

ÍVNA MASCARENHAS E ABREU

**INDICADORES: FERRAMENTA INDISPENSÁVEL NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

BELO HORIZONTE – MG

2019

INDICADORES: FERRAMENTA INDISPENSÁVEL NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Ívna Mascarenhas e Abreu

RESUMO

Este trabalho pretende esclarecer os conceitos envolvidos no tema de indicadores como ferramenta de avaliação de desempenho, bem como apresentar as suas características e sua metodologia de construção, evidenciando a importância desta ferramenta como instrumento tanto da avaliação da qualidade e desempenho das ações do governo e suas políticas como de sua fiscalização e controle. Desta forma, demonstramos a necessidade de existência de indicadores de desempenho para medir os resultados/impactos que as ações e atividades governamentais provocam tanto num microespaço, a partir da execução de um programa, projeto ou processo específico, quanto no sistema como um todo, a partir do monitoramento e avaliação de toda uma política. Ao fim ao cabo, a construção de indicadores é imprescindível, devendo eles serem adotados de modo a verificar os resultados da gestão pública, se tornando relevante para a evolução e desenvolvimento assistencial.

Palavras-chave: Indicadores. Desempenho. Avaliação. Políticas Públicas.

Introdução

O desenvolvimento da área de indicadores sociais se deu a partir da necessidade de se organizar um sistema de acompanhamento das transformações sociais e aferição dos resultados e impactos das políticas públicas dos governos sobre a sociedade. As principais contribuições para a construção de um marco conceitual acerca do tema adquiriram corpo científico mais abrangente a partir da década de 60, quando surgiram dúvidas em relação à capacidade real de desenvolvimento das sociedades (dividida, à época, entre primeiro e terceiro mundo) apostando-se somente nas engrenagens do crescimento econômico. Dessa forma, surgia o descompasso entre as condições sociais das populações habitantes dos países do terceiro mundo e o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) desses mesmos países, sugerindo que crescimento econômico não se traduz automaticamente em melhoria do bem-estar social (JANNUZZI, 2009).

Assim, empreendeu-se um esforço conceitual e metodológico para a construção de instrumentos de mensuração que fossem capazes de registrar mais fielmente as reais mudanças sociais e os impactos das ações governamentais nos seus múltiplos aspectos, para que o Estado pudesse orientá-las, formulá-las e reformulá-las de forma a redistribuir melhor as riquezas geradas superando as iniquidades do desenvolvimento econômico. No entanto, durante a década de 70, marcada pela crise econômica internacional e pela crise fiscal dos Estados, o insucesso dos planos

governamentais levou a certo ceticismo em relação ao processo de planejamento público. O que só foi revertido a partir de meados da década de 80, com novas experiências de implementação de políticas públicas a partir do planejamento local e do planejamento participativo (JANNUZZI, 2009). De acordo com Keinert (*Apud* Jannuzzi, 2009, p.8) hoje “assiste-se à emergência da cultura de indicadores, das avaliações permanentes, sistemáticas e consistentes. Da familiaridade com as bases quantitativas para se alcançar conclusões qualitativas”.

No Brasil, diversos fatores contribuíram para a difusão crescente do uso dos indicadores. Entre eles o aprofundamento da democracia, com maior pressão popular por transparência e efetividade social das ações dos governos, o maior acesso às fontes de informação pela sociedade e uma maior iniciativa de divulgação dos resultados das pesquisas sociais e estatísticas públicas nos jornais, revistas e na televisão. Além disso, a persistência dos problemas sociais, como a exclusão, a pobreza e a desigualdade de oportunidades de acesso aos serviços públicos aumentam a pressão sobre a melhoria da qualidade do planejamento governamental e da elaboração de políticas capazes de modificar esse quadro (JANNUZZI, 2009).

Conceitos e Definições

Como visto anteriormente, o indicador é uma ferramenta empírico-metodológica utilizada para informar, de uma forma mais objetiva, acerca dos processos sociais e das mudanças que neles se operam. Assim, serve para operacionalizar conceitos abstratos e traduzir em cifras tangíveis as diversas dimensões relevantes das dinâmicas da realidade social. É, portanto, no geral, medida quantitativa dotadas de significado social substantivo que possibilitam o monitoramento do impacto das ações direcionadas à sociedade, isto é, que operam sobre a realidade social a fim de provocar mudanças, sejam estas formuladas e implementadas pelos governos ou por organizações da sociedade civil. É também, pois, uma forma de controle sobre essas ações, já que a sua aferição produz informações importantes para a tomada de decisão em relação à formulação e reformulação destas intervenções sociais (JANNUZZI, 2009).

