

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ÉRICA SULAMITA PEREIRA DA SILVA

**INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DA
PREFEITURA DE BENTO FERNANDES**

NATAL/RN

2017

ÉRICA SULAMITA PEREIRA DA SILVA

**INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DA
PREFEITURA DE BENTO FERNANDES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do Curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Flávio Emílio M. Cavalcante,
M. Sc.

NATAL/RN

2017

ÉRICA SULAMITA PEREIRA DA SILVA

**INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DA
PREFEITURA DE BENTO FERNANDES**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à coordenação do Curso de
Administração do Centro Universitário do
Rio Grande do Norte (UNI-RN) como
requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Flávio Emílio M. Cavalcante,
M. Sc.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof.: Flávio Emílio M. Cavalcante, M.Sc.
Orientador

Prof.: Adriano Macêdo dos Santos, M.Sc.
Membro Examinador

Prof.: Marcelo Santos Arcanjo, M.Sc.
Membro Examinador

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar a gestão da prefeitura do município de Bento Fernandes, evidenciando a importância da utilização de indicadores de desempenho, visto que, a prática do sistema de gestão baseado em indicadores de desempenho pode trazer resultados benéficos para toda organização. De acordo com a pesquisa, verificou-se que as secretarias de administração, educação e saúde do município será o alvo a ser analisado, de forma a possibilitar a criação de indicadores chave para o desempenho do mesmo, conduzindo a atingir os objetivos de forma mais eficaz, tendo em vista obter melhores resultados através dessa ferramenta. A pesquisa utilizada será uma avaliação formativa com abordagem qualitativa tendo como procedimento técnico o estudo de caso. Onde a coleta de dados se dará por meio de entrevista e análise documental.

Palavras-chave: Gestão pública. Indicadores de desempenho. Sistema de Gestão.

ABSTRACT

The present work has the objective of analyzing the management of the municipality of Bento Fernandes, evidencing the importance of the use of performance indicators, since the practice of the management system based on performance indicators can bring beneficial results for every organization. According to the research, it was verified that the municipal health, education and administration secretariats will be the target to be analyzed, in order to allow the creation of key indicators for the performance of the same, leading to achieve the objectives in a more effective, in order to obtain better results through this tool. The research used will be a formative evaluation with qualitative approach having as technical procedure the case study. Where data collection will take place through interview and documentary analysis.

Keywords: Public management. Performance indicators. Management system.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CARACTERIZAÇÃO	3
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 OBJETIVO GERAL	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO	5
2.2 BSC COMO FERRAMENTA PARA O SETOR PÚBLICO.....	7
2.3 GESTÃO PÚBLICA	10
3 METODOLOGIA.....	12
4 DIAGNOSTICO	15
5 PAINEL DE INDICADORES.....	16
6 CONCLUSÃO.....	18
REFERÊNCIAS.....	19
APÊNDICE	21

1 INTRODUÇÃO

No Mundo privado, a competitividade é a palavra de ordem e uma das formas de se tornar e se manter competitivo é através de indicadores de desempenho. Já no setor público, a competitividade não é o fator que mais importe, mesmo assim os indicadores são muito úteis. (Garibotii, 2015).

Dessa forma, presume que em qualquer administração tanto pública quanto privada necessitem de indicadores de desempenho que auxiliem no planejamento, nas operações públicas e contribuindo para uma eficiência na gestão.

O indicador de desempenho é fundamental em vários campos de atividade empresarial e vêm se tornando ao longo dos anos uma das ferramentas chave para análise organizacional, tendo em vista o quanto é essencial medir para a avaliação, indicando uma perspectiva para um bom desenvolvimento da gestão.

Considerando a importância da utilização de indicadores de desempenho na gestão pública, verifica-se que é fundamental medir para obter resultados. Ao possibilitar efeitos positivos para a gestão no controle de suas atividades, identificar possíveis problemas resulta na construção de metas para o alcance do objetivo final. Independente que no setor público a competitividade e a lucratividade não sejam o seu principal critério, porém, precisam ter um serviço público com qualidade, foco nos resultados, índices positivos de eficiência e eficaz.

