aplicação. Segundo Cohen e Franco (2004) e Cotta (1998), podemos classificar as políticas públicas quanto ao agente que realiza a avaliação, a natureza da avaliação e o momento em que a mesma é realizada.

A – TIPO DE AVALIAÇÃO: QUANTO AO AGENTE

Avaliação externa: realizada por atores externos à instituição responsável pela implementação da política pública. Tem a vantagem de não correr em vícios do dia-a-dia e há possibilidade de inovações, mas acrescenta um prazo maior por não dispor de todas as informações. É comumente observada como auditoria ou operação de assistência. Mesmo que o avaliador esteja na mesma instituição, mas em área diferente, a avaliação é considerada externa.



Avaliação interna: realizada por atores da instituição responsável pela implementação da política pública. Trata-se como o oposto da avaliação externa, em termos de vantagens e desvantagens.

Avaliação mista: combina as avaliações externa e interna, procurando crescer as vantagens de cada um e reduzir suas desvantagens.

Avaliação participativa: motivada pela participação do público-alvo no processo de implementação da política pública, inclusive no planejamento, execução e avaliação. É uma avaliação mais crítica e pode ocorrer em um prazo maior, uma vez que os anseios do público-alvo podem não ser totalmente atendidos pela proposta de solução.

B – TIPO DE AVALIAÇÃO: QUANTO À NATUREZA

Avaliação formativa: é realizada durante a formulação dos programas e ações, com o intuito de subsidiar os gestores na conclusão de correções ou melhorias na estruturação da estratégia. Pode-se iniciar um monitoramento prévio para mapear o status do cenário a ser tratado.

Avaliação somativa: é realizada após a formulação, quando os programas e ações estão sendo implementados há algum tempo ou, mesmo, ao seu término, para avaliar a sua efetividade e ter a percepção dos ganhos / perdas do impacto provocado.

C – TIPO DE AVALIAÇÃO: QUANTO AO MOMENTO

Avaliação ex-ante: conota o diagnóstico que é realizado no início da formulação de um programa, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão quanto ao prosseguimento da sua implementação ou não. Avalia a coerência do programa. Normalmente é chamada de pré-avaliação.

Avaliação ex-post: conota o monitoramento ou pontos de controle durante a execução de um programa ou ao seu final, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão quanto à continuidade do programa, se devemos manter a formulação desenhada inicialmente ou se precisamos realizar ajustes. Quando a avaliação é realizada ao término da execução do programa, o objetivo é direcionar para nova utilização daquela experiência ou não, ajustada ou não. Normalmente é chamada de avaliação de impacto.

Vale a menção de que uma avaliação *ex-post* algumas vezes é discriminada como método de abstração ou não concreto, por avaliar um resultado mediante uma linha de base. Mas, de toda forma, antecipa algumas decisões que precisam ser tomadas.

D – TIPO DE AVALIAÇÃO: QUANTO AO PROBLEMA

Avaliação de processos: é uma avaliação que busca identificar os gargalos durante o processo de ajustes na implementação do programa ou ação. É direcionadora à melhoria da eficiência da gestão pública, apoiando na continuidade do círculo vicioso.

Avaliação de impactos ou resultados: é uma avaliação mais robusta, que reúne características diversas e verifica se uma determinada política pública foi efetiva ou não. Avalia, na medida



que um programa alcança seus objetivos traçados, se o cenário inicialmente diagnosticado sofreu mudanças que justifiquem as ações tomadas. Subsidiaria a tomada de decisão sobre a continuidade ou não de um programa e formulação de outros.

Cotta (1998) sugere uma distinção dentro da avaliação de impactos ou resultados. Entende que uma avaliação de resultados possui o objetivo de aferir a interferência no cenário do público-alvo, enquanto que uma avaliação de impactos tem o objetivo de captar os reflexos desta interferência.

OBJETIVOS

Após breve introdução do cenário de avaliação de políticas públicas, nos colocamos aptos a prosseguir com a apresentação fundamental deste trabalho: a Análise Executiva de Resultados, que é uma avaliação elaborada com a participação de atores governamentais (*central de resultados da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do estado de Goiás (Segplan)*) e apoio especializado de uma empresa de consultoria (*Macropplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão*).