Sob uma perspectiva mais administrativa, de acordo com Fernandes (2004), o uso de indicadores estabelece um círculo virtuoso de gerenciamento, monitoramento e avaliação das ações, apontando descompassos e a necessidade de modificação da intervenção. Para o autor, o seu uso é essencial, já que estabelece parâmetros de comparação relacionando a situação atual ao horizonte que se quer chegar. Os

indicadores são uma fotografia de dado momento, expressando, de uma forma mais simples, o desempenho e o desenvolvimento de um processo específico de acordo com o objetivo que se deseja alcançar.

Como os indicadores, ao sintetizarem um conjunto de fenômenos, figuram como importante ferramenta para aferir a diversidade e a complexidade da realidade em foco, seja ela social (em sentido amplo) ou administrativa (em sentido estrito), por exemplo, estes apresentam-se, normalmente, sob a forma de quocientes, podendo-se apontar como principais modalidades os índices, os coeficientes, as taxas, os percentuais, as proporções, as médias, as distribuições por classes e também por cifras absolutas (JANNUZZI, 2009; MINAS GERAIS, 2011d).

Visto isso, para prosseguir à elaboração de indicadores se torna necessário, também, compreender como um indicador pode ser classificado ou à quais dimensões de desempenho possíveis de uma política, projeto, plano ou ação, por exemplo, ele pode estar relacionado, ou, ainda, quais as suas propriedades desejáveis e os seus atributos necessários para que ele seja válido. Isto serve para clarificar e organizar melhor o processo de construção de indicadores, garantindo que estes reflitam, da melhor forma possível, aquilo que se deseja medir.

Crerérios de classificação e dimensões de desempenho

Os indicadores podem ser classificados segundo diversos fatores. O primeiro deles, e mais usual, é a sua classificação de acordo com a área temática da realidade social a qual ele se relaciona, como, por exemplo, saúde, educação, trabalho, habitação, entre outras. Vários são os indicadores que não se limitam a uma área somente, pois podem comunicar resultados e impactos sociais de uma ação que afetam múltiplas dimensões sociais, como, por exemplo, o “tempo gasto com deslocamento para o trabalho” que se refere tanto à infraestrutura urbana como também pode ser visto como indicador complementar das condições de trabalho da população ou da qualidade de vida nos grandes centros urbanos. Um conjunto de indicadores afins também pode traduzir temáticas maiores, como aqueles que formam o sistema de indicadores socioeconômicos ou de desenvolvimento humano (JANNUZZI, 2009).

Outra forma de classificação básica de indicadores corresponde à sua divisão entre indicadores objetivos e subjetivos, ou quantitativos e qualitativos, respectivamente. Os primeiros se referem a fatos concretos da realidade, isto é, à mensuração de resultados empíricos palpáveis ou tangíveis, como o “risco de acidentes

de carro”, “porcentagem de produtos danificados” ou “tempo médio de atendimento médico”. Já os segundos se relacionam mais a emissão de opiniões em relação a aspectos da realidade, normalmente estão ligados a pesquisas de opinião pública ou de satisfação, como notas avaliativas a cerca da qualidade de um serviço ou a performance de um candidato político (JANNUZZI, 2009).

Também podem ser divididos entre indicadores descritivos e normativos. Aqueles somente descrevem aspectos ou características da realidade de interesse, como a “taxa de mortalidade”, por exemplo. Já estes refletem juízos de valor ou a utilização de critérios normativos na definição metodológica do objeto a ser mensurado. Isto é, critérios normativos ou valorativos em relação à realidade a ser observada são levados em conta para construção do indicador, como é o caso da “taxa de desemprego”, que depende de uma série de definições e conceitos relacionados à atividade, inatividade e ocupação econômica (JANNUZZI, 2009).

Ainda pode-se citar uma série de formas de classificação de indicadores. A complexidade metodológica de sua construção, levado a indicadores simples ou compostos (índices criados pela conjugação de vários indicadores simples); a característica da métrica utilizada, resultando em indicadores absolutos (medidas absolutas, como números absolutos) ou relativos (medidas relativas, como proporções e porcentagens); a diferenciação em relação à temporalidade do processo analisado, relacionada à indicadores de estoque (mensuração em um momento específico) ou de fluxo (mensuração de momentos distintos captando a sua evolução); todas estas tipologias podem expressar classificações diversas, dependendo do foco que se dá em relação à diferenciação dos indicadores (JANNUZZI, 2009).