Contudo, Percebe-se que algumas empresas ainda têm algum tipo de impedimento quando se trata em trabalhar com indicadores que informem os resultados e principalmente o desempenho do próprio sistema de gestão.

Dessa forma, verificou-se que esse problema afeta também na gestão do município, a falta de indicadores que possam auxiliar nos processos da organização. Gerir sem saber quais as necessidades concretas que o mesmo precisa, é um dos maiores problemas, pois afeta no planejamento, e na tomada de decisão. Com isso, não se sabe a atual situação da organização, não tem

como avaliar as ações, projetos, identificação de possíveis erros, ameaças e principalmente definir objetivos futuros.

Devido à falta de indicadores ou menos a forma da utilização do mesmo, nota-se um descontrole em diversas áreas como por exemplo em relação ao quadro de funcionários, inclusive os efetivos, onde na maioria das vezes estão cedidos para outros órgãos, permutados ou ocupando outra função. Dessa forma, gerando a necessidade de contratar novos funcionários para ocupar esses cargos. Causando assim problemas na folha de pagamento pelo excesso de funcionários. A falta de comunicação e organização dos responsáveis pelas secretarias com relação ao setor de compras na solicitação para aquisição de matérias, podendo causar erros em possíveis ações, pois em determinados setores não tem como desempenhar as atividades sem os materiais necessários, principalmente quando se trata da saúde e educação.

A falta desse controle pode prejudicar no orçamento do município. Dessa forma causam problemas na administração em geral, dificultando no planejamento e em possíveis tomadas decisões. Contudo, possibilitou a análise das principais secretarias, Administração, Educação e Saúde, onde abrange de forma geral a gestão do município.

Portanto, levanta-se o seguinte problema: **Quais Indicadores de desempenho podem ser adotados pelas secretarias de Administração, Educação e Saúde da Prefeitura Municipal de Bento Fernandes?**

Os indicadores são essenciais para o bom funcionamento de uma organização. Principalmente porque está no início da gestão. Dessa forma, analisá-los de forma mais minuciosa influencia na desenvoltura dos atos de gestão, garantindo melhor aplicabilidade prática no tocante aos processos, visto que gera informações precisas, traduzindo em dados à situação real da empresa.

Na gestão pública, assim como para qualquer organização os indicadores de desempenho apresentam benefícios que são necessários, uma vez que utilizados de forma adequada proporcionam na administração pública excelentes resultados, expondo a imprescindibilidade de planejamento que acarrete em eficientes decisões.

É importante para a prefeitura Municipal, pois permitirá à mesma uma visão mais ampla em relação à gestão de forma periódica, extraindo informações indispensáveis que auxiliam o gestor no momento de traçar planos de ação que objetivem atingir determinadas metas.

Em razão disso, o emprego dessa forma de indicador é benéfico, pois, permite melhorar cada vez mais as ações, e de acordo com os possíveis resultados gerados, podendo implantar novos métodos positivos para a gestão. Visto que, na administração pública os recursos e serviços prestados, deverão estar explícitos de forma clara para os cidadãos, com isso, é preciso gerir adequadamente traçando ações bem planejadas possibilitando uma tomada de decisão corretamente e isso será realizável de acordo com os indicadores desempenho.

Diante das necessidades e informações obtidas na organização, possibilitou identificar a necessidade do instrumento indicadores de desempenho como suporte para melhoria nas atuações em relação à gestão estratégica.

1.1 CARACTERIZAÇÃO

O presente trabalho tem o escopo de demonstrar a importância de indicadores em uma organização, tendo como base a prefeitura localizada no Município de Bento Fernandes. Inicialmente o primeiro nome atribuído a pequena localidade foi Barreto. Um pequeno povoado, onde um senhor chamado Carlos Augusto Carrilho de Vasconcelos se destacava por ser um grande mobilizador no local. Construiu uma escola, ergueu uma capela e ativou a produção agrícola da região.

Em Maio de 1925, o delegado de polícia do povoado, cujo nome era Bento Fernandes de Macedo, ao tentar amenizar uma briga entre forasteiros foi assassinado. O povoado Barreto era dependente do município de Taipu, até que em 1958, foi elevada a categoria de município, o que permitiu sua desagregação.