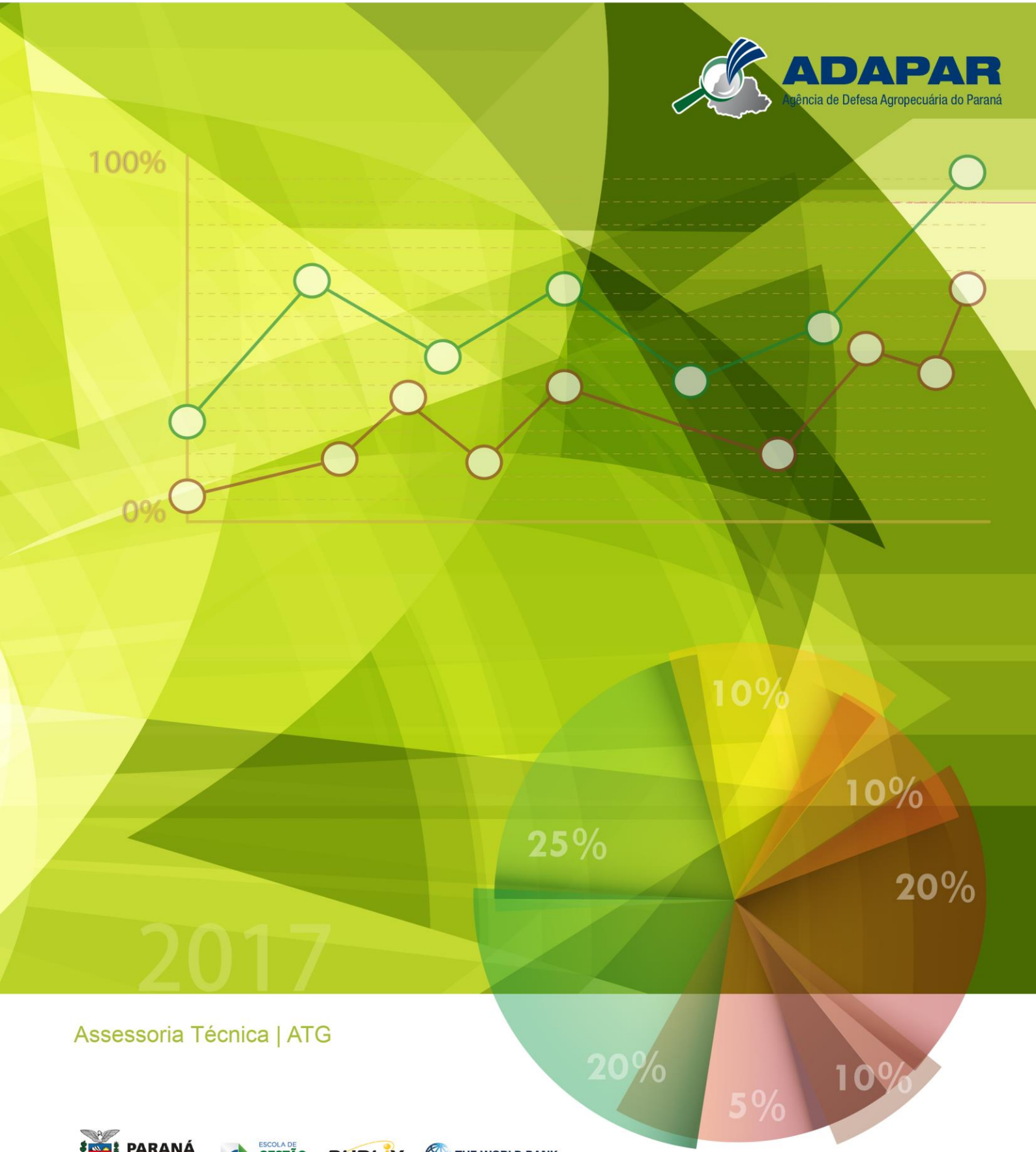
# GUIA DE MODELAGEM DE INDICADORES PARA SERVIDORES DA ADAPAR




Assessoria Técnica | ATG

PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
Secretaria da Administração e da Previdência

ESCOLA DE GESTÃO
VOCÊ aprende, o PARANÁ se transforma.

PUBLIX
INSTITUTO

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

# “GUIA DE MODELAGEM DE INDICADORES PARA SERVIDORES DA ADAPAR”

**ORGANIZAÇÃO**

**ASSESSORIA TÉCNICA**

ADRIANO MUNHOZ PEREIRA

ALESSANDRO CASAGRANDE

MARTA CRISTINA DINIZ DE OLIVEIRA FREITAS

CURITIBA-PR

MAIO | 2017

## APRESENTAÇÃO

Este guia é uma compilação do curso EAD “Modelagem de Indicadores” oferecido pela Escola de Gestão do Governo do Estado do Paraná e elaborado pelo Instituto Publix destinado a gestores públicos do Paraná.

A inciativa, produto do projeto de Capacitação em Gestão sob a responsabilidade da Assessoria Técnica da Adapar, tem por objetivo disponibilizar a sistemática de modelagem de indicadores de desempenho a partir da perspectiva da cadeia de governança pública, sendo destinada em especial a Gerentes, Coordenadores, Responsáveis por Divisão e Supervisores Regionais da Adapar, para a elaboração de programas, projetos e processos da instituição.

Digno de nota, que a reprodução deste guia, por qualquer meio, deve ser previamente autorizada pela Escola de Gestão do Governo do Estado do Paraná.

# PLANO DE CURSO | EMENTA

## OBJETIVO

Explorar aspectos conceituais e metodológicos da formulação e da implementação de indicadores de desempenho, visando institucionalizar o processo de mensuração e a comunicação de resultados nas organizações públicas.

Gestores e coordenadores de órgãos centrais e unidades setoriais de planejamento e gestão e servidores em posições de assessoramento estratégico às funções de planejamento e gestão governamental e setorial, bem como técnicos e especialistas responsáveis pela avaliação de políticas públicas, indicados pelos titulares de seus órgãos.

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Definição e construção de indicadores e metas;
- Mensuração do desempenho: modelos, conceitos e determinantes do Public Governance Canvas® e dos “6Es do Desempenho®” para modelar indicadores;
- Ponderação e validação dos indicadores com as partes interessadas;
- Análise e interpretação de dados e informações de indicadores e construção de relatórios, painéis de controle e salas de situação;
- Verificação da consistência do modelo de medição de desempenho e questões críticas na modelagem de indicadores no setor público.

# SUMÁRIO

PLANO DE CURSO ....3
EMENTA....3
OBJETIVO....3
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO ....3
SUMÁRIO....4
APRESENTAÇÃO....2
1. ATIVIDADE 01 | VIDEOAULA | CONTEXTUALIZAÇÃO....6
Módulo I | Semana I | Videoaula | Contextualização ....6
2. ATIVIDADE 02 – MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO: PROPÓSITOS E METODOLOGIA....6
Mensuração do Desempenho ....6
Por que medir desempenho?....7
Videoaula - Contextualização....9
Metodologia de Mensuração, Monitoramento & Avaliação ....9
3. ATIVIDADE 03 – VIDEOAULA – CONTEXTUALIZAÇÃO....12
Módulo I - Semana 2 - Partes A e B ....12
4. ATIVIDADE 04 – ENTENDENDO GOVERNANÇA PARA RESULTADOS E OS 6ES DO DESEMPENHO....12
GOVERNANÇA PARA RESULTADOS E OS 6ES DO DESEMPENHO....12
6Es do Desempenho....21
ATIVIDADE 05 – ENTREVISTA COM ESPECIALISTA ....22
Entrevista com Especialista ....22
Marcia Joppert....22
Módulo II - Semana 3 - Partes A, B e C....22
ATIVIDADE 07 – DEFINIÇÃO DOS OBJETOS, ATORES E FOCO DA MENSURAÇÃO....23
IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETOS DE MENSURAÇÃO....23
ETAPA 2. IDENTIFICAÇÃO DE ATORES-CHAVE....28
ETAPA 3. DEFINIÇÃO DO FOCO DE MENSURAÇÃO ....29
ATIVIDADE 08 – VIDEOAULA – CONTEXTUALIZAÇÃO....31
Módulo II - Semana 4 - Partes A e B ....31
ATIVIDADE 09 – IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE INDICADORES....32
ETAPA 4A. IDENTIFICAÇÃO À PRIORI DE INDICADORES ....32
ATIVIDADE 10 – IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE INDICADORES....33

ETAPA 4B. SELEÇÃO DOS INDICADORES-CHAVE ..... 33
ATIVIDADE 11 – VIDEOAULA – CONTEXTUALIZAÇÃO ..... 36
Módulo III - Semana 5 ..... 36
ATIVIDADE 12 – DETALHAMENTO DOS INDICADORES PRIORITÁRIOS ..... 37
ETAPA 5A. CONSTRUÇÃO DE FÓRMULAS, DEFINIÇÃO DE UNIDADE DE MEDIDA, POLARIDADE E RESPONSÁVEL ..... 37
ETAPA 5B. DEFINIÇÃO DE METAS E NÍVEIS DE CONTROLE ..... 39
ATIVIDADE 13 – IMPLANTAÇÃO, MELHORIA E SUSTENTABILIDADE DOS INDICADORES ..... 49
DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DOS INDICADORES ..... 49
OS CICLOS DE MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO ..... 51
CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 53
BIBLIOGRAFIA ..... 54

ADAPAR
Agência de Defesa Agropecuária do Paraná

## VIDEO DE APRESENTAÇÃO




## 1. ATIVIDADE 01 | VIDEOAULA | CONTEXTUALIZAÇÃO

Módulo I | Semana I | Videoaula | Contextualização

### Contextualização




## 2. ATIVIDADE 02 – MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO: PROPÓSITOS E METODOLOGIA

### Mensuração do Desempenho

Este curso irá apresentar as ferramentas de gestão fundamentais para mensuração e acompanhamento dos resultados e esforços realizados por uma organização. Os indicadores são métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização para proporcionar controle, comunicação e melhoria. Os indicadores não podem ser ferramentas complexas, de difícil entendimento e que necessitem de altos esforços para mensuração. É importante buscar um equilíbrio entre a complexidade e a simplicidade.

A fim de auxiliar a boa construção de indicadores, o Ministério do Planejamento, em parceria com o Instituto Publix, desenvolveu uma metodologia específica, com o pro-

pósito de orientar a realização ou alcance dos objetivos da organização. Como toda metodologia, o 6Es do Desempenho® é conceitualmente embasada em princípios-chave, porém também é flexível, de forma a ser aplicada em contextos diferenciados.

Essa metodologia encontra-se no Guia Referencial de Medição do Desempenho, desenvolvido pelas duas instituições. A abordagem dos 6Es do Desempenho possibilita que se mensure múltiplos elementos da organização, referente a suas ações de esforços e os seus resultados, no que se refere à: efetividade, eficácia, eficiência, excelência, execução e economicidade.

Essa abordagem pode ser utilizada em Governos, áreas ou domínios da política pública, em organizações públicas, departamentos, entre outros. Além disso, baseia-se no estado da arte da literatura gerencial sobre gestão de desempenho. Tal metodologia já foi aplicada pelo Instituto Publix em diversas organizações, propiciando um aumento considerável da maturidade em medição de desempenho.

**Por que medir desempenho?**

Mensuração é o processo de medir múltiplos objetos (contexto, capacidades, atributos, desempenho, valor...) em múltiplas escalas (instituição, área, unidade, indivíduo...). Desde a instituição, há milhares de anos, de sistemas de pesos e medidas, para mensurar objetos diversos (as coisas em geral e valores atribuídos às coisas), o propósito básico da mensuração tem sido o “controle” – no sentido amplo e genérico de permitir alguma noção, domínio ou atuação sobre uma situação de modo a promover melhoria (otimização), aprendizado, transparência e responsabilização – mas também pode ter um viés de controle no sentido de supervisão, de verificação de conformidade e de pactuação baseada em incentivos positivos (bônus) ou negativos (punições).

Daí a máxima: “não se gere o que não se mede e não se melhora o que não se gere”. Mesmo que a mensuração não ofereça total domínio da situação - sim, é perfeitamente possível e frequentemente necessário medir o que não se controla.

A figura a seguir apresenta um conjunto de possíveis razões para implementar a mensuração do desempenho, a saber:

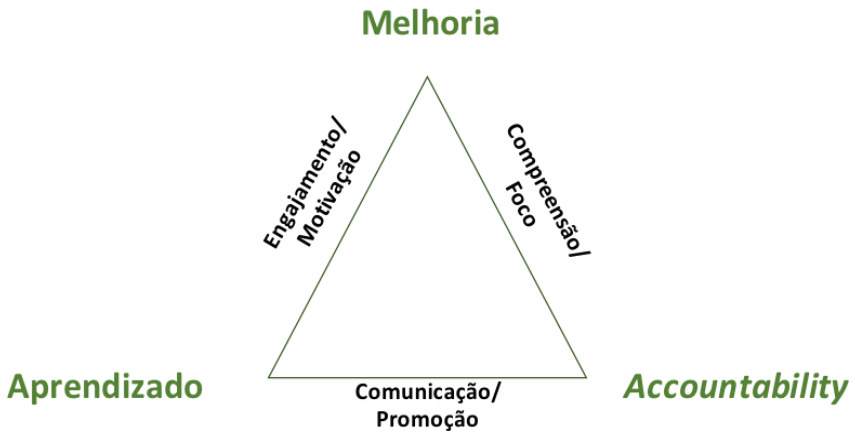
1. Compreensão e foco;
2. Comunicação e promoção;
3. Motivação e engajamento;
4. Responsabilização (*Accountability*);
5. Aprendizado;
6. Melhoria.

Há uma possível inter-relação entre as seis razões citadas para mensurar o desempenho. Um conjunto de indicadores-chave da organização, por exemplo, potencializa a **compreensão (1)** do que é mais relevante ser executado (por estar sendo medido) e, por sua vez, provoca maior **foco (1)** nessas prioridades.

A partir das métricas, pode-se **comunicar (2)** internamente e externamente a organização os principais resultados alcançados e **promover (2)** as pessoas envolvidas. Isso torna o ambiente organizacional mais **motivador (3)** e propicia um maior **engajamento (3)** dos servidores e técnicos da organização.

Com base nesses aspectos inseridos no contexto organizacional, obtêm-se uma realidade de maior **responsabilização (*accountability*) (4)** em que cada profissional da instituição sabe claramente o seu papel, suas atribuições e é responsabilizado por isso.

Por fim, com base no acesso periódicos aos dados provenientes dos indicadores de desempenho irá gerar **aprendizado (5)** acerca do que funciona e do que não está permitindo o alcance dos melhores resultados e, por sua vez, habilita **melhorias (6)** e ganhos de desempenho para toda a organização. Essas 6 razões apresentadas de forma encadeada estão ilustradas na figura a seguir.




Além disso, vale destacar que há uma novo paradigma e abordagem acerca da modelagem de indicadores nas organizações públicas que antes não existia. Estamos tratando nesse curso da mensuração do desempenho no âmbito da **Governança para Resultados**. Em um paradigma anterior, a modelagem de indicadores servia apenas para uma perspectiva histórica, restrita apenas a comparar o planejado com o realizado. Esses dados e métricas eram predominantemente orçamentários e financeiros e utilizados apenas por auditores, contadores, e alguns servidores públicos.

No ambiente atual de governança para resultados, a modelagem de indicadores e sua mensuração periódica infere uma perspectiva proativa de futuro, propicia olhar para frente. Estabelecer clareza sobre os propósitos e objetivos e permitir avaliarmos se estamos progredindo em direção a eles. Nesse cenário contemporâneo, os dados são utilizados por dirigentes públicos, representantes eleitos, gestores de projetos e programas e, sobretudo, pelo destinatário dos serviços e políticas públicas, que é o cidadão. O propósito da mensuração do desempenho, nesse novo paradigma, é migrar de fazer certo as coi-

sas para fazer as coisas certas, movendo-se para uma curva superior de desempenho. A figura a seguir ilustra o comparativo entre esses dois modelos, o tradicional e o modelo contemporâneo da governança voltada para resultados.

| | *Modelo A (Tradicional)* | *Modelo B (voltado para a Governança)* |
|---|---|---|
| ***Orientação:*** | Passado - Perspectiva histórica | Futuro – Perspectiva proativa |
| ***Propósito:*** | Fazer certo as coisas<br><br>Mover-se para um ponto mais alto na curva | Fazer as coisas certas<br><br>Movendo-se para uma curva superior / diferente |
| ***Atividades envolvidas:*** | Comparar o planejado com o realizado | Experimentação e inovações |
| ***Dados utilizados:*** | Dados duros (hard) - predefinidos | Dados duros (hard) e moles (soft) conforme a necessidade ou disponibilidade |
| ***Desempenho é utilizado por:*** | Auditores, contadores,<br><br>advogados, juízes, oficiais eleitos, servidores públicos | Destinatários dos serviços públicos, fornecedores/parceiros, gestores públicos, gestores de projetos/programas, representantes eleitos |
| ***Ideal*** | Pensar dentro da caixa<br><br>Permanecer dentro da atuação "contratual/regimental" | Pensar fora da caixa<br><br>Ruptura/Disrupção |

## Videoaula - Contextualização




## Metodologia de Mensuração, Monitoramento & Avaliação

O propósito de uma metodologia é orientar a realização ou alcance de algo, oferecendo um caminho a ser seguido. Não se trata de um modelo cuja estrita e acrítica obediência levará ao melhor resultado possível. Trata-se, portanto, de uma proposição

conceitualmente embasada que para render os melhores resultados possíveis requer apropriação, ou seja:

- Fazer sentido para quem a aplica, e
- Basear-se em princípios firmes e ser flexível o bastante para ser aplicada em vasta variedade de casos.