Outras tipologias ainda podem ser mencionadas. Aqui, estas serão denominadas como dimensões de desempenho, isto é, de uma forma sintética, dimensões de implementação de uma determinada política, plano, projeto, ação, entre outros, que caracterizam-se pelo empreendimento de esforços em direção à resultados a serem alcançados. No caso, as classificações dos indicadores relacionados a estas dimensões se dá a partir das categorias que elas abrangem (BRASIL, 2009).

De acordo com o “Guia referencial para medição do desempenho e manual para construção de indicadores” do Ministério do Planejamento (2009), o conceito de desempenho constitui-se a partir da relação entre um conjunto sistemático de ações, que buscam concretizar um conjunto de resultados a serem alcançados, e os esforços e capacidades necessários para este alcance. Isso inclui desde os mecanismos e recursos

envolvidos nos esforços de implementação até a sistemática de controle e monitoramento dos produtos e seus resultados. Assim, o desempenho está ligado a todo o processo de planejamento, implementação e avaliação dos resultados da execução de determinado objeto. Segundo este Guia, este processo de execução se dá por meio de uma cadeia de valor, que é definida como:

[...] o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações (BRASIL, 2009).

Os elementos da cadeia de valor são, portanto, os insumos (*inputs*), os processos (ações), os produtos/serviços (*outputs*) e os impactos (*outcomes*). É a estes elementos da cadeia de valor que estão relacionadas as dimensões de desempenho, podendo, ainda, serem divididas em duas categorias: as dimensões de esforço (economicidade, excelência e execução) e as dimensões de resultado (eficácia, eficiência e efetividade) (BRASIL, 2009). Assim, de acordo com o Guia em questão, as dimensões de desempenho podem ser definidas da seguinte forma:

- Economicidade: está relacionada à obtenção, disponibilidade e uso dos insumos necessários com o menor ônus possível, de acordo com os requisitos (tempo, quantidades, limites, etc.) determinados, gerindo e alocando da melhor forma os recursos financeiro, humanos e físicos envolvidos. Jannuzzi (2009) classifica os indicadores desta dimensão como indicadores-insumo.
- Excelência: está relacionada à conformidade com critérios e padrões de qualidade e excelência na realização dos processos, buscando melhorar a execução racionalizando as ações e atividades envolvidas.
- Execução: está relacionada ao monitoramento da execução, buscando a realização dos processos de acordo com aquilo que foi planejado e estabelecido no plano de ação/projeto. Jannuzzi (2009) classifica os indicadores desta dimensão como indicadores-processo, traduzindo em medidas quantitativas o esforço operacional de alocação dos recursos e insumos.
- Eficácia: está relacionada à qualidade dos produtos e serviços entregues na execução. Isto é, reflete os resultados efetivos e o quão bem eles se adaptaram às expectativas frente aos requisitos planejados. Não leva em conta somente a quantidade, mas também a satisfação proporcionada. Nesta dimensão os indicadores são classificados como indicadores de qualidade (SILVA, 2007) ou indicadores-produto (JANNUZZI, 2009).

- Eficiência: se caracteriza pela relação entre os produtos/serviços gerados e os insumos utilizados a partir da sua produtividade e dos custos entre o que foi consumido e o que foi entregue. Isto é, relaciona os recursos e os resultados a partir da ótica de otimização financeira. Aqui são produzidos os indicadores de produtividade (SILVA, 2007).
- Efetividade: está relacionada aos impactos gerados pelos processos e pelos produtos/serviços produzidos. Vincula-se aos efeitos dos resultados alcançados e ao grau de satisfação ou ao valor agregado na transformação e nas mudanças produzidas no contexto em geral.

Assim, a partir destas dimensões de esforço e de resultado é possível construir indicadores que sejam capazes de medir o desempenho da execução de determinado objeto previsto em alguma política, plano, projeto ou ação de interesse.

Uma vez conhecidos os critérios e as categorias de classificação dos indicadores, faz-se necessário identificar quais as propriedades desejáveis que estes devem apresentar para exprimirem uma boa medida da situação de interesse.