A Análise Executiva de Resultados tem o objetivo de subsidiar os gestores públicos a partir de uma maior previsão dos resultados que serão alcançados. Proporciona uma avaliação tempestiva e de menor duração para que a formulação das estratégias, o desenho dos programas e ações, bem como as respectivas execuções sejam observadas mediante o alcance efetivo dos objetivos alinhados.

É uma ferramenta direcionadora da atuação e ações governamentais. Além de identificar pontos de controle para a persecução dos objetivos, ilustra uma forma de *accountability*, já que expõe todos os compromissos assumidos e confronta-os com a realidade percebida. Não é, explicitamente, um mecanismo de qualidade do gasto público, mas apoia no sentido de direcionar as intervenções necessárias para as qualificações das ações executadas.

A Análise Executiva de Resultados mescla a ideia de Avaliação de Projetos e Avaliação de Indicadores, onde estas subsidiam os atores envolvidos na execução dos programas, mas com enfoques direcionadores. Ou seja, abandona o olhar separado, entendendo que quando é traçado um determinado programa, a sua eficiência, eficácia e, principalmente, efetividade, não pode ser avaliada olhando apenas uma execução física e financeira de um programa e, muito menos, o valor aferido de um indicador que pode não ter sido influenciado ainda pela política pública.

Não é um conceito ou produto novo, não podemos considerar que seja uma grande inovação na gestão pública, mas podemos entender como um grande ponto de transposição de momentos de avaliação dentro do ciclo de implementação da política pública. Não se confunde com uma avaliação de impacto como sugerido por Cotta (1998), mas traz uma qualificação maior ao gestor público para a tomada de decisões, pois a cada momento propício demonstra análises e posições dos possíveis resultados.

Seu objetivo é fundamentar a avaliação de um determinado programa durante sua execução, evitando que ultrapassemos os limites de prazo necessários para provocar alguma mudança. A antecipação reduz positivamente o risco de perdermos todo esforço empreendido.

Para um posicionamento temporal, estima-se que, semestralmente, tenhamos uma avaliação mais ampla; e, trimestralmente, uma avaliação pontual para subsidiar os gestores dos programas.

METODOLOGIA

No Estado de Goiás, após a construção do diagnóstico situacional dos problemas públicos, houve a priorização de políticas públicas em desafios que potencialmente poderiam ser enfrentados e que atendiam a critérios como criticidade, relevância, oportunidade, tempestividade e governabilidade. Deste trabalho foi estruturado o programa **Goiás Mais Competitivo e Inovador (GMCI)**, traduzindo as estratégias da atuação governamental mensuradas conforme uma análise da evolução competitiva dos indicadores socioeconômicos (SANTOS, 2016).

O GMCI é um programa de desenvolvimento da competitividade e melhoria da gestão pública no estado de Goiás, com o objetivo de colocar Goiás entre os estados mais competitivos do país, considerando os rankings de competitividade e com base em estudos, cenários e levantamentos de desafios emergentes do estado para os próximos anos.



Figura 1 – Carteira de Desafios/Programas do GMCI

O GMCI dispõe de três eixos: qualidade de vida, competitividade econômica e gestão pública eficiente. Os desafios ou “subprogramas” são posicionados dentro de cada eixo.

Assim como todo programa, este passou por alguns desdobramentos: ações, projetos, marcos e atividades foram sendo identificados de forma a promover a melhoria do cenário diagnosticado.

Foram negociadas metas ousadas, de forma que os indicadores socioeconômicos refletissem melhoria do serviço público prestado e na atenção às necessidades da população. É certo que, em um cenário de crise e escassez de recursos, estas metas possam ser, tempestivamente, valoradas para mais ou para menos – buscando sempre uma meta ousada, mas razoável e possível de se alcançar.



Figura 2 – Escopo da Avaliação Executiva de Resultados



A Análise Executiva de Resultados, a partir da definição de toda estrutura da carteira do GMCI, possibilita avaliar se a formulação definida inicialmente propiciará os resultados traduzidos nas metas dos indicadores e nas entregas previstas para cada desafio.