A metodologia do curso se baseia no Guia de Referencial de Medição do Desempenho – desenvolvido pelo Ministério do Planejamento em parceria com o Instituto Publix –, em experiências de aplicação da metodologia, instrumentos e modelos complementares.
Trata-se de uma abordagem que permite definir e mensurar o desempenho que pode ser aplicada em:

- Governos (Federal, estaduais e municipais);
- Áreas ou domínios de políticas públicas;
- Conjuntos de organizações;
- Organizações públicas, unidades/departamentos, equipes;
- Processos, macroprocessos, rede de processos;
- etc.

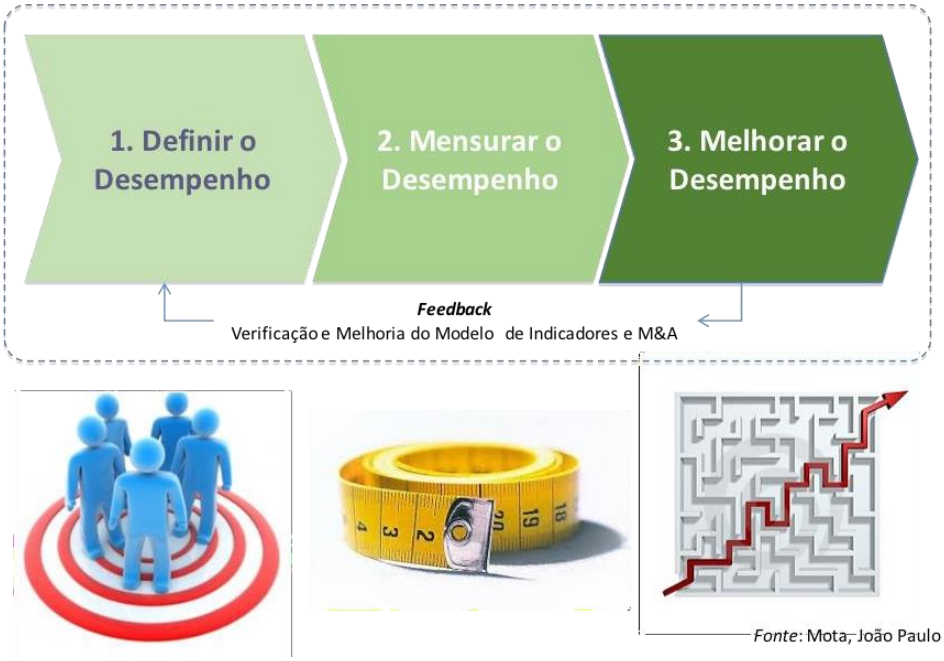
Baseia-se no estado da arte da literatura gerencial sobre gestão do desempenho:

- Busca encontrar um difícil equilíbrio entre complexidade e simplicidade (“simples é o sofisticado”);
- Complexidade:

    1. Há controvérsias sobre o conceito de desempenho e sua mensuração;
    2. Há tratamento variado sujeito a razoável confusão semântica e conceitual; e
    3. Existem objetos de aplicação, de distintos portes, naturezas de atividades, públicos e contextos de atuação.

- Busca-se reconhecer a complexidade e perseguir a simplicidade, renunciando-se à busca de soluções exaustivas ou universalmente válidas.

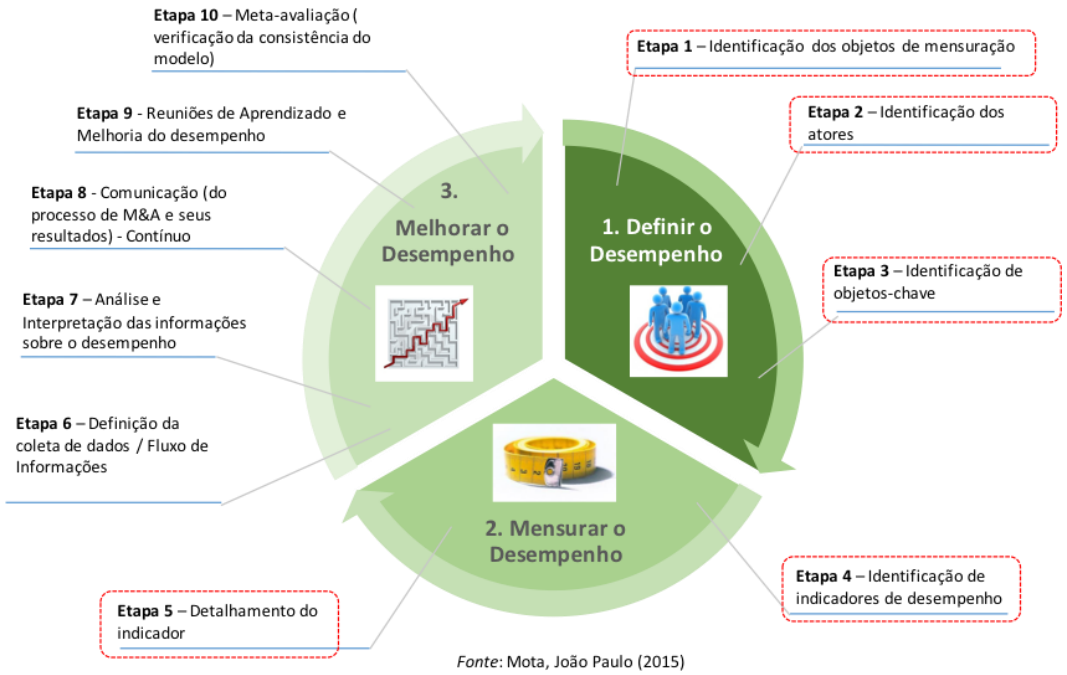
Tendo com base nas considerações apresentadas, chegamos ao entendimento que implementar modelos de mensuração, monitoramento e avaliação do desempenho deve ser estruturado em 3 blocos: i) Definir o desempenho; ii) Mensurar o desempenho; iii) Melhorar o desempenho. A figura a seguir ilustra os 3 blocos lógicos da metodologia de Indicadores e Monitoramento & Avaliação.




*Fonte*: Mota, João Paulo (2015)

Esses 3 blocos podem ser desdobrados em 10 principais etapas necessárias à construção e implementação de um modelo de mensuração, sob a forma de um ciclo contínuo (uma espécie de PDCA da mensuração) que não se esgota e idealmente acumula aprendizado e melhoria – no sentido de garantir progressivamente mais foco e qualidade ao sistema de métricas estabelecidas.

A figura a seguir ilustra essas 10 etapas, com destaque para as 5 primeiras etapas que serão exploradas neste curso de Indicadores. No curso de Monitoramento & Avaliação serão exploradas as etapas de 6 a 10.




*Fonte*: Mota, João Paulo (2015)

Por se tratar de um processo (cíclico), é fundamental não se perder de vista algumas questões cruciais:

- Começar da forma mais simples possível e ganhar aprendizados progressivos;
- Começar com requisitos mínimos de viabilidade, tais como suporte de líderes e formulações mínimas.

## 3. ATIVIDADE 03 – VIDEOAULA – CONTEXTUALIZAÇÃO

Módulo I - Semana 2 - Partes A e B







## 4. ATIVIDADE 04 – ENTENDENDO GOVERNANÇA PARA RESULTADOS E OS 6ES DO DESEMPENHO

### GOVERNANÇA PARA RESULTADOS E OS 6ES DO DESEMPENHO

A mensuração organizacional é um elemento fundamental da governança para resultados. Governança pública para resultados, de acordo com a figura a seguir, é um processo de geração de **valor público** a partir de determinadas **capacidades e qualida-**

**des institucionais**; da **colaboração** entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos; e da melhoria do **desempenho**. Dessa forma, nenhum destes elementos pode ser pensado de forma isolada e qualquer modelo de mensuração deveria atentar para gerar medidas relevantes relacionadas aos quatro elementos básicos do conceito de governança pública apresentado na figura a seguir.




A grande tendência dos sistemas de mensuração contemporâneos é focar, minimamente, na mensuração de desempenho e valor público.

**Desempenho é definido como conjunto de esforços empreendidos para se alcançar determinados resultados.** A figura a seguir busca ilustrar este conceito dual de desempenho identificando seis principais dimensões e permitindo que se identifiquem, em cada dimensão, distintos objetos de mensuração.




Em relação ao grupo relacionado aos resultados a serem alcançados, observam-se as dimensões de **efetividade**, **eficácia** e **eficiência**, enquanto que, em relação aos esforços necessários à geração de resultados, verificam-se as dimensões de **execução**, **excelência** e **economicidade**. Conceitua-se, a seguir, cada uma de tais dimensões.

**Resultado:**

**Efetividade (E1):** são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos no ambiente externo que estão além das fronteiras da organização.

**Eficácia (E2):** são a quantidade e a qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização);

**Eficiência (E3):** é a relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou de produtividade (menor tempo);

**Esforços:**

**Execução (E4):** refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos;

**Excelência (E5):** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade / excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal;

**Economicidade (E6):** está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo insumo, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

A tabela a seguir apresenta um detalhamento das dimensões mencionadas.

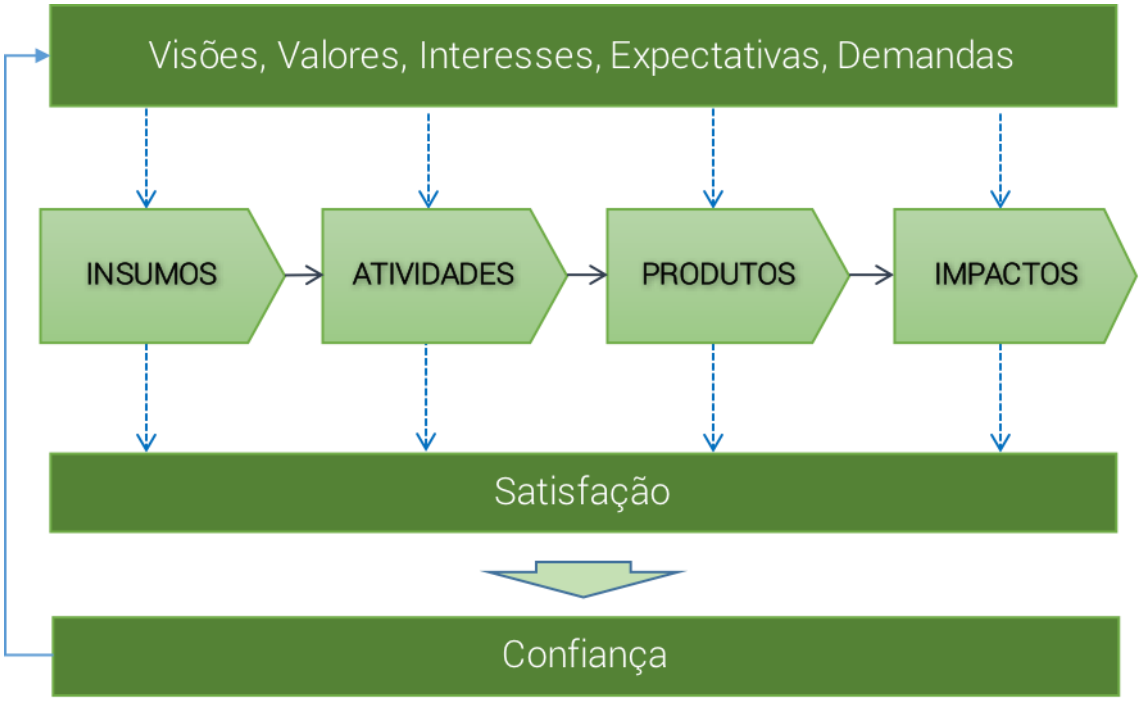
| Dimensão | Subdimensão |
|---|---|
| **E1 Efetividade** | **1.1. Impacto Final:** é o resultado gerado pelos produtos e serviços de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede etc.) no ambiente externo, ou seja, na sociedade.<br><br>**1.2. Impacto Intermediário**: é o resultado intermediário gerado pelos produtos e serviços de um determinado sistema (organização, programa, política pública, setor rede etc.) em seus beneficiários diretos e indiretos. |
| **E2 Eficácia** | **2.1. Quantidade/Volume**: é o nível de oferta e disponibilidade de bens ou serviços gerados por um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede etc.).<br><br>**2.2. Qualidade do produto/serviço:** representa a adequação entre as características dos produtos e serviços entregues, e os requisitos e necessidades dos beneficiários.<br><br>**2.3. Acessibilidade e Equidade**: é a capacidade de disponibilizar bens e serviços equitativamente e fornecê-los de forma equânime, atendendo igualmente as necessidades dos beneficiários e da sociedade.<br><br>**2.4. Cobertura**: corresponde à relação entre a população atendida sobre a que deveria ser atendida com bens ou serviços públicos gerados por um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede etc.). |
| **E3 Eficiência** | **3.1. Custo-efetividade**: relação entre os insumos para a prestação de um determinado serviço ou elaboração de um produto e a efetividade, ou seja, entende-se pelo grau de contribuição de um programa ou ação na consecução de metas e objetivos de impacto fixados para reduzir as dimensões de um problema ou melhorar uma dada situação. |

| | |
|---|---|
| | **3.2. Produtividade**: relação entre o nível de produção (serviços e produtos) e os recursos utilizados, seja capital humano, imobilizados, investimentos e tempo.<br><br>**3.3. Tempo**: tempo decorrido entre o início e o fim de um determinado programa, projeto ou processo.<br><br>**3.4. Custo unitário**: conjunto de custos (fixos, variáveis, reais, atribuídos, específicos e não específicos) a ser imputados a uma atividade por cada unidade de produto ou serviço gerado.<br><br>**3.5. Custo-benefício (qualidade do gasto)**: relação entre os dispêndios realizados por um determinado sistema e os retornos obtidos por conta desses dispêndios. Apresenta a relação entre os insumos e os produtos gerados. |
| **E4 Execução** | **4.1. Execução física**: relação entre o volume de produtos previstos para serem entregues pelo orçamento e o nível de entrega desses produtos, visando atender à realização dos projetos e/ou atividades.<br><br>**4.2. Execução financeira**: relação entre o volume de recursos disponibilizados pelo orçamento e o nível de utilização desses recursos visando atender à realização de etapas e/ou atividades de um programa, projeto ou processo (finalísticos ou de suporte). |
| **E5 Excelência** | **5.1. Conformidade em relação a padrões de excelência gerencial (IAGP)**.<br><br>**5.2. Conformidade**: representa a adequação dos projetos, ações e processos aos padrões e requisitos definidos. Exemplos: retrabalhos, erros, responsabilidade ambiental, infraestrutura (conforto etc.), medidas e especificações, segurança (acidentes por horas trabalhadas), transparência, confidencialidade, acessibilidade, confiabilidade, inovação, prazo etc.<br><br>**5.3. Causalidade**: é a avaliação de fatores precedentes que impactam ou influenciam o comportamento ou resultado subsequente, sendo, deste modo, indicadores que avaliam a adequação à padrões, normas e especificações. |

| | |
|---|---|
| | **5.4. Comunicação**: é a avaliação de fluxos de informação e seus canais, averiguando a existência ou não de falhas no processo de comunicação. |
| **E6 Economicidade** | **6.1. Quantidade de recursos:** é o nível de oferta e disponibilidade de um produto ou serviço gerado por um determinado fornecedor ou sistema (organização, programa, política pública, setor rede etc.).<br><br>**6.2. Qualidade dos recursos:** representa a adequação entre as características dos produtos e serviços adquiridos, e os requisitos e necessidades da organização (ou Governo). Exemplos: durabilidade técnica, estética, qualidade percebida (percepção/expectativa), confiabilidade, tempestividade, inovação etc.<br><br>**6.3. Cobertura:** é a avaliação do nível de abrangência de um determinado insumo crítico para a execução de programas, projetos, processos, sendo desta forma um insumo que requer alta disponibilidade. Exemplo: quantidade de fornecedores de um determinado insumo. |

É válido ressaltar que, num sistema de mensuração, os indicadores de resultados devem ter peso maior que os indicadores de esforços, pois em última instância o que efetivamente se busca é a criação/geração de valor a partir de resultados concretos.