Propriedades desejáveis e atributos de um indicador

Antes de tudo, o indicador deve possuir relevância temática, pois é justamente a sua importância que justificará a sua produção e legitimará o seu emprego na análise da situação de interesse. Além disso, ele deve ser válido, pois é fundamental que ele operacionalize, de forma clara e simplificada, o conceito abstrato relacionado ao objeto de interesse que deve traduzir, sendo, também, estável e confiável, de forma que apresente qualidade em relação aos dados e informações utilizados em seu cálculo, garantindo que as mudanças observadas sejam fruto análises consistentes, afastando variações tendenciosas e distorções. Ainda, é necessário que ele seja sensível, isto é, capaz de refletir com precisão as mudanças significativas ocorridas na situação de interesse (BRASIL, 2009; JANNUZZI, 2009).

Outras propriedades são: representatividade, periodicidade, inteligibilidade e comunicabilidade. A primeira se refere à capacidade do indicador representar, da maneira mais próxima possível, a realidade empírica em análise, seja esta representação relativa a cobertura espacial, temporal ou populacional. A segunda se relaciona à regularidade com que o indicador pode ser atualizado, sendo importante se atentar para uma periodicidade desse levantamento. A terceira está ligada à transparência metodológica da construção do indicador, facilitando a posterior análise e interpretação do mesmo. Já a quarta se refere a uma necessidade do indicador de ser facilmente

compreensível aos demais leitores, guardando simplicidade ao transmitir sua mensagem e significado (BRASIL, 2009; JANNUZZI, 2009).

Por fim, o indicador deve possuir características como a comparabilidade, ou possibilidade de ser confrontado com referências internas, externas e históricas de acontecimentos, e ainda factibilidade, ou boa relação custo-efetividade, tornando-se economicamente viável, de forma que sua aferição produza mais benefícios que os custos despendidos nela (BRASIL, 2009; JANNUZZI, 2009).

De uma forma geral, sobre a perspectiva aplicada, nem sempre é possível que todas essas características estejam presentes em um único indicador, de forma que sempre haverá que se medir os possíveis *trade-offs* entre uma propriedade e outra. Assim, dadas as limitações e possibilidades existentes, de acordo com cada contexto, a atividade de construção de indicadores deve levar em conta esse elemento delicado em seu processo, garantido que a escolha esteja fundamentada em uma avaliação crítica e consistente das propriedades desejáveis. No entanto é importante que se garanta sempre a validade do indicador, a confiabilidade de seu cálculo e a sua transparência metodológica (JANNUZZI, 2009). Tendo isto em mente, passa-se à apresentação dos atributos importantes de um indicador.

Os atributos de um indicador são aquelas características mais intrínsecas, é aquilo que o define, propriamente. De acordo com o “Manual de elaboração do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2012-2015 e da proposta orçamentária 2012” elaborado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG), os atributos de um indicador devem ser:

- a) Descrição: é a sua definição, a forma como será apresentado à sociedade. Deve refletir o fenômeno que se deseja medir, sendo que o seu título deve ser claro e não deve ser incongruente com a forma escolhida de aferição.
- b) Unidade de medida: é o padrão de métrica escolhido. Deve representar a relação entre as grandezas adotadas na mensuração do objeto de interesse. É, pois, aquilo que dá significado ao valor numérico resultante da aferição.
- c) Índice de referência: expressa a situação mais recente relacionada ao objeto de interesse. É a base para a comparação da evolução do indicador ao longo do período de aferição.
- d) Índice esperado: expressa a situação que se deseja atingir, ao longo do tempo de aferição, com a execução do objeto. É a meta para o indicador, o compromisso de resultados elaborados no planejamento das ações.

- e) Fonte: é o órgão, entidade ou instituição responsável pela produção e registro das informações necessárias à aferição do indicador, bem como pela publicação de seus resultados. As informações produzidas e utilizadas na apuração devem ser confiáveis e podem ser buscadas tanto a partir da produção interna, quanto a partir de instituições oficiais ou privadas, reconhecidas, de produção de estatísticas.
- f) Polaridade: indica o sentido favorável do comportamento do indicador. Cabem duas possibilidades: maior melhor ou menor melhor. Isto é, quando maior o valor aferido, melhor a situação ou, quanto menor o valor aferido, melhor a situação.
- g) Periodicidade: como já mencionado, é a frequência com a qual o indicador será apurado e monitorado. Pode ser anual, semestral, trimestral, mensal, diária, etc., de acordo com a necessidade definida.
- h) Base geográfica: se refere ao âmbito territorial ou menos nível de agregação geográfica do problema que se quer medir por meio do indicador. Por exemplo, podendo ser municipal, regional, estadual, entre outros.
- i) Fórmula de cálculo: expressa, de forma sintética, como é possível chegar ao índice apresentado pela aferição do indicador. É a definição matemática, por meio de expressões e fórmulas, que permite calcular o valor do indicador.