Na formulação do programa foram definidos indicadores estratégicos com possibilidade de comparação com as demais unidades da Federação, seguindo o conceito de competitividade já mencionado anteriormente. Estes indicadores, em sua maioria, não possibilitam um acompanhamento com periodicidade reduzida, alguns tem defasagem de um ano ou mais. Então, para promover informação de qualidade para a avaliação do programa, a Análise Executiva de Resultados traz junto as informações do indicador estratégico e, também, informações dos indicadores associados e/ou informações específicas que mensuram o andamento das ações, tanto quantitativa como qualitativamente. (SANTOS, 2016)

Foram definidos produtos relacionados a atuação estratégica como ponto de controle de resultado, algumas vezes sendo a única alternativa, já que nem todos indicadores estratégicos possibilitam a leitura direcional a partir de um indicador associado. A exemplo, o déficit habitacional relativo e absoluto calculado pela Fundação João Pinheiro (MG) não dispõe de indicadores associados como a taxa de mortalidade infantil dispõe (consultas pré-natal, cobertura vacinal e etc.), ele é acompanhado comumente pelas entregas de unidades de habitação.

Acompanhando a evolução dos indicadores associados, a tendência dos indicadores estratégicos e a performance de entregas dos desafios, passamos a assumir um melhor controle da condição da implementação da política pública e, por fim, maior segurança para dar continuidade ou promover mudança do desenho realizado. Não precisamos aguardar que a execução de um plano ou projeto seja finalizada. Quanto maior for a antecipação de resultados, melhor a condição de ajustarmos uma determinada situação crítica e diminuímos os riscos e custos de mudanças posteriores.

Mas vale salientar que é preciso bastante cuidado na definição do período a ser avaliado. Prazos muito curtos podem não refletir a execução do programa – principalmente, quando o impacto é sensível em problemas sociais.

Já foram executados dois ciclos de elaboração da Análise Executiva de Resultados, contemplando cada vez mais informações, análises e apontamentos, e evitando que qualquer indicação de mudança no programa seja subjetiva. Ou seja, as evidências e tendências são apresentadas para subsidiar a tomada de decisão, não significando que passe a ser alguma restrição do programa – a continuidade, mudança ou encerramento do programa continua sendo de responsabilidade do seu gestor.

A Análise Executiva de Resultados está estruturada em três grandes etapas ou seções: análise retrospectiva atualizada, análise da performance do programa GMCI e análise das trajetórias dos indicadores.

A Análise Retrospectiva Atualizada é uma etapa ou seção que traz o diagnóstico que foi precedente à formulação do programa GMCI, mas onde foram realizadas todas as atualizações de indicadores e informações para posicionar o cenário mais próximo da realidade da atuação



do gestor público. É definida uma “base de comparação” para que a avaliação do programa possa ser feita desconsiderando a defasagem que pode estar presente.

A Análise da Performance do Programa é uma etapa ou seção que apresenta a tradicional avaliação de projetos, isto é, a execução física dos programas, ações, marcos, atividades e entregas – com exceção da parte financeira que, neste momento, optamos por postergar para uma melhor qualificação da gestão de custos do programa.

Durante esta etapa podemos assumir condições bastante conflituosas. Podemos observar um programa com percentual de execução elevado e nenhum resultado alcançado, da mesma forma que podemos observar um programa com muitas entregas e nenhuma melhoria no indicador. A análise não pode ser realizada de forma isolada e não segue um padrão a ser aplicado a todos os desafios.

Já a Análise das Trajetórias dos Indicadores é uma etapa ou seção que traz análises e a avaliação do percurso valorado dos indicadores a partir da base definida durante a análise retrospectiva. São observadas elevações e quedas dos índices e percepções do avanço ou não perante as metas traçadas. Aqui estão presentes a maior parte das tendências que demonstram a efetividade ou incorreção de uma determinada ação. Aqui podemos ter a percepção que estamos realizando um diagnóstico posterior à formulação da estratégia, mas nossa intenção é tornar claro os apontamentos que tendenciam o alcance ou não dos resultados.

CONCLUSÕES

O GMCI tem em seu planejamento um *deadline* indicado para o final do ano de 2018. Até lá os gestores públicos, os responsáveis e os atores que ganham ou perdem com os resultados alcançados pelos indicadores têm, periodicamente, informações em suas mãos para subsidiar qualquer tomada de decisão.