**Valor público** constitui, em última análise, o componente mais direcionador do processo de governança, indicando percepções de satisfação e qualidade (o que o público valora e consequentemente daria algo em troca) que, de forma sustentável e perene, se converte em relações de **confiança** entre a instituição e seus beneficiários diretos e a sociedade. A Figura a seguir representa uma tentativa de ordenar estas categorias.




**Valor público** é uma combinação equilibrada de meios e fins, esforços e resultados, requisitos e aspirações. Valor público é, portanto, um elemento que confere direcionamento, mas também **legitimidade à governança pública**. Ou seja, o valor público também deve ser foco prioritário da mensuração.

Para conhecer mais sobre a Cadeia de Governança Pública apresentada, recomenda-se a leitura do artigo referenciado abaixo que pode ser acessado no Acervo Virtual desse curso.

**Martins, H. F. & Marini, C. (2014). Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual [Contemporary public governance: An attempt at conceptual dissection]. Revista do Tribunal de Contas da União [Journal of the Brazilian Court of Audit], May/August, 46(130): 42–53.**

## CONSIDERAÇÕES SOBRE MODELOS DE MENSURAÇÃO E OS 6ES DO DESEMPENHO®

Desempenho é um construto específico (peculiar) a ser definido para cada escopo de mensuração, podendo ser uma organização, redes de organizações, processos, política pública, departamentos, unidades departamentais ou equipes. Temos que compreender esse escopo a partir de um modelo analítico que nos permita enxergar a amplitude e fronteiras do contexto a ser mensurado.

Uma **primeira reflexão** é que há muitos modelos/abordagens de mensuração organizacional – a maioria proveniente do setor privado e muitas das quais não constituem apenas abordagens de mensuração, senão abordagens de otimização organizacional que requerem mensuração. A lista a seguir apresenta uma seleção priorizada de metodologias dominantes, a saber:

- Balanced Scorecard (BSC);
- Rummler e Brache;
- Cadeia de Valor de Porter;
- Prisma de Performance (Neely);
- Ciclo de Gestão Pública (Albert Serra/BID);
- Modelo Aberto de Gestão para Resultados (GPR/Banco Mundial);
- Modelo Lógico (Teoria do Programa);
- Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur);
- SIPOC Model;
- 6Es do desempenho e a cadeia de valor;
- Public Governance Canvas;
- Etc.

A mensagem que este panorama de abordagens de mensuração passa – independentemente de qualquer composição – é obtermos um modelo de mensuração que:

- Parta de uma representação abrangente (sem pontos cegos) do "negócio/intervenção" a partir de **CAMPOS** pré-definidos;
- A partir dos quais se identificam **OBJETOS** (de mensuração) relevantes;
- E que se cubram as múltiplas **DIMENSÕES** do desempenho/valor;
- Que sirvam de base para o estabelecimento de métricas (**INDICADORES**) significativos;
- A serem gerados mediante ROTEIROS pré-estabelecidos.

O modelo de Governança para Resultados (que subsidiou a criação do *Public Governance Canvas* – a ser detalhado no próximo tópico) permite enxergar de forma mais

abrangente a organização e seus 4 blocos (**capacidades e qualidades institucionais**, **desempenho**, **colaboração** e **valor público)** para a concepção de indicadores relevantes.

Indicadores são “métricas” que geram informações (representam e também apontam/direcionam uma “realidade) sobre um objeto/atributo a ser mensurado. Podem ser qualitativos e quantitativos, simples e compostos, como será detalhado mais adiante.

Uma **segunda reflexão** de fundo relacionada à mensuração de indicadores é a mensurabilidade, a possibilidade de se medir, por meio de indicadores, qualquer objeto. Embora não se trate de uma questão simples, que certamente polariza discussões, assume-se, como postura pragmática, de que é possível medir qualquer coisa. As questões então passam a ser o custo e qualidade da medida. O que é importante e viável medir?

A regra geral é que quanto mais fidedigna é a medida em relação à realidade, mais custoso se torna o processo de medição. Devido aos custos inerentes ao processo de medição (recursos financeiros, humanos, tempo etc.), existe um processo de priorização dos objetos a serem medidos e indicadores a serem utilizados.

Devido a esses custos supracitados, é relevante mencionar a necessidade da busca pela simplicidade na construção de indicadores, caso contrário eles se tornarão muito complexos e de difícil medição, não cumprindo com seus propósitos.

Uma **terceira reflexão** é que, antes de se proceder à aplicação do modelo de mensuração, é importante mencionar **posturas necessárias para que o desenvolvimento e aplicação do modelo de mensuração** ocorram a contento.

Medir não é um processo trivial, já que existem problemas e limitações. São necessários recursos, apoio da alta administração, disponibilidade de informações etc. Devido a esses fatores, **é inviável se medir tudo**. Portanto, **é preciso esforço, imaginação e honestidade intelectual para resolver ou atenuar as limitações, fazendo-se bom uso dos dados existentes**.

Além disso, é desnecessário medir todos os aspectos. A organização precisa determinar quais são os objetos prioritários de mensuração, que mais impactam o desempenho e garantir que esses objetos sejam mensurados da maneira correta. Caso não seja possível mensurar os objetos priorizados da forma mais fidedigna possível, sugere-se a criação de indicadores que possibilitem a aproximação da medição (*proxies*).

Muitas organizações acreditam que a sistemática de mensuração, que começa a ser idealizada com a definição dos objetos de mensuração, possui o mesmo significado de sistema informatizado. Sistema informatizado é o software desenvolvido para apoiar o processo de mensuração. É possível haver uma sistemática de mensuração sem, necessariamente, haver um sistema informatizado. Sistemática de mensuração é o conjunto de eventos, processos e reuniões a serem executados para que sejam produzidas informa-

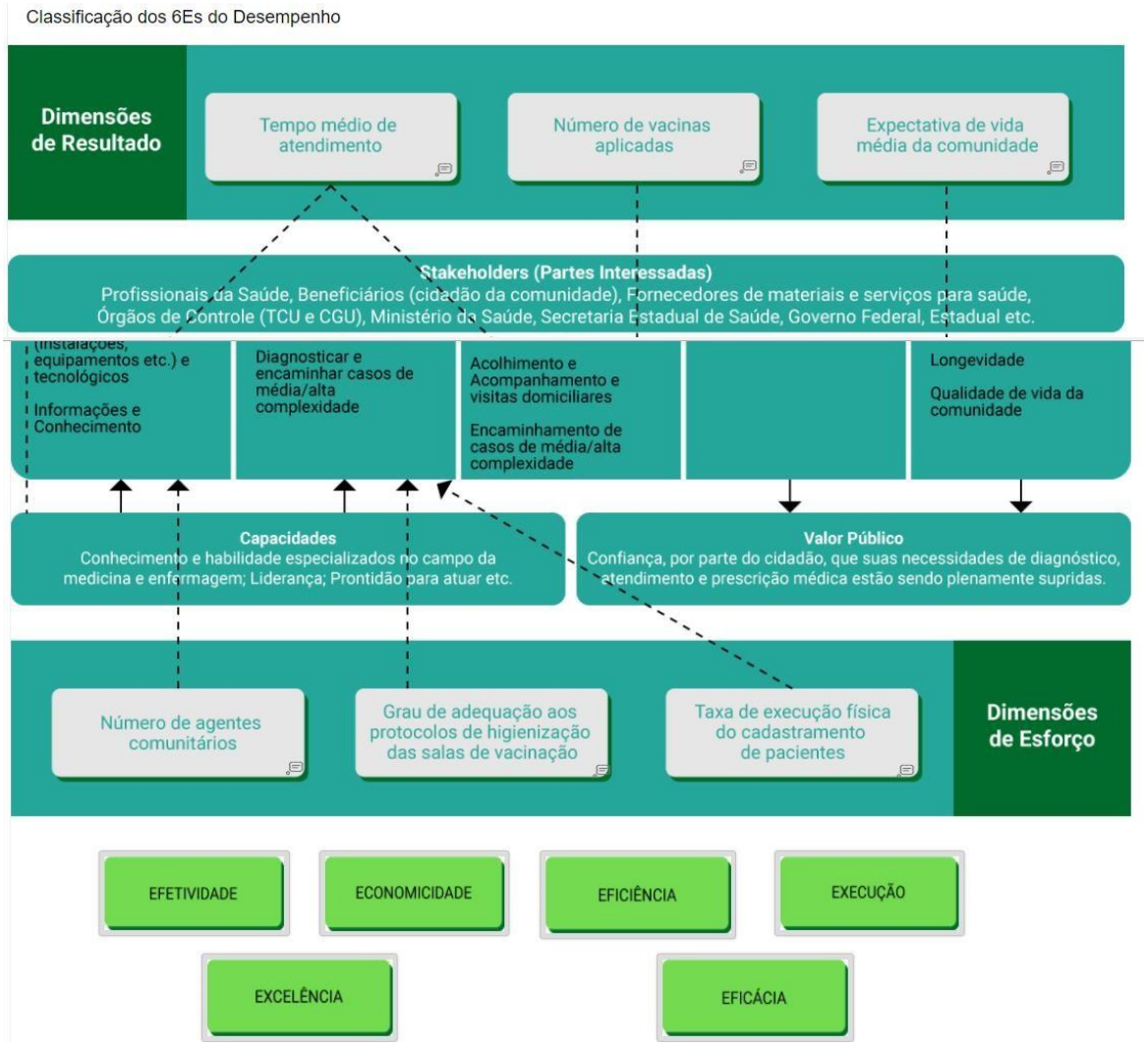
ções significativas tempestivamente e comunicadas aos atores certos, a fim de produzir decisões embasadas.

Por fim, entende-se que o modelo de mensuração deve ser aprimorado continuamente, a partir de aprendizados, lições aprendidas e boas práticas adquiridas ao longo do tempo, ou seja, realiza-se a avaliação do próprio modelo de mensuração.

Tendo como base o modelo de governança para resultados, os 6Es do desempenho, os conceitos e as considerações apresentadas até aqui, as próximas semanas do curso serão trabalhadas, de forma prática, cada uma das 5 primeiras etapas da metodologia de mensuração, monitoramento e avaliação, especificamente acerca da modelagem de indicadores.

## 6Es do Desempenho

Você já aprendeu sobre os 6Es do Desempenho e suas duas dimensões (resultado e esforço). Agora, nesta atividade interativa, disponibilizamos um cenário completo com indicadores de resultado e esforço. Seu objetivo é mover cada um dos 6Es (efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade) para seu devido lugar indicando assim a categoria dos indicadores



ADAPAR
Agência de Defesa Agropecuária do Paraná

## ATIVIDADE 05 – ENTREVISTA COM ESPECIALISTA

### Entrevista com Especialista

### Marcia Joppert

Graduada em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da USP, e com MBA na Escola de Negócios TSM na Holanda, tem Mestrado em Administração Pública pelo Instituto Universitário de Lisboa. Trabalhou por 20 anos na empresa de consultoria Arcadis gerenciando projetos e programas públicos, especialmente na área social. Especializou-se na área de monitoramento e avaliação, na qual atua, como consultora, desde 2003 em projetos de organismos internacionais. Concebeu e anima a Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, cujo objetivo é realizar a gestão do conhecimento neste campo.




Módulo II - Semana 3 - Partes A, B e C









## ATIVIDADE 07 – DEFINIÇÃO DOS OBJETOS, ATORES E FOCO DA MENSURAÇÃO

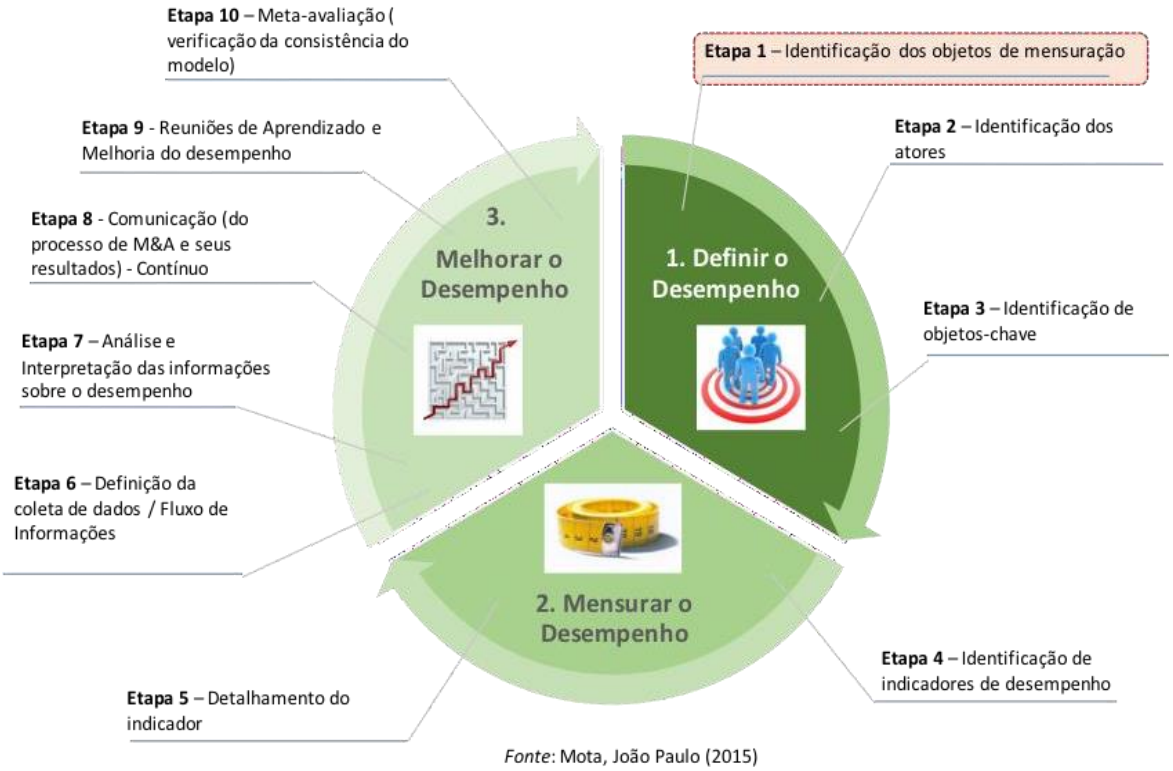
### IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETOS DE MENSURAÇÃO

A primeira etapa para a criação de indicadores é a definição do que se deseja medir numa organização, sejam seus objetivos estratégicos, um processo, um projeto, uma política pública, uma área ou uma equipe da organização, etc. Para haver clareza dos objetos relevantes a serem medidos sugere-se a escolha de uma intervenção (podendo ser uma organização, processo, programa, etc.) para explicitar quais são os elementos mensuráveis e suas relações.

A definição dos objetos e atributos de mensuração deve ocorrer a partir de três momentos:

- Representação do modelo de intervenção;
- Delimitação do escopo da mensuração (abrangência e fronteiras/limites);
- Identificação de objetos/atributos.

## ETAPA 1. IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETOS DE MENSURAÇÃO (Modelagem do Public Governance Canvas)




*Fonte*: Mota, João Paulo (2015)

Primeiramente, deve-se definir um modelo que represente o objeto (intervenção) da forma mais abrangente possível, trazendo à vista as diversas dimensões e elementos de visualização do mesmo objeto.

Para tal, esse modelo delimitará os elementos lógicos da intervenção e como se relacionam. Esse modelo representará a abrangência necessária para entender a intervenção, bem como suas fronteiras (limites impostos ao modelo). Apesar de abrangente, o modelo não conterá todos os elementos possíveis de serem contemplados, porém não pode dispensar os essenciais.