Sendo assim, conhecendo, agora, as classificações possíveis de um indicador e as dimensões de desempenho às quais ele pode estar relacionado, bem como seus atributos necessários, é relevante descrever como se dá, a partir de tudo isso, a sua construção, isto é, quais as etapas importantes envolvidas no processo de elaboração dos indicadores.

Construindo indicadores

De acordo com Jannuzzi (2009), os indicadores são construídos a partir de dados colhidos através da observação da realidade de interesse. Como principal forma de levantamento e conhecimento destes dados o autor aponta a realização de pesquisas. Assim, os censos demográficos realizados pelo governo, os registros administrativos dos Ministérios/ Secretarias Públicas e órgãos públicos, as pesquisas amostrais realizadas no ambiente acadêmico ou pelas agências públicas, federais, estaduais e municipais, ou privadas de produção de estatísticas, bem como as pesquisas realizadas pelas próprias organizações interessadas, são formas de produção de dados, estatísticas, que servirão como matéria-prima necessária à construção dos indicadores. Segundo o autor, as estatísticas públicas, ou privadas, são, portanto, dados brutos úteis na

formulação de indicadores capazes de produzir informações mais contextualizadas para interpretação da realidade estudada.

Sendo assim, segundo o “Guia referencial para medição do desempenho e manual para construção de indicadores” do Ministério do Planejamento, o processo de construção e interpretação de indicadores, de uma forma geral, ainda envolveria seis etapas: a definição do que mensurar, a investigação de como mensurar, a coleta de informações para mensurar, a mensuração em si, a análise dos dados resultantes, a comunicação dos resultados (BRASIL, 2009).

A primeira etapa constitui-se na reflexão, no desenho, na definição e na caracterização do objeto a ser mensurado. Essa definição deve ser precisa e envolve o conhecimento do ambiente, tanto interno, como externo relacionado a todo o processo de implementação do projeto para o qual se pretende criar indicadores (BRASIL, 2009). Dessa forma, primeiro se decide a qual nível da organização executora esse indicador estará relacionado (à qual unidade da organização) e quais são as partes interessadas. Em seguida, identifica-se qual elemento da cadeia de valor relacionada ao objeto que será mensurado (insumos, processos, produtos, impactos). E, assim, passa-se a sua classificação, escolhendo qual dimensão de desempenho será medida (qualidade, produtividade, resultado, por exemplo) (BRASIL, 2009).

Já na segunda etapa, pretende-se delinear a forma de mensuração do indicador. Para isso o indicador deve ser criado levando-se em conta os atributos e as propriedades desejáveis que deve apresentar. Assim, a fórmula de cálculo, a unidade de medida, o índice de referência, a fonte de dados, etc, devem ser estipulados, bem como sua periodicidade, relevância social, limites, entre outros. Ainda, o indicador precisa ser sensível o bastante para captar as mudanças e deve ser claro o suficiente para comunicar aquilo que é importante. Nesta etapa é preciso, também, estabelecer as metas a serem alcançadas, isto é, o estado futuro de desempenho desejado. A meta é uma expressão que permite quantificar aonde se deseja chegar, figurando como índice esperado, e contem, pois, uma finalidade, um valor e um prazo (BRASIL, 2009).

A terceira etapa se relaciona à coleta de informações. Aqui se estabelece os responsáveis por apurar as informações necessárias ao cálculo do indicador e à sua mensuração e análise. Ainda, deve-se criar um sistema de geração/coletas de dados, isto é, deve ser feito o levantamento dos dados/estatísticas que entrarão no cálculo e subsidiarão a mensuração do indicador. Como já mencionado, de acordo com Jannuzzi (2009), isto pode ser feito tanto pela busca de estatísticas e dados já disponíveis

(estatísticas públicas, por exemplo), quanto pela produção de pesquisas, tanto qualitativas quanto quantitativas, internamente. Feito isso, procede-se à ponderação e validação do indicador junto às partes interessadas (BRASIL, 2009).

Após execução desses passos para a criação, ponderação e validação do indicador de interesse, segue-se à mensuração do indicador propriamente dito. Compilam-se os dados coletados e calcula-se, de acordo com a fórmula, o seu valor numérico. Esta é a quarta etapa (BRASIL, 2009).