A Análise Executiva de Resultados possibilita a manutenção de um determinado programa, apontando que toda linha de implementação está seguindo o caminho mais apropriado para o alcance dos resultados e melhoria de cenário diagnosticado inicialmente.

Ela permite revisar um determinado programa, tornando explícito os pontos de correções ou melhorias de acordo com os resultados apresentados, sugerindo que não persistamos na linha de implementação de algo que até aquele momento não produziu nada satisfatório.

A criação de novos programas e ações pode ser indicada quando superadas as expectativas e limites do programa atual, ou sendo identificadas ramificações de atuações bastante distintas ao escopo definido.

E, drasticamente, a Análise Executiva de Resultados pode trazer a recomendação do cancelamento ou finalização de um determinado programa. Seja pelo fato do programa não ser mais coerente ou mesmo pelo fato do cenário tratado ter sido modificado de tal forma que uma nova formulação seja necessária.



É um trabalho que é voltado mais para a realização do que precisa ser feito do que necessariamente por representar a inserção de uma inovação de gestão pública. É uma avaliação de política pública condensada em um formato que reúne resultados de projetos/ações e resultados de indicadores, alinhando as expectativas dos agentes públicos com a possibilidade de atuação.

Ainda precisamos evoluir na construção de uma metodologia para elaboração da Análise Executiva de Resultados. É preciso comunicar melhor as informações produzidas e, estrategicamente, convencer os agentes públicos a tomar as decisões necessárias – pois, culturalmente, tais agentes ignoram os apontamentos, porque desprezam a tomada de decisão baseada em dados.

A análise tendencial presente possibilita uma direção uniforme dos resultados do programa, mas pode induzir a uma falsa interpretação, já que, dentro de uma determinada série histórica, fatores pontuais ou sazonais podem ter interferido na linha de tempo. Nosso cuidado é apresentar todas estas gradações de forma que façamos o bom uso da informação que temos em mãos.

Adicionalmente, em próximos ciclos de elaboração da Análise Executiva de Resultados, além das adaptações necessárias, temos a intenção de expandir e adentrar um pouco mais no universo da qualidade do gasto público.

De toda forma, entendemos que a elaboração, assim como o consumo da informação produzida, traz grandes benefícios aos gestores públicos, mesmo aqueles que temem a utilização política dos resultados. Trazemos mais uma ferramenta à disposição dos agentes públicos e da população para o direcionamento à *accountability* das estratégias governamentais.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. **Tendências no Estudo sobre Avaliação. Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate.** São Paulo, SP: Instituto de Estudos Especiais, 1999.

CARNEIRO, F. **Avaliação de Políticas Públicas: por um Procedimento Integrado ao Ciclo da Gestão. Perspectivas em Políticas Públicas,** Belo Horizonte, MG, v. 6, n. 11, p. 93-129, jan/jun 2013.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais,** Petrópolis: Vozes, 2004.

COTTA, T. C. **Metodologias de Avaliação de Programas e Projetos Sociais: análise de resultados e de impacto.** Brasília, DF: Revista do Serviço Público, Ano 49, 1998.

GARCIA, R. C. **Subsídios para Organizar Avaliações da Ação Governamental. Planejamento e Políticas Públicas,** Brasília, DF, 2001.

HATRY, H. P. **Where the Rubber Meets the Road: Performance Measurement for State and Local Public Agencies. Using Performance Measurements to Improve Public and Nonprofit Programs.** San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

KETTL, D. F. **The Global Public Management Revolution: a report on the Transformation of Governance.** Washington D.C.: Brookings Institute, 2000.



MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília, DF: Instituto Publix, 2010.

SANTOS, L. R. **Monitoramento Intensivo da Evolução Competitiva de Indicadores**. Goiânia, GO: CONSAD, 2016.

SILVA, R. T. **Eficiência e Eficácia da Ação Governamental: uma análise comparativa de sistemas de avaliação**. Relatório Técnico. Cooperação Técnica BID-IPEA. Brasília, DF: IPEA, 2002.

VAITSMAN, J.; PAES-SOUSA, R. **A Avaliação de Programas e Profissionalização da Gestão. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome**. Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação. Brasília, DF, 2011.

Recebido em 16/01/2018

Aprovado em 17/05/2018