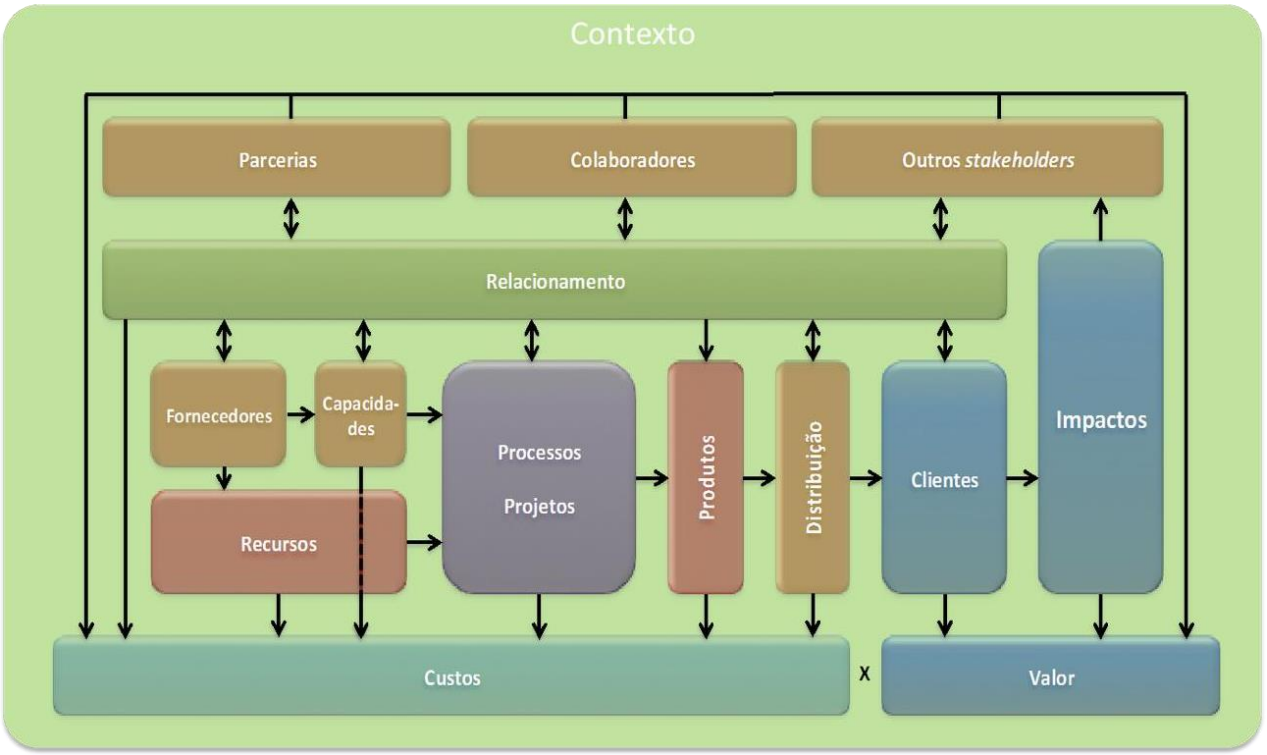
Com a compreensão e entendimento do modelo, é possível se proceder com a identificação das dimensões, objetos e atributos alvos da mensuração.

A construção de um modelo de representação da intervenção possibilita:

- **Visualização**: uma representação simplificada e clara do funcionamento do objeto;
- **Compreensão**: identificação e entendimento de elementos pertinentes a um domínio específico e as relações entre os elementos;

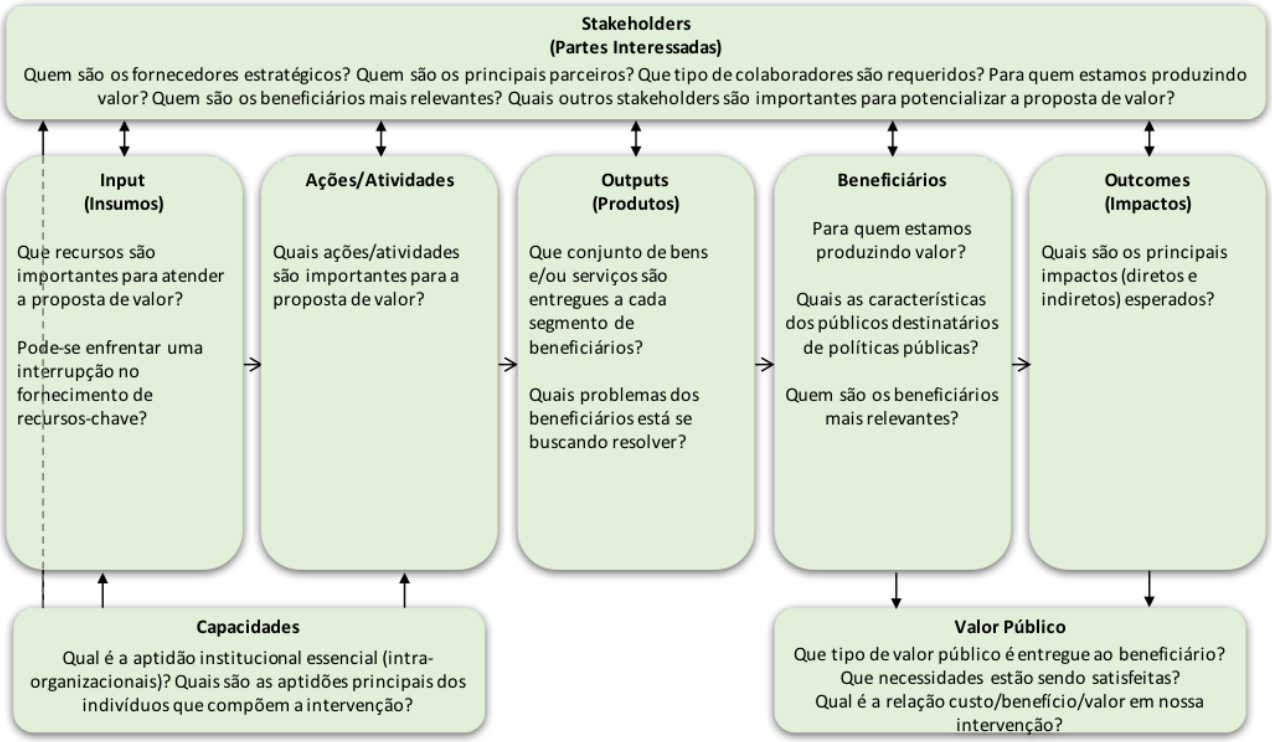
- **Comunicação**: compartilhamento do entendimento do objeto com outras partes interessadas;
- **Análise**: contribui com a análise estruturada da lógica do objeto;
- **Mensuração**: torna-se mais fácil identificar indicadores pertinentes com fins de melhorar a gestão (**foco deste curso**);
- **Comparação**: comparação com lógicas de organizações semelhantes (por meio de uma abordagem estruturada), auxiliando a obtenção de novos conhecimentos de outros setores e fomentando a inovação do modelo de governança;
- **Prospectiva**: promove a inovação (permite aumentar a capacidade do gestor em projetar ou criar modelos de governança completamente novos).

O *Public Governance Canvas* é um modelo de representação abrangente e multidimensional que pode ser utilizado como ponto de partida porque permite abordar elementos de desempenho e valor público de modo mais abrangente e explícito do que em mapas estratégicos, cadeias de valor simplificadas e de *roadmaps* estratégicos. A figura a seguir apresenta os elementos lógicos do modelo e seus relacionamentos/interações.

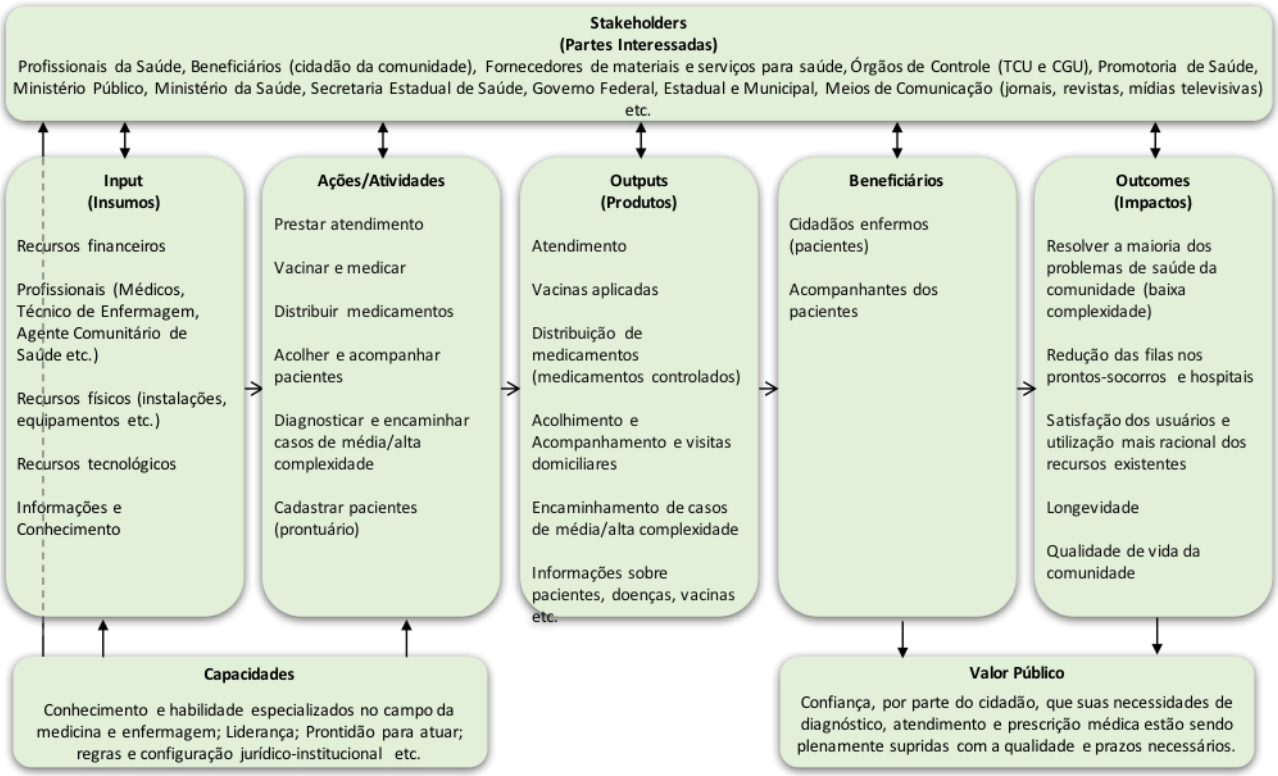


A partir da representação do modelo de intervenção, é possível delimitar o escopo de mensuração, o segundo momento na definição dos objetos de mensuração. Neste momento deve-se questionar qual é o alvo da mensuração, ou seja, quais elementos devem ser considerados para efeito de identificação de objetos e atributos de mensuração. Nesta etapa se procede com a customização do modelo de representação para as necessidades específicas em questão.

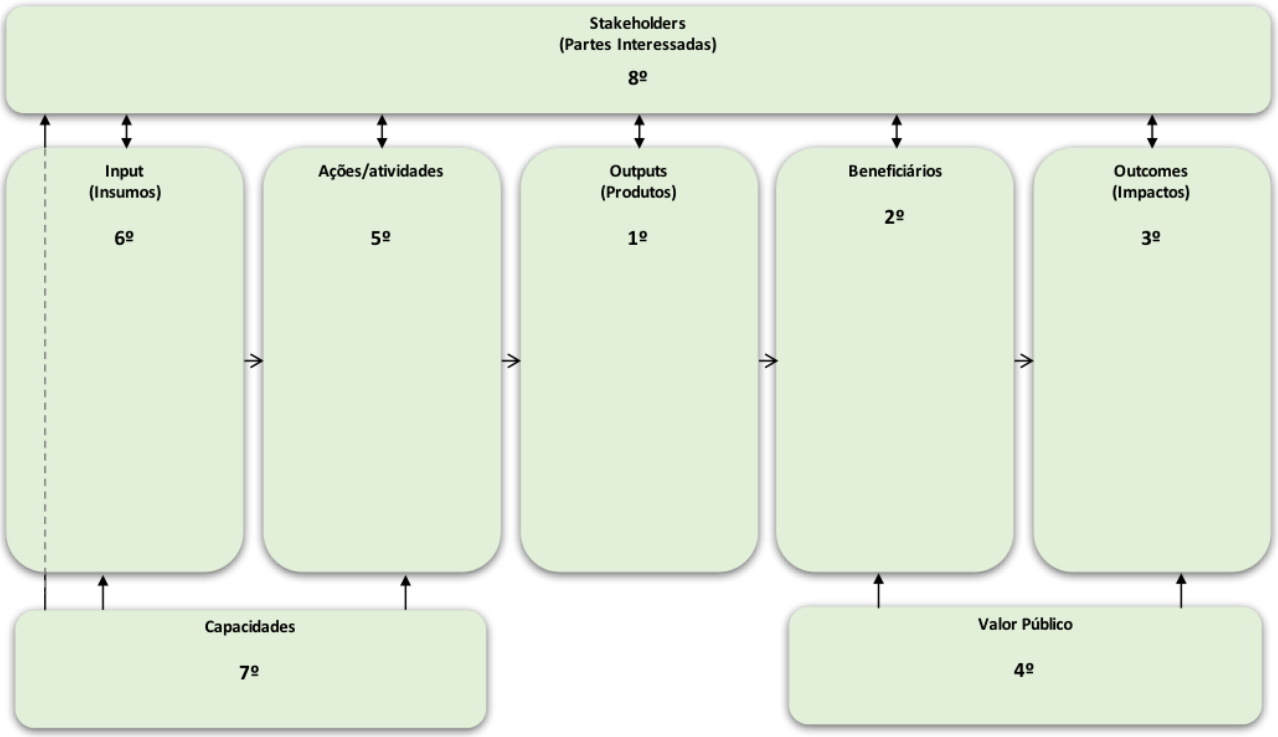
A figura a seguir apresenta o modelo adaptado do *Canvas* e seus principais elementos lógicos e seus relacionamentos/interações, assim como suas perguntas orientadoras.



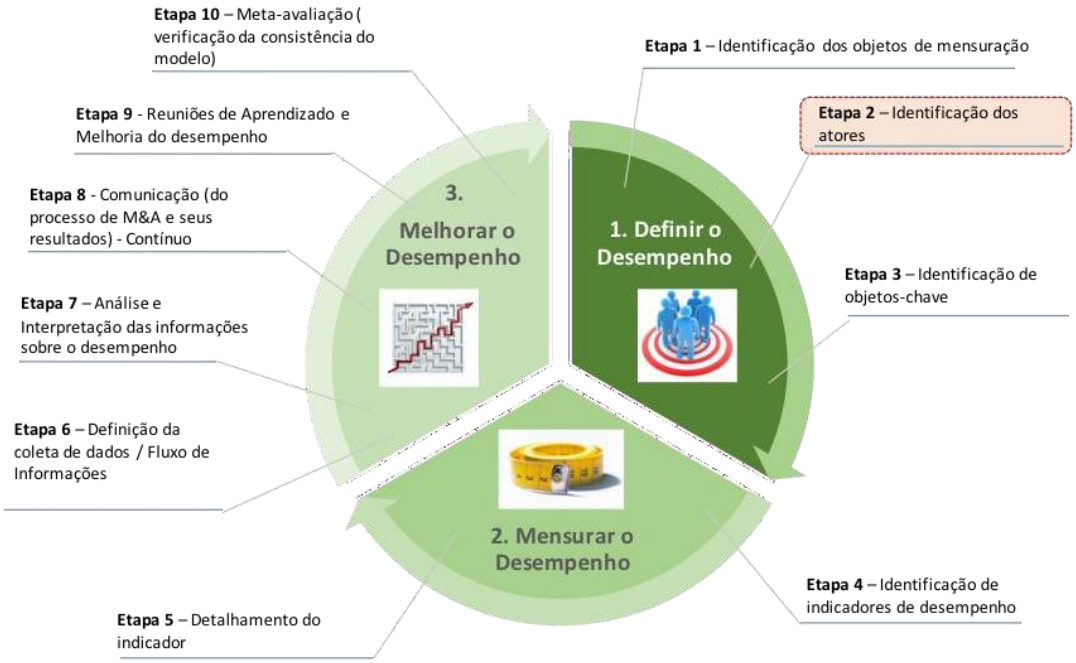

Será esta versão mais simples e objetiva do *Canvas* que adotaremos em nossos exercícios práticos do curso. Um exemplo da elaboração de um *Canvas* para uma Unidade Básica de Saúde (UBS) – o conhecido posto de saúde – é apresentado a seguir.




Por fim, a figura a seguir apresenta um *template* em branco para a elaboração do *Canvas*. Recomenda-se seguir a ordem de reflexão e preenchimento contida na figura (1º, 2º, 3º etc.).