Com os números/resultados em mãos, chega-se a quinta etapa, procedendo-se à sua análise e interpretação. Na sexta etapa é feita a comunicação dos resultados, isto é, é dada publicidade aos impactos aferidos pelo indicador na implementação do objeto planejado. Este resultado servirá para subsidiar tanto a avaliação quanto o monitoramento da execução de determinado objeto, bem como auxiliará futuras decisões e escolhas em relação à proposição e formulação de novas ações (BRASIL, 2009).

É importante lembrar que estas etapas são gerais e que a construção e elaboração de indicadores deve-se adaptar, da melhor forma possível, ao tipo de objeto que deseja-se mensurar. Inclusive, as etapas ordenadas aqui podem ocorrer de forma simultânea, o que se pretende é traçar um caminho possível, que apresente alguns passos que corroboram ao processo, organizando-o e simplificando-o.

Considerações finais

Como apresentado aqui, a qualidade dos indicadores depende, principalmente, dos dados utilizados para sua formulação e da precisão e confiabilidade da coleta, do registro e da transmissão desses dados. Além disso, o próprio indicador deve ser válido (medir o que propõem), confiável, mensurável, específico, sensível às mudanças, deve possuir um custo de efetividade razoável (bom benefício) e deve ter publicação regular. Assim pode ser facilmente manejado, analisado e compreendido por seus usuários (seja ele um gestor público ou um cidadão), possibilitando manutenção periódica de sua qualidade:

Bittar (2001) enfatiza a importância do sistema de informação justamente para controle do que é produzido, permitindo a comparação no tempo e no espaço (históricos e análise do ambiente interno/externo) e a composição de cenários para melhor enfrentamento do futuro. Caneviva e Farah (2007) bem lembram, citando Samuel Paul, que isso significa, em última instância, a formação de um sistema de

accountability, ou seja, a responsabilização, tanto pelos próprios agentes públicos como pela população que recebe os produtos de seus serviços, do Estado pelo desempenho de seu papel na garantia de direitos. Sendo assim, de acordo com Jannuzzi (2009), os indicadores quando utilizados de forma responsável e transparente, sinalizam parâmetros concretos para a discussão das políticas e ações governamentais, figurando como instrumento de empoderamento do controle social.

A importância dos controles interno, externo e social tem justamente a finalidade de legitimar esta ação perante a sociedade, garantindo o compromisso dos agentes implementadores e potencializando a efetividade social almejada. Assim, a necessidade de indicadores que apontem um caminho à avaliação de desempenho à implementação do objeto proposto tem razão de ser, justificando sua correta exigibilidade.

REFERÊNCIAS

BITTAR, O. J. N. V. Indicadores de qualidade e quantidade em saúde. In: **RAS**, vol. 3, nº 12, jul/set, 2001. Disponível em: <http://www.ellusaude.com.br/adm_hosp/artigos/05.pdf>. Acesso em: 07 de novembro 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, Df, 2009. 112 p. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-24.1806203210/pagina.2010-06-16.8240431126>>. Acesso em 20 de novembro 2019.

CENEVIVA, R. e FARAH, M. F. S. O papel da avaliação de políticas públicas como mecanismo de controle democrático da Administração Pública. In: GUEDES, A. M. e FONSECA, F. (Orgs). **Controle Social da Administração Pública**. São Paulo: Cultura Acadêmica e Oficina Municipal. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2007. p. 129-156.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicador/conteudo/foto/182005Uma%20contribui%C3%A7%C3%A3o%20.pdf>>. Acesso em: 15 de novembro 2019.

JANNUZZI, P. de M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Manual de elaboração do Plano Plurianual de Ação Governamental (ppag) 2012-2015 e da**

proposta orçamentária 2012. Belo Horizonte, 2011d. 256 p. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/ppag/arquivos/20122015/Manual_elaboracao_PPAG_2012-2015_LOA_2012_V_COMPLETA.pdf>. Acesso em: 15 de novembro 2019.

SILVA, R. F. Indicadores de eficiência e eficácia: uma visão prática sobre indicadores de desempenho para avaliar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais. **Biblioteca eletrônica Qualypro**, 2007. Disponível em: <http://www.qualypro.com.br/novosite/forca_download.asp?arquivo=Indicadores_de_Eficiencia_e_Eficacia.pdf&pasta=e:@home@qualypro1@Web@@novosite@artigos>. Acesso em 18 de novembro 2019.