## ETAPA 2. IDENTIFICAÇÃO DE ATORES-CHAVE

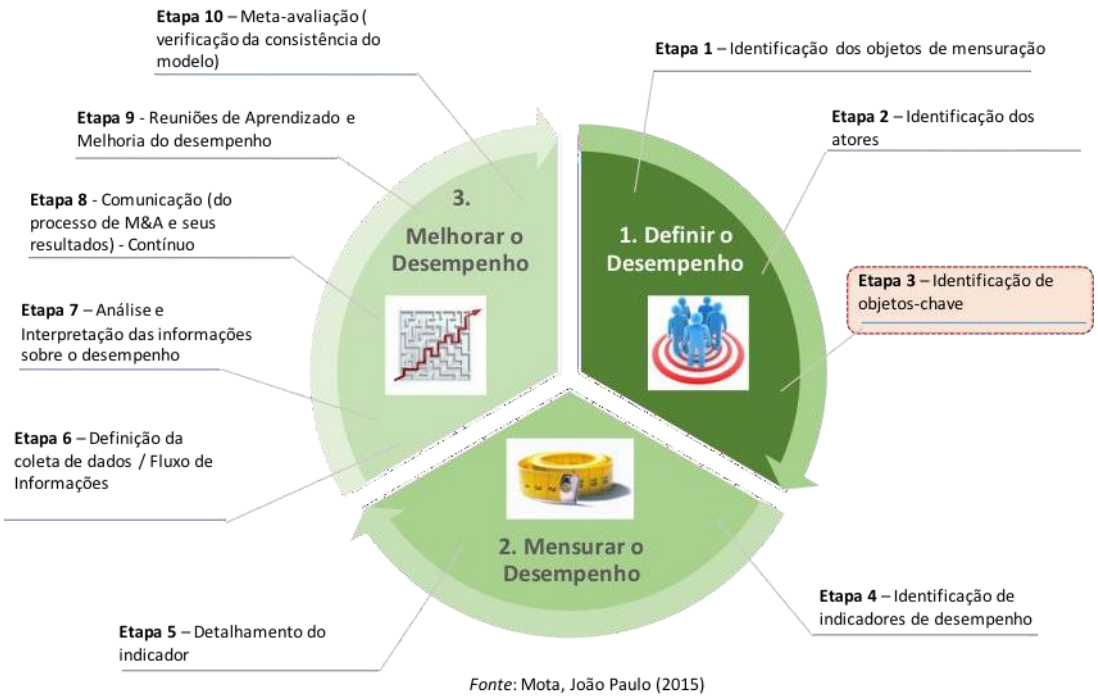



*Fonte*: Mota, João Paulo (2015)

A partir da lista de atores (envolvidos e beneficiários do modelo de mensuração) identificados no bloco superior do *Canvas* (8º), escolha até cinco atores mais relevantes, ordenando-os por prioridade.

| Atores (principais) |
|---|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |

## ETAPA 3. DEFINIÇÃO DO FOCO DE MENSURAÇÃO

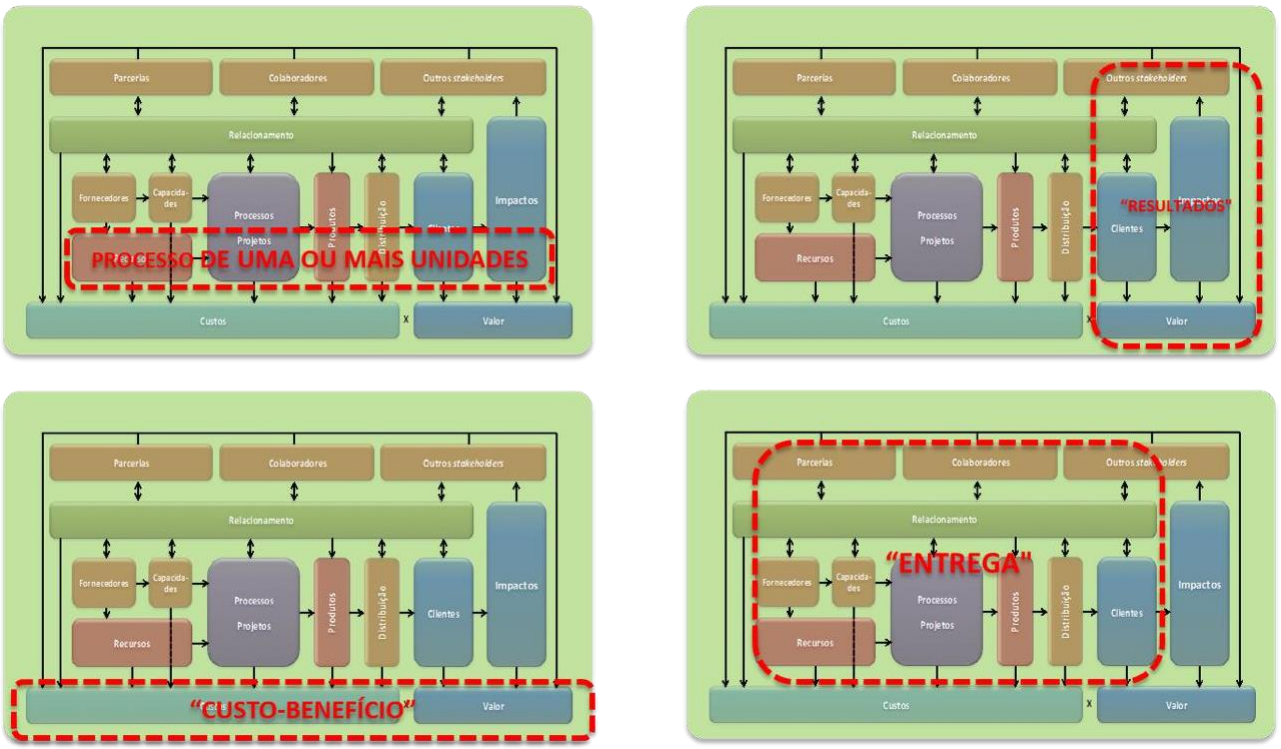



*Fonte*: Mota, João Paulo (2015)

A partir desse momento escolhe-se para qual (ais) dimensão (ões) da governança (ou objetos) se deseja criar indicadores: qualidades e capacidades institucionais, relacionamento e colaboração, desempenho (Efetividade, Eficácia, Eficiência, Economicidade,

Execução e Excelência) e valor público. Portanto, a terceira etapa é a identificação dos objetos e atributos a serem mensurados.

A figura a seguir explicita os diversos focos possíveis a serem dados a um modelo de representação abrangente.




Para orientar a definição dos objetos de mensuração que são essenciais medir, pode-se basear nos seguintes critérios:

- Indicação de problemas;
- Visibilidade social;
- Importância financeira;
- Abrangência/cobertura da organização; e
- Predeterminação (por exemplo, obrigação com órgãos de controle).

A tabela a seguir é um exemplo de orientação para definição dos objetos e atributos de mensuração em função de dimensões do desempenho e do valor. Mas estas dimensões podem estar presentes nos objetivos estratégicos e nos processos organizacionais, que também podem, portanto, se tornar objetos de mensuração.

Em todo caso – seja, a priori, em relação às dimensões do desempenho e do valor ou em relação a objetivos estratégicos e processos organizacionais – a questão es-

sencial que deve orientar a definição dos objetos de mensuração é: **o que é importante/essencial/crítico medir?**

| Atores (ordem de prioridade) | Campos/Objetos Críticos | FOCO da mensuração |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Uma vez estando claro o que se pretende medir, o próximo passo é buscar identificar os possíveis indicadores (métricas).

## ATIVIDADE 08 – VIDEOAULA – CONTEXTUALIZAÇÃO

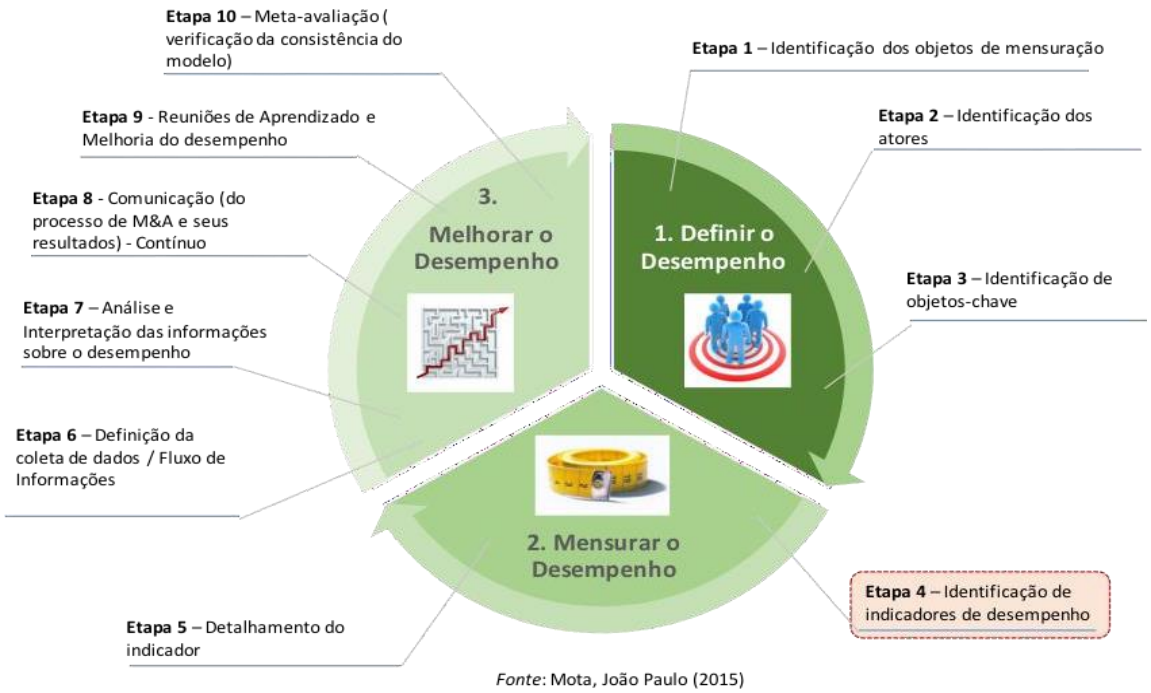
**Módulo II - Semana 4 - Partes A e B**






## ATIVIDADE 09 – IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE INDICADORES

### ETAPA 4A. IDENTIFICAÇÃO À PRIORI DE INDICADORES




*Fonte*: Mota, João Paulo (2015)

Após a definição dos objetos e atributos a serem mensurados, será possível elaborar uma primeira lista de indicadores que se apresentem como possíveis métricas. Primeiramente, deve ser feito um levantamento dos indicadores já existentes em diversas fontes de informação (documentos sobre a estratégia, desempenho, processos etc.).

Após esse levantamento, procede-se com a proposição de novos indicadores a partir dos objetos de mensuração levantados e seus atributos de interesse. É importante notar que esta primeira lista é sempre generosa e ampla (podendo resultar em dezenas ou centenas de possíveis indicadores), uma vez que não se deseja restringir a proposição de indicadores novos, assim como a busca de indicadores existentes.

A tabela a seguir, continuação da tabela apresentada na semana anterior, pode, a título de exemplo, ser utilizada como direcionador.

| Atores (ordem de prioridade) | Campos/Objetos Críticos | FOCO da mensuração | Indicadores possíveis |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

## ATIVIDADE 10 – IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE INDICADORES

### ETAPA 4B. SELEÇÃO DOS INDICADORES-CHAVE

A etapa seguinte é a priorização, de modo que a lista inicial se restrinja aos indicadores mais significativos. Uma boa prática nesta etapa é a seleção e validação dos indicadores com as partes interessadas. Durante essa etapa são utilizados critérios de base para a decisão de manter, modificar ou excluir indicadores inicialmente propostos.

Um indicador adequado deve possuir algumas características fundamentais, as quais devem ser utilizadas como critério para priorização e seleção dos indicadores. As características são:

- **Pertinência e representatividade:** capacidade de demonstrar aspectos mais importante e críticos dos objetos de mensuração;
- **Relevância:** fornece informações importantes e seletivas sobre o objeto de mensuração;
- **Confiabilidade metodológica, inteligibilidade e sensibilidade:** os procedimentos são gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série histórica; os dados

devem ser fáceis de analisar, sejam eles para registro sejam para reter informações e permitir juízos de valor;

- **Comparabilidade**: os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como com séries históricas de acontecimentos;
- **Sustentabilidade e investigativos**: os indicadores devem ser estáveis e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado ao longo do tempo;
- **Custo-efetividade**: projetado para ser factível e economicamente viável.

É possível realizar essa priorização a partir da atribuição de notas (indica-se variar de 0 a 2) para os critérios de seleção do indicador. Essa análise do indicador é realizada a partir de um instrumento simples denominado Matriz de Priorização de Indicadores, na qual o indicador **atendendo plenamente** a um determinado critério é atribuído o número "2". No caso de **atendimento parcial** de determinado critério é atribuído o número "1".

Por fim, caso **não atenda** o critério é atribuído o número "0". Essa técnica permite estabelecer uma classificação dos indicadores, utilizando ou não o recorte por dimensão e classificando-os segundo uma ordem de prioridade. Um exemplo preenchido da Matriz de Priorização de Indicadores está a seguir.

| Indicador | Dimensão | Critérios e Ponderações | | | | | Nota da priorização |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| IDH | Efetividade | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Taxa de Analfabetismo de 15 anos ou mais | Efetividade | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| Número de horas de capacitação/servidor | Excelência | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 5 |

| Critérios | |
|---|---|
| 1 | **Pertinência** (representatividade - proximidade com o objetivo da unidade de análise-, objetividade, clareza e comunicabilidade) |
| 2 | **Relevância** (atendimento às necessidades de informação das partes interessadas) |
| 3 | **Confiabilidade metodológica** (Confiabilidade da fonte, Simplicidade, Sensibilidade, Comparabilidade) |
| 4 | **Sustentabilidade** (Estabilidade ao longo do tempo, Investigativos - rastreabilidade ao longo do tempo, Tempestividade) |
| 5 | **Viabilidade** (Exequibilidade de mensuração, Economicidade de obtenção) |

A figura a seguir apresenta a versão da Matriz de Avaliação Quantitativa de Indicadores para preenchimento.

| Dimensão / Objeto Crítico | Nº | Indicador | Critérios e Ponderações | | | | | Nota da priorização |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | |

## ATIVIDADE 11 – VIDEOAULA – CONTEXTUALIZAÇÃO

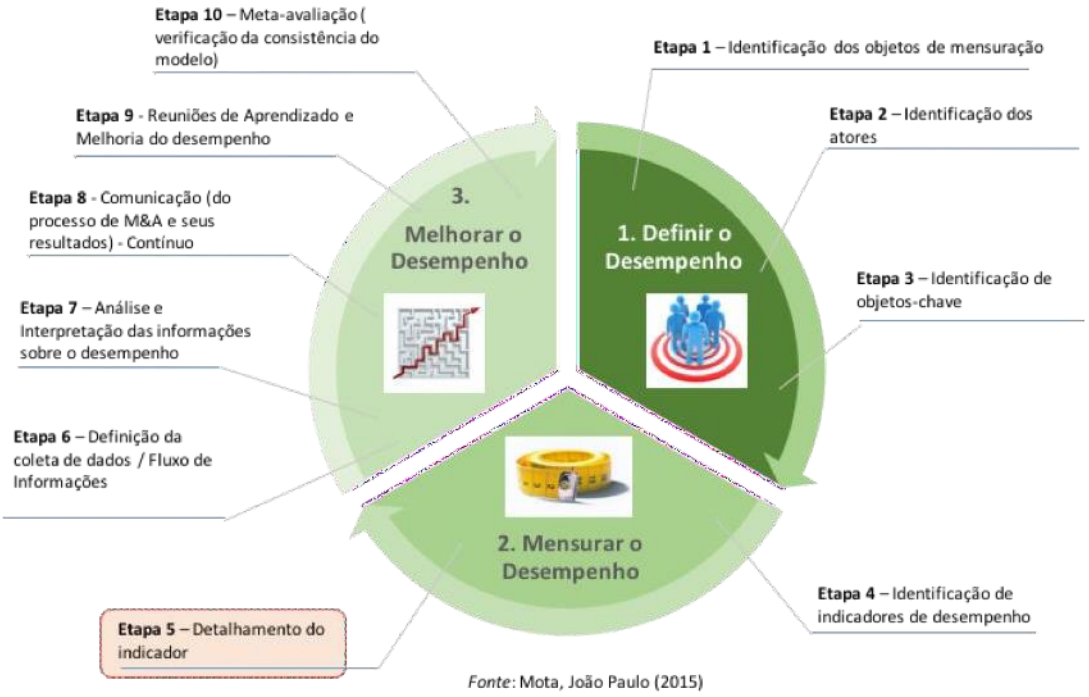
### Módulo III - Semana 5






## ATIVIDADE 12 – DETALHAMENTO DOS INDICADORES PRIORITÁRIOS

### ETAPA 5A. CONSTRUÇÃO DE FÓRMULAS, DEFINIÇÃO DE UNIDADE DE MEDIDA, POLARIDADE E RESPONSÁVEL




*Fonte*: Mota, João Paulo (2015)

**Para um bom detalhamento de indicadores é necessário conhecer os tipos de indicadores existentes e os elementos básicos que o configuram.** Os indicadores podem ser classificados como quantitativos e qualitativos, simples e compostos. A seguir são apresentados os conceitos.

- **Indicadores quantitativos**: refere-se a aspectos tangíveis da realidade, facilmente observáveis. Exemplos: renda, escolaridade, forma de organização e gestão, escolarização;

- **Indicadores qualitativos**: referem-se a aspectos intangíveis da realidade, que só podem ser captados indiretamente por meio de suas formas de manifestação. Exemplos: incremento da consciência social, da autoestima, de valores, de atitudes, de liderança, de protagonismo e de cidadania (dimensões complexas da realidade, processos não lineares ou progressivos);

- **Indicadores simples**: não expressam relação entre duas ou mais variáveis e costumam ser representados por valores numéricos brutos. São utilizados, sobretudo, para medir eficácia. Exemplos: número de alunos matriculados no ensino médio, número de alunos aprovados no ensino fundamental, número de novos postos de trabalho;

- **Indicadores compostos**: expressam relação entre duas ou mais variáveis e podem ser classificados em:

1. **Coeficiente**: é o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados. Exemplo: Coeficiente de natalidade = número de nascidos/população total;
2. **Porcentagem ou Taxa ou Proporção**: é obtida a partir do cálculo das proporções multiplicando o quociente obtido por 100. Exemplo: Porcentagem de alunos matriculados na 1ª série do ensino médio = nº de alunos matriculados 1ª série do ensino médio / nº total de alunos matriculados no ensino médio x 100;
3. **Índice**: é a razão de um número A em relação a outro número B, normalmente utilizado quando A e B representam categorias separadas e distintas. Exemplo: Renda *per capta* = Renda / população; IDH.

Independentemente da classificação dada a um indicador, eles devem apresentar os mesmos elementos básicos em sua composição. Esses elementos são: fórmula, unidade de medida, polaridade, fonte de coleta, responsável e periodicidade.

- **Unidade de Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas. As medidas mais utilizadas são números absolutos, porcentagens (%), valores financeiros (R$, US$ etc.), distâncias (Km, cm etc.), tempo (dias, horas etc.);

- **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo, possibilitando que o mesmo seja inteligível e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão;

- **Sentido do indicador (polaridade):** diz respeito ao comportamento do indicador. A polaridade pode ser “maior, melhor”, ou seja, quanto maior a nota calculada de um indicador, melhor é o desempenho organizacional. Também pode ser “menor, melhor”, em que quanto menor é a nota calculada de um indicador, melhor é o desempenho organizacional. Existe, ainda, a possibilidade de haver um indicador classificado como “igual, melhor”, em que se busca um número exato (se for maior ou menor do que esse “alvo”, o resultado não é satisfatório);

- **Fonte de coleta:** define a origem dos dados a serem coletados;

- **Responsável:** responsável (eis) pela apuração do indicador;

- **Periodicidade:** descrição temporal em que os dados do indicador devem estar disponíveis.

Como boa prática na etapa de detalhamento do indicador, recomenda-se desenvolver fórmulas de medição de baixa complexidade (fácil mensuração e usabilidade) e que efetivamente respondam às necessidades de informação, a partir da comparação dos resultados gerados com valores predeterminados, posteriores ou anteriores.

A fórmula de cálculo e a unidade de medida são as responsáveis por conferir significado ao valor apurado, sendo que sua composição deve seguir uma linha de raciocínio, possibilitando a análise do resultado obtido e a comparação com uma série histórica.

A partir da explicitação dos componentes básicos de um indicador, a seguir encontra-se a sugestão de instrumento (*template)* de detalhamento de indicadores.

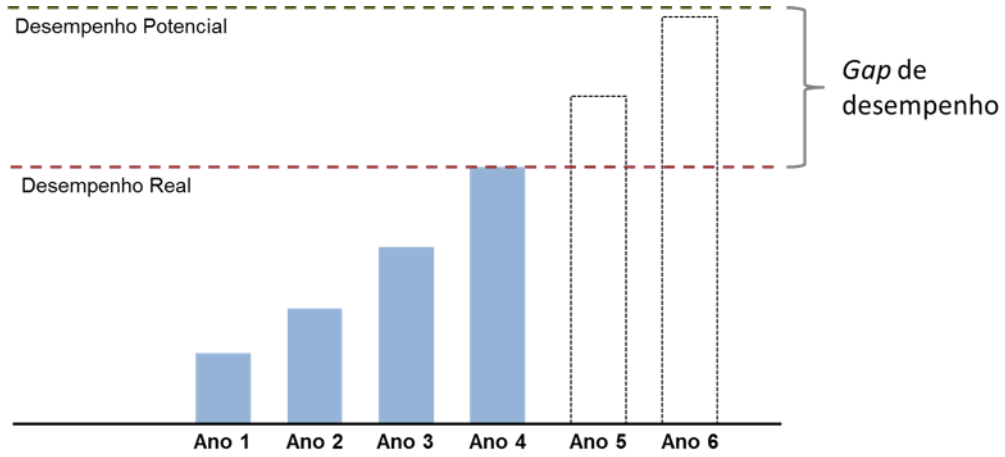
| | |
|---|---|
| Indicador | (Qual é o nome do indicador?) |
| Objeto de mensuração | (Qual objeto mensura?) |
| Fórmula de cálculo | (Como se calcula matematicamente?) |
| Unidade de medida | (Qual é a métrica de medida? Ex.: %, R$, Km, dias etc.) |
| Periodicidade | (Quando se deve apurar? Quando o dado estará disponível?) |
| Fonte/Forma de Coleta | (Onde se vai buscar a informação?) |
| Responsável pela apuração do indicador (Unidade, Cargo e Nome) | (Quem é o responsável por buscar a informação e disponibilizá-la?) |
| Sentido do indicador | (Qual é a polaridade? Ex. Maior-melhor, menor-melhor ou igual-melhor) |
| Observação geral (opcional) | |
| Considerações ou questões a respeito do indicador (condicionantes, requisitos, limitações, recomendações para interpretação etc.) (opcional) | |

## ETAPA 5B. DEFINIÇÃO DE METAS E NÍVEIS DE CONTROLE

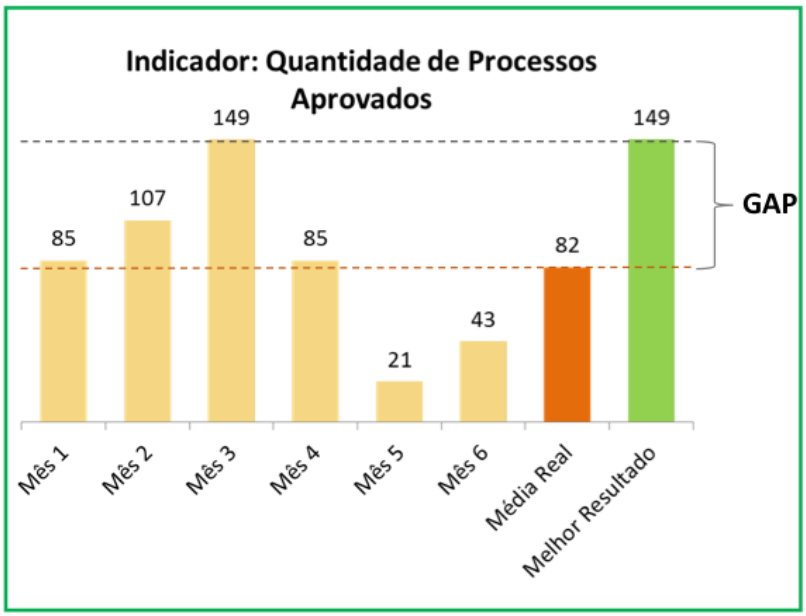
O último, mas não menos importante, componente do indicador a ser modelado são as metas. Metas representam o estado futuro, ou valor desejado do indicador num determinado tempo. O ideal é que todos os indicadores tenham metas, uma ou mais metas por indicador.

As metas são estabelecidas a partir da visualização de um estado futuro a se alcançar a partir da intervenção. A diferença existente entre a situação atual e a situação futura desejada é chamada de gap de desempenho, ou seja, a diferença entre o valor potencial (que pode ser alcançado) e o valor real (atingido até o momento).

Existem diversas maneiras de se calcular o gap existente. As formas de cálculo, bem como seus pontos positivos e negativos estão descritos a seguir.

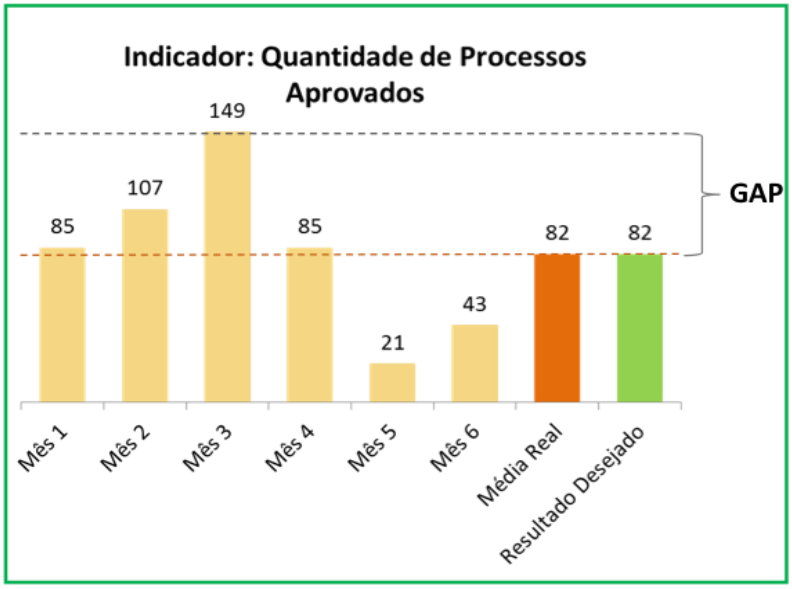



- **Utilização da Série Histórica do Indicador (melhor resultado):** esse método utiliza como meta o melhor resultado já alcançado como padrão a ser seguido para a próxima aferição de desempenho.



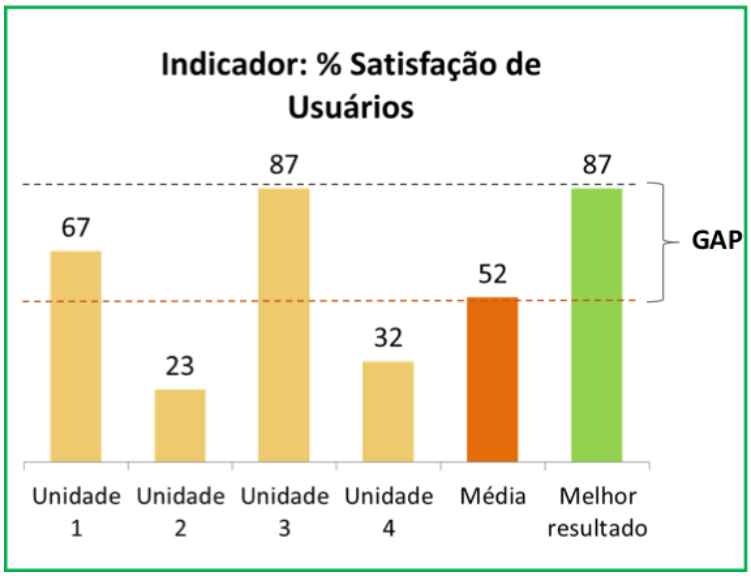

- **Ponto positivo**: Método mais conservador, visto que se baseia em um resultado já alcançado
- **Ponto negativo:** Pode ser limitador, caso o desempenho passado seja muito insatisfatório
- **Utilização:** Processos internos específicos, que não possuem referências usuais

**Utilização da Série Histórica do Indicador (média):** esse método utiliza como meta a média do desempenho verificado nas aferições anteriores.



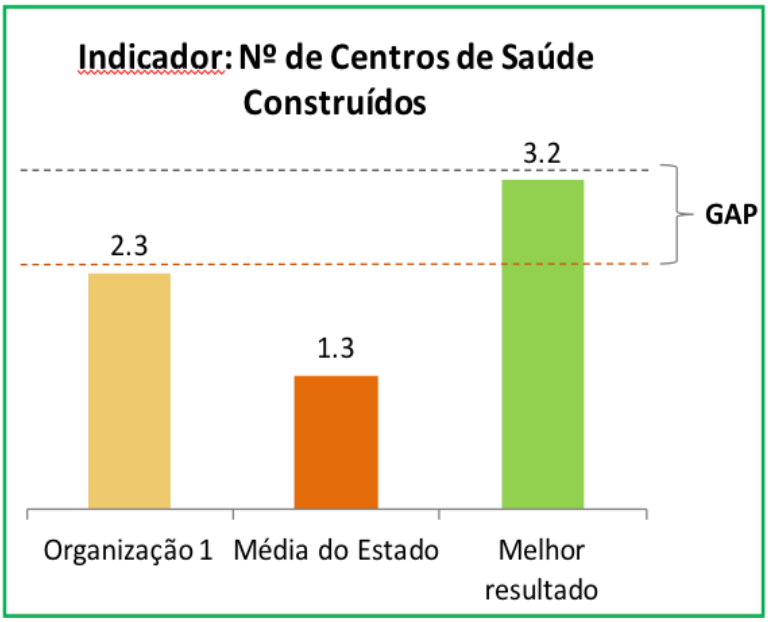

- **Ponto positivo**: Método mais conservador, visto que se baseia em um resultado já alcançado
- **Ponto negativo**: Pode ser limitador, caso o desempenho passado seja muito insatisfatório
- **Utilização**: Processos internos específicos com alto grau de variabilidade

- **Referência Interna:** esse método utiliza como meta a unidade da organização que possui o melhor desempenho aferido em determinado objeto.




- **Ponto positivo:** Método mais acurado, visto que utiliza as referências da própria organização
- **Ponto negativo**: Pode ser limitador, visto que desconsidera a realidade externa
- **Utilização:** Processos comuns a todas as unidades. Não é indicado caso a realidade organizacional seja heterogênea

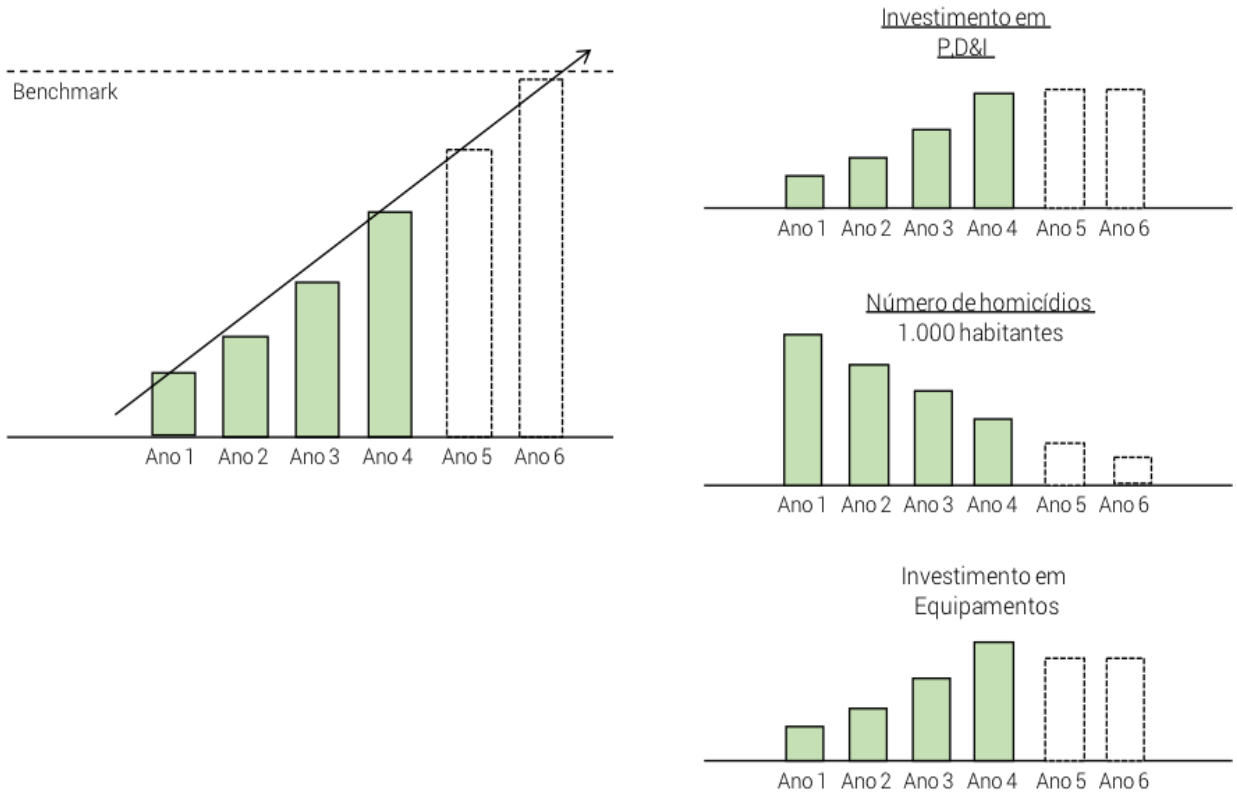
- **Referência Externa:** esse método utiliza como meta o desempenho de uma organização externa que possui o melhor desempenho aferido em determinado objeto.




- **Ponto positivo**: Maior abrangência, visto que toma por base a realidade global
- **Ponto negativo:** Utilizar como base a realidade geral pode enviesar o cálculo do gap. Dificuldade para obtenção de dados
- **Utilização:** Processos ou resultados comuns a um conjunto de organizações

As várias formas de cálculo do *gap* possuem pontos positivos e negativos correlacionados, sendo que os responsáveis pelo estabelecimento das metas devem considerar o método mais indicado de acordo com o indicador em questão.

Outra questão a se considerar no estabelecimento de metas é a linha de tendência e coerência das metas. Na medida em que o desempenho aumenta é mais difícil manter a mesma taxa de crescimento, pois o custo incremental para potencializar o desempenho cresce a uma proporção maior do que o crescimento do próprio desempenho.




Esse é o problema da taxa de crescimento: a dificuldade de crescer sobre uma base cada vez maior. É importante notar que, a despeito das ilustrações a seguir, nem todas as curvas de desempenho de indicadores são lineares.

## ETAPA 5B. DEFINIÇÃO DE METAS E NÍVEIS DE CONTROLE

Além do problema da taxa de crescimento e coerência das metas apresentado acima, a definição de metas deve considerar sazonalidades (dificultando ou potencializando o desempenho) e a correlação com outras variáveis (contingenciamento de recursos, por exemplo).

Em todo caso, é fundamental que as metas sejam:

- Alcançáveis/realistas;
- Desafiadoras;
- Fundamentadas em séries históricas, tendências e benchmarks.

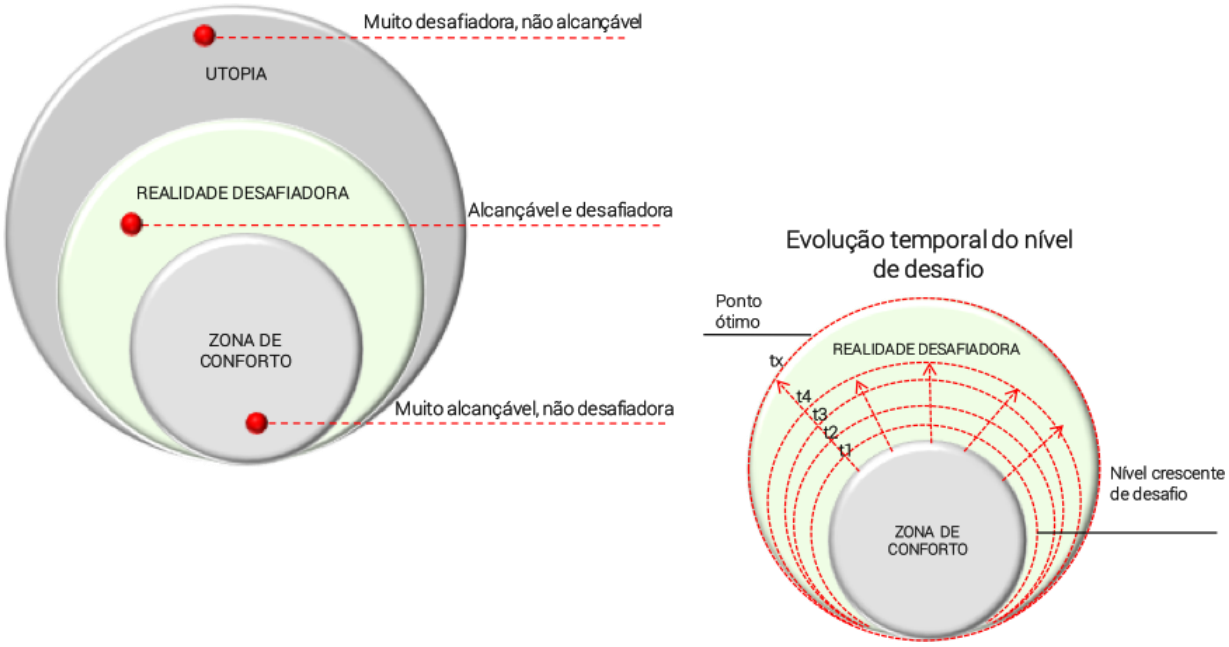
Para tanto, é necessário se atentar para alguns cuidados no momento de estipular metas para os indicadores. Entre esses cuidados, destaca-se:

- Considerar uma série histórica de desempenhos anteriores;

- Considerar uma linha de base inicial (v0). Exemplo: último ano, média da tendência dos cinco anos anteriores etc.;
- Determinar metas factíveis, de acordo com os recursos disponíveis;
- Considerar o volume de recursos e as condições do ambiente (políticas, econômicas, capacidade organizacional etc.) no momento de delimitar metas; e
- Em se tratando de indicadores novos, haver cautela para não estipular metas audaciosas, as quais podem ser irrealistas. Recomenda-se utilizar uma série de metas estabelecidas conforme cenários previstos.

As metas devem ser factíveis, fora da zona de conforto, implicando um salto, mesmo que mínimo, no padrão de desempenho, de forma a estimular o seu alcance e não causar desmotivação. Existe uma linha tênue entre as metas não desafiadoras, desafiadoras e não alcançáveis. É preciso conhecer a capacidade atual da organização para estipular o que será uma meta pactuada dentro de uma realidade desafiadora. É possível, portanto, existir uma evolução temporal do nível de desafio apresentado por uma meta, que estimula o constante desenvolvimento organizacional.

A figura a seguir demonstra a complexidade em se estabelecer metas no contexto organizacional e como se dá esse processo a partir de um nível de desafio inicialmente mais próximo à zona de conforto e posteriormente indo em direção a metas desafiadoras de forma gradativa.



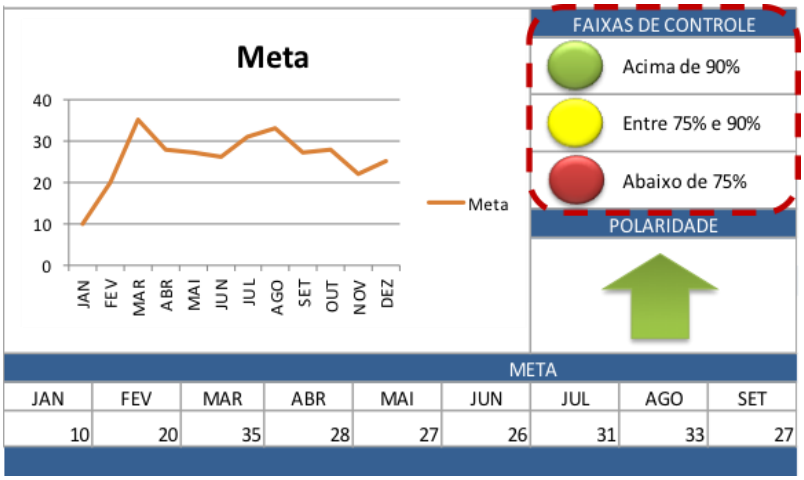

Diante do exposto, torna-se incontestável que o processo de identificação de gaps de desempenho e definição de meta em particular é incremental, sujeito a acumulações e

ajustes decorrentes de múltiplos ciclos de aplicação do modelo de mensuração, de modo que a curva de desempenho de cada indicador se mostre com mais acurácia.

Definida a meta, é possível, se for o caso, que se estabeleça níveis de controle baseada numa escala de percentuais entre 0 e 100% de acordo com o resultado auferido e a meta acordada. É importante se definir níveis (faixas) para as classes de desempenho, de insatisfatório a excelente e atribuir cores.

A geração de níveis de controle deve se basear na construção de uma escala que permita auferir o esforço no alcance de cada meta prevista para cada indicador relacionado ao objeto e realizar comparações entre o planejado e o realizado. Além de comunicar bem o desempenho por meio de faróis, um sistema contendo níveis de controle busca resolver o problema da avaliação do grau de alcance das metas – porque na maioria das vezes não se trata de considerar aceitável apenas o alcance de 100% da meta, mas graus de alcance inferiores podem ser, até certo ponto, aceitáveis, embora sejam valorados de forma decrescente por meio das faixas para os níveis de desempenho.

Sugere-se o uso de uma escala especifica para cada indicador. Um exemplo de níveis de controle é representado a seguir.




| META | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET |
| 10 | 20 | 35 | 28 | 27 | 26 | 31 | 33 | 27 |

O quadro a seguir apresenta o complemento do instrumento de detalhamento de indicadores, com destaque para o estabelecimento de metas e de níveis de controle.

| | |
|---|---|
| Indicador | (Qual é o nome do indicador?) |
| Objeto de mensuração | (Qual objeto mensura?) |
| Fórmula de cálculo | (Como se calcula matematicamente?) |
| Unidade de medida | (Qual é a métrica de medida? Ex.: %, R$, Km, dias etc.) |
| Periodicidade | (Quando se deve apurar? Quando o dado estará disponível?) |
| Fonte/Forma de Coleta | (Onde se vai buscar a informação?) |
| Responsável pela apuração do indicador (Unidade, Cargo e Nome) | (Quem é o responsável por buscar a informação e disponibilizá-la?) |
| Sentido do indicador | (Qual é a polaridade? Ex. Maior-melhor, menor-melhor ou igual-melhor) |
| Observação geral (opcional) | |
| Considerações ou questões a respeito do indicador (condicionantes, requisitos, limitações, recomendações para interpretação etc.) (opcional) | |

| Faixa de Controle | >90% | | 70-80% | | <70% | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Série Histórica /Metas | $t_{-3}$= | $t_{-2}$= | $t_{-1}$= | $t_{o}$ = | $t_{+1}$= | $t_{+2}$ | $t_{+3}$ |
| *Séria Histórica (Qual foi a nossa performance?)* | | | | | | | |
| *Metas (Quanto pretendemos atingir?)* | | | | | | | |

## Validação final dos indicadores com as partes interessadas

A validação final dos indicadores com as partes interessadas é fundamental para que se tenha uma cesta de indicadores relevante e legítima, assegurando a visão global da organização e a representação do desempenho da mesma.

A partir da implementação do modelo, possibilita-se o seu aprimoramento e auto-conhecimento (estimulando a melhoria permanente), o qual é decorrente da sua própria implementação.

## Exemplos de Indicadores Detalhados

Os quadros a seguir são exemplos completos de detalhamento de dois indicadores: cobertura populacional (da área de saúde); e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Os aspectos principais referentes à criação de um indicador de desempenho estão presentes nestes exemplos.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Indicador** | Cobertura populacional estimada pelas equipes de Atenção Básica | | |
| **Objeto de mensuração** | Acesso da população a serviços de qualidade, com equidade e em tempo adequado ao atendimento das necessidades de saúde, mediante aprimoramento da política de atenção básica e da atenção especializada | | |
| **Descrição do Indicador** | População coberta pela Atenção Básica, tendo como referência 3.000 pessoas por Equipe Saúde da Família, conforme PNAB - Política Nacional de Atenção Básica (Portaria 2.488/11), em determinado local e período. | | |
| **Fórmula de cálculo** | $\frac{(\text{Nº de ESF} + \text{Nº de ESF equivalente}) \times 3.000}{\text{População no mesmo local e período}} \times 100$ | | |
| **Unidade de medida** | Valor decimal entre 0 e 1. | | |
| **Periodicidade** | Quadrimestral (monitoramento) / Anual (Avaliação) | | |
| **Fonte** | Sistema de Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (SCNES) e Departamento de Atenção Básica (DAB) | | |
| **Sentido do indicador (polaridade)** | Quanto maior-melhor | | |
| **Meta nacional** | Aumentar a cobertura populacional estimada pelas equipes de Atenção Básica. | | |
| **Meta proposta** | 2013 | 2014 | 2015 |
| | 58% | 66% | 75% |
| **Série Histórica** | 2012 = 52,20%<br>2011 = 15,70% (117 ESF)<br>2010 = 15,74% (119 ESF) | | |
| **Outras Informações Relevantes** | Indicador selecionado considerando a centralidade da Atenção Básica no SUS,<br>com a proposta de constituir-se como ordenadora do cuidado nos sistemas loco- regionais de Saúde e eixo estruturante de programas e projetos; além de favorecer a capacidade resolutiva e os processos de territorialização e regionalização em saúde. | | |
| **Responsável pelo Monitoramento no MS** | Departamento de Atenção Básica- DAB<br>Secretaria de Atenção à Saúde - SAS/MS.<br>e-mail: avaliacao.dab@saude.gov.br | | |
| **Responsável pelo Monitoramento no Estado** | DIGAPS | | |
| **Responsável pela Avaliação no Estado** | DICOAS/SUPRAC | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dimensão do indicador / Subdimensão** | E1 Efetividade /<br>Impacto Final | | | | | | |
| **Indicador** | Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) | | | | | | |
| **Objeto de mensuração** | Desenvolvimento econômico, saúde e educação | | | | | | |
| **Fórmula de cálculo** | Média aritmética de indicadores normalizados de zero a um de educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (expectativa de vida ao nascer) e renda (PIB per capta) | | | | | | |
| **Unidade de medida** | Valor decimal entre 0 e 1 | | | | | | |
| **Periodicidade** | Anual | | | | | | |
| **Fonte/Forma de coleta de dados** | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) | | | | | | |
| **Interpretação do indicador/Recomendações** | Como média de valores entre 0 e 1, o valor de escala do IDH também varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, melhor é a qualidade de vida da população da região. | | | | | | |
| **Responsável pelo desempenho** | Governo | | Responsável pela apuração do indicador | | PNUD | | |
| **Peso** | 5 | | | | | | |
| **Benchmark** | Canadá = 0,966; Chile = 0,878. | | | | | | |
| **Indicadores pelos quais é influenciado** | Expectativa de vida ao nascer; Taxa de alfabetização; Taxa de matrícula; PIB per capita. | | | | | | |
| **Indicadores que influencia** | -- | | | | | | |
| **Observação** | O IDH é um indicador de natureza estrutural, por isso pouco sujeito a alterações no curto prazo. Nessa perspectiva, importa analisar as tendências dos IDH internacionais, que revelam o processo de redução das desigualdades no grau de desenvolvimento humano entre os países. | | | | | | |
| **Série Histórica /Metas** | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| **Previsto** | 0,794 | 0,805 | 0,8015 | 0,821 | 0,829 | 0,837 | 0,843 |
| **Realizado** | 0,794 | 0,803 | 0,816 | 0,823 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Indicador | (Qual é o nome do indicador?) | | | | | | |
| Objeto de mensuração | (Qual objeto mensura?) | | | | | | |
| Fórmula de cálculo | (Como se calcula matematicamente?) | | | | | | |
| Unidade de medida | (Qual é a métrica de medida? Ex.: %, R$, Km, dias etc.) | | | | | | |
| Periodicidade | (Quando se deve apurar? Quando o dado estará disponível?) | | | | | | |
| Fonte/Forma de Coleta | (Onde se vai buscar a informação?) | | | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador (Unidade, Cargo e Nome) | (Quem é o responsável por buscar a informação e disponibilizá-la?) | | | | | | |
| Sentido do indicador | (Qual é a polaridade? Ex. Maior-melhor, menor-melhor ou igual-melhor) | | | | | | |
| Observação geral (opcional) | | | | | | | |
| Considerações ou questões a respeito do indicador (condicionantes, requisitos, limitações, recomendações para interpretação etc.) (opcional) | | | | | | | |
| Faixa de Controle | | | | | | | |
| Série Histórica /Metas | $t_{-3}$= | $t_{-2}$= | $t_{-1}$= | $t_o$ = | $t_{+1}$= | $t_{+2}$ | $t_{+3}$ |
| *Séria Histórica (Qual foi a nossa performance?)* | | | | | | | |
| *Metas (Quanto pretendemos atingir?)* | | | | | | | |

**Instrumento de Detalhamento de indicadores**

A seguir encontra-se a sugestão de versão completa dos instrumentos de detalhamento de indicadores:

Em um sistema de pontuação, pode-se definir ponderações para as dimensões (por exemplo, 60% para resultados e 40% para esforços), também se pode aplicar a lógica de pesos para os indicadores dentro de cada dimensão. O quadro a seguir ilustra a "planta baixa" de um painel de controle da área de saúde com indicadores balanceados nas 6 dimensões do desempenho (os 6Es). Na figura, há um destaque também para, caso seja requerido pelas partes, possam ser ponderadas as dimensões do desempenho e seus indicadores.

| Dimensão do Desempenho | Peso da Dimensão | Indicador (segundo Subdimensão) | Peso do indicador | Valor do indicador | Nota ponderada (A) | Nota da Dimensão (B) | Nota ponderada da Dimensão (C) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E1 Efetividade | 2,5 | 1.1. Impacto final | | | | 8,18 | 20,44 |
| | | Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) | 5 | 9 | 45 | | |
| | | 1.1. Impacto Intermediário | | | | | |
| | | Taxa de Mortalidade Infantil | 5 | 7 | 35 | | |
| | | Taxa de mortalidade materna | 4 | 8 | 32 | | |
| | | Número de óbitos por dengue | 3 | 9 | 27 | | |
| E2 Eficácia | 2 | 2.1. Quantidade/Cobertura | | | | 7,91 | 15,82 |
| | | Número de novos casos de sífilis congênita | 5 | 7 | 35 | | |
| | | Cobertura populacional estimada pelas equipes de Atenção Básica | 4 | 9 | 36 | | |
| | | Número de Unidades de Pronto Atendimento (UPA) em funcionamento | 2 | 8 | 16 | | |
| E3 Eficiência | 1,5 | 3.1. Custo-efetividade | | | | 7,50 | 11,25 |
| | | Custo-efetividade (outcomes/custo) das políticas de saúde | 5 | 6 | 30 | | |
| | | 3.4. Utilização de recursos | | | | | |
| | | Custo médio por regional de saúde | 3 | 8 | 24 | | |
| E4 Execução | 1,5 | 4.1. Execução física e execução financeira | | | | 7,71 | 11,57 |
| | | Grau de implantação das iniciativas do Planejamento Estratégico | 5 | 9 | 45 | | |
| | | Taxa de empenho (ou liquidação) | 3 | 7 | 21 | | |
| | | Taxa de informatização da rede | 3 | 7 | 21 | | |
| | | Taxa de execução orçamentária | 3 | 7 | 21 | | |
| E5 Excelência | 1,5 | 5.1 Critérios de Excelência | | | | 8,38 | 12,56 |
| | | Pontuação nos critérios de excelência em gestão (MEGP) | 5 | 8 | 40 | | |
| | | Índice de Conformidade aos Padrões Internacionais da OMS | 3 | 9 | 27 | | |
| E6 Economicidade | 1 | 6.1. Quantidade de recursos | | | | 7,67 | 7,67 |
| | | Gastos públicos per capita com a Saúde | 3 | 9 | 27 | | |
| | | Gasto total de compras do Governo com o setorial de Saúde | 3 | 7 | 21 | | |
| | | Gastos com manutenção de equipamentos hospitalares | 3 | 7 | 21 | | |
| Nota ponderada total (D) | | | | | | | 7,93 |

(A) **Nota ponderada do indicador$_x$** = Peso do indicador$_x$ * Valor do indicador$_x$;
(B) **Nota da Dimensão** = (Nota ponderada do indicador$_1$ + Nota ponderada do indicador$_2$ +...+ Nota ponderada do indicador$_n$) / (Peso do indicador$_1$ + Peso do indicador$_2$ + ... + Peso do indicador$_n$);
(C) **Nota ponderada da Dimensão:** Peso da Dimensão$_x$ * Nota da Dimensão$_x$; e
(D) **Nota do Desempenho Agregado:** ∑ das Notas ponderadas das Dimensões.

## ATIVIDADE 13 – IMPLANTAÇÃO, MELHORIA E SUSTENTABILIDADE DOS INDICADORES

### DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DOS INDICADORES

É comum as organizações não produzirem os resultados esperados no momento de construção de planejamentos e modelos de mensuração institucionais. Várias são as causas/obstáculos para a implantação, dentre elas é possível elencar as seguintes:

- Tempo escasso, restrições de recursos;
- Conflitos de prioridades;
- Comunicação pobre;
- Inabilidade de mensurar o impacto da iniciativa;
- Foco excessivo em resultados de curto prazo;
- Inabilidade de responder rapidamente às oportunidades;
- Entre outros.

De forma geral, existem agendas concorrentes, falta de clareza e comunicação com as partes interessadas e os envolvidos com a iniciativa de implantação de métricas, além da ausência de visão holística e existência de estruturas fragmentárias.

A implantação de indicadores necessita de uma série de reuniões e eventos de concepção e detalhamento, assim como a necessidade de haver pessoas responsáveis por coletar e analisar dados para geração de instrumentos de comunicação que sirvam de insumos para a tomada de decisão e produção de encaminhamentos.

Inicialmente, é possível que uma unidade da organização esteja implantando o conjunto de indicadores validados, porém ela não encontre a mesma prontidão de uma outra unidade, envolvida na coleta de informações para a mensuração dos indicadores, prejudicando os prazos das ações estabelecidas. Dessa forma, pode existir perda de prazos e oportunidades, conflitos interfuncionais, retrabalhos etc.

O segundo problema aborda o fato da implementação dos indicadores não se restringir a seguir estritamente o detalhamento estabelecido. O detalhamento do indicador, em sua essência, tende a ser estático, entrando, portanto, em conflito com uma realidade dinâmica e, possivelmente, mais complexa. Requer aos modeladores de indicadores e servidores habilidade de adaptação do que foi planejado aos obstáculos enfrentados e às oportunidades verificadas.

Em terceiro lugar encontra-se o pensamento comum de que a comunicação pressupõe compreensão. As organizações, atualmente, estão investindo cada vez mais em comunicação, mas esse investimento não tem se convertido em melhor implantação das métricas concebidas e das sistemáticas de monitoramento e avaliação por meio de indicadores. Um dos motivos é a mensuração da comunicação em termos de insumos (e-mails enviados, relatórios emitidos etc.), ao invés da quantidade de líderes-chave da organização que efetivamente entenderam o que foi comunicado, tornando-se multiplicadores no ambiente organizacional.

O quarto e último problema afirma que a implementação dos indicadores não necessariamente deve ser liderada pelo topo. Um gestor forte pode liderar a execução, aumentando o desempenho no curto prazo, mas depois que esse gestor sai do cargo, iniciam-se os conflitos entre gerentes de nível médio e a implementação retrocede. Além disso, a execução *top-down* não possibilita a participação e apropriação dos servidores e colaboradores no processo.

Diante desses problemas verificados para implantar indicadores, estratégias e modelos de melhorias organizacionais, os gestores podem enfrentar desafios e dúvidas. O gestor pode se perguntar como ele pode fortalecer o foco da organização para implantação do modelo de mensuração, possibilitando a melhoria do desempenho? Ou como ele deve comunicar os resultados gerados a partir da aferição dos indicadores? Além disso, como promover um acompanhamento permanente por meio de reuniões e eventos que

avaliem os progressos e propicie encaminhamentos que favoreçam a melhoria do desempenho?

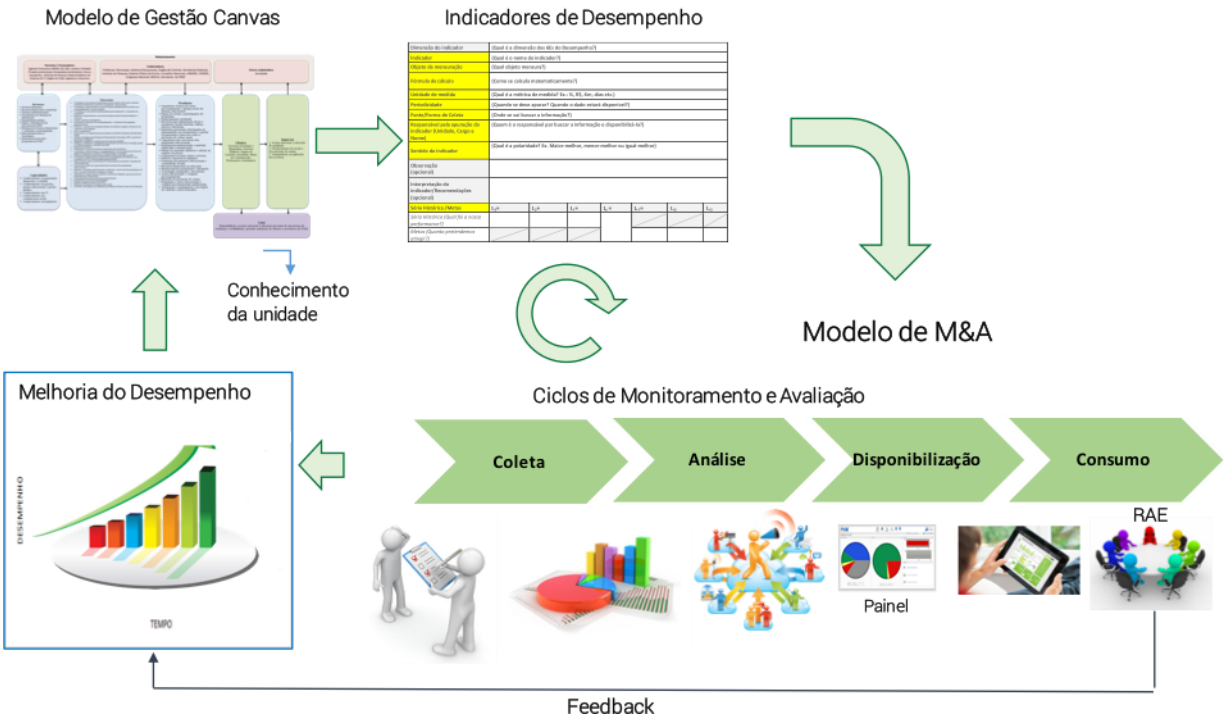
Esses processos estão relacionados aos ciclos de Monitoramento e Avaliação (M&A) organizacional. A seguir encontram-se algumas considerações acerca das etapas complementares e paralelas, mais amplamente relacionadas aos ciclos de M&A.

## OS CICLOS DE MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO

A mensuração é o processo de gerar os indicadores modelados, conforme a periodicidade de mensuração do indicador - e não é necessário que todos os indicadores apresentem a mesma periodicidade de medição. Após a modelagem da cesta de indicadores, recomenda-se a concepção de uma sistemática de monitoramento e avaliação, contemplando: i) a coleta de dados dos indicadores; ii) o tratamento de informações; iii) a comunicação; e, por fim, iv) o uso e proveito das informações para a organização. A coleta de dados determina os requisitos para o levantamento de informações requeridas pelos indicadores. Os dados devem ser acessíveis, confiáveis e de qualidade, caso contrário o resultado dos indicadores não representará, de forma fidedigna, a realidade. A identificação dos dados varia de acordo com o tempo e os recursos disponíveis, assim como o tipo de informação necessária.

A seguir é apresentada uma figura padrão que, a partir da lista de indicadores a serem gerados, identifica elementos basilares da sistemática de monitoramento & avaliação, tais como os dados a serem coletados para cada um dos indicadores, as fontes de coleta dos dados e os responsáveis por garantir a coleta. A partir dos dados coletados, incluindo-se possíveis etapas de verificação/análise de consistência e qualidade (eventualmente auditoria de dados), tratamento/tabulação, armazenamento e visualização, inicia-se a etapa de análise e interpretação dos mesmos. De nada adianta realizar todo o processo de identificação de objetos de mensuração, modelagem de indicadores e operacionalização dos mesmos, caso a informação gerada não seja comunicada aos públicos de interesse corretos, com vistas à incorporação destas no processo decisório. A figura a seguir apresenta o resultado esperado.

## Qual é o valor esperado?




Todas essas etapas são realizadas para que, ao final, seja possível monitorar, avaliar e ajustar o modelo de mensuração do desempenho. Assim como o modelo visa à melhoria contínua da organização, o próprio modelo também deve passar por melhorias, para que ele mensure o desempenho do órgão de maneira cada vez mais fidedigna.

Essas etapas apresentadas acima são parte de um processo contínuo e cíclico, em que o ideal é haver agregação de valor a cada ciclo. Essas etapas serão exploradas com maiores detalhes no curso EaD de Monitoramento & Avaliação.

Após o fechamento de um ciclo, é interessante revisar os indicadores/metas sugeridos para que estes representem melhor o desempenho da organização. Segue abaixo as principais recomendações, que são boas práticas (fatores críticos de sucesso), de uma cesta de indicadores robusta e consistente:

- Conecte seus indicadores à estratégia (modelo *Canvas*);
- Evite medir o que é fácil ou familiar;
- Use painéis de fácil visualização: *scorecards* e *dashboards;*
- Desenvolva capacidades em mensuração do desempenho;

- Envolva as partes interessadas (*stakeholders*) no projeto de concepção e implementação de indicadores;
- Analise as inter-relações entre indicadores. Não trate como elementos isolados e balanceie a cesta de Indicadores (6Es, atributos e valor).

Ao final do ciclo proposto pelo Modelo de mensuração deve ser realizada a avaliação do modelo de mensuração, monitoramento e avaliação, de modo a dar insumo para mudanças na revisão e redesenho do próximo ciclo. O redesenho ocorrerá, portanto, a partir das necessidades visualizadas na avaliação. É importante frisar que as implantações de melhorias devem ocorrer alinhadas com o nível de maturidade do órgão em suportar tais melhorias. É melhor possuir um modelo com falhas, mas que esteja sendo executado e propiciando melhorias à organização, do que um modelo perfeito e inviável de ser implantado na realidade atual verificada.

Por fim, a mensuração do desempenho é um processo contínuo dentro da organização, entendido como um papel/responsabilidade de todos. Existe o risco de ela ser um fim em si mesma, desvinculada do objetivo maior que é a melhoria das políticas e serviços públicos prestados. Ela é, portanto, mais uma ferramenta auxiliar ao corpo diretivo do Governo do Estado do Paraná e suas organizações vinculadas, sendo um meio para que as atividades finalísticas dos órgãos estaduais sejam empreendidas a contento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A medição de desempenho tem se mostrado um instrumento de grande relevância para a profissionalização da gestão nas organizações públicas, pois subsidia gestores em suas decisões e escolhas. Dessa forma, as decisões são tomadas com mais conhecimento e qualidade.

Cada vez mais existe a cobrança por melhores resultados e por transparência e responsabilização para os cidadãos e partes interessadas. Sendo assim, esses são alguns dos principais motivos para se criar e implementar a mensuração de indicadores na administração pública.

Buscou-se, como objetivo deste curso, dotar os gestores e colaboradores do Governo do Estado de um arcabouço conceitual voltado para a prática. Nesse curso foram elencados os principais conhecimentos necessários para que se implemente no Governo a modelagem de indicadores de forma abrangente e coerente, que favoreça a crescente evolução da maturidade da gestão.

O curso contemplou os conceitos de desempenho e de medição do desempenho, a metodologia dos 6Es do Desempenho e as etapas do modelo de definição e implementação de indicadores. Recomenda-se continuar os estudos ao se inscrever no curso EaD

sobre M&A. Por fim, é necessário haver a permanente realização de um ciclo de inovação, comunicação organizacional e sustentabilidade na aplicação da abordagem apresentada, refletindo as ideias de aprimoramento permanente de flexibilidade e de adequação ao contexto da instituição.

## BIBLIOGRAFIA

KINGDON, J. Agendas. Alternatives and Public Policies. Harper, 1984.

MARTINS e MARINI. **Um Guia de Governança para Resultados na** Administração Pública. Brasília: Publix, 2010

MPOG. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e o Manual para Construção de Indicadores**. SEGES. 2010

VAN DOOREN, Wouter; BOUCKAERT, Geert & HALLIGAN, John (2010). **Performance management in the public sector**. Routledge.

BEHN, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public Administration Review, 63(5), 586-606.

MARTINS e MARINI. Governança em ação Vol. 1 ao 5. Brasília: Publix, 2010-2014

BOUCKAERT, Geert e HALACHMI, Arie. **Organizational Performance and Measurement in the Public Sector.** Quorum. 1996.

BOUCKAERT, Geert e HALLIGAN, John. **Managing Performance: International Comparisons.** Routledge. 2008.

BOYNE, George et al. **Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management.** Cambridge University Press. 2006.

FROST, Bob. **Designing Metrics: Crafting Balanced Measures for Managing Performance.** Measurement International, 2007.

HALACHMI, Arie e BOUCKAERT, Geert. **Organizational Performance and Measurement in the Public Sector.** Quorum. 1996.

HUBBARD, Douglas W. **How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business.** Wiley, 2010.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.**Campus Elsevier. 2004.

KLUBECK, Martin. **Metrics: How to Improve Key Business Results.** Apress, 2011.

KLUBECK, Martin. **Planning and Designing Effective Metrics.** Apress, 2014.

DEMO, P. **Avaliação Qualitativa**, 2a edição, S.Paulo, Cortez Editora, 1988.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2007), **Towards a definition of a business performance measurement system**, International Journal of Operations and Production Management, 27(8): 784-801.

REIS, L. C. **Avaliação de projetos como instrumento de gestão.** In: Apoio à gestão. Rio de Janeiro; site da Rits; 1999; Artigo.

MOYNIHAN, Donald P. **The dynamics of performance management: constructing information and reform**. 2008.

MPOG, SPI. **Guia Metodológico para a Construção de Indicadores**. 2010.

SCRIVEN M. Metodologia da avaliação. In: SANDERS, J. (org). **Introdução à avaliação de programas sociais**. São Paulo; Fonte; 2003. p. 08-33

NEELY, Andy. **Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice.** 2ed. Cambridge University Press, 2007.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris. **The performance prism. Performance Prism. Financial Times – Prentice Hall.** 2002.

POLITANO, Antthony L.. **Chief Performance Officer**. 2003.

THIOLLENT M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8a ed. São Paulo: Cortez; 1998.

WORTHEN, BR et al. **Avaliação de Programas Sociais**. 1ª Ed. São Paulo: Instituto Fonte – Ed. Gente; 2004.

WHOLEY, J. **Evaluation: promise and performance**. Washington, DC, Urban Institute. 1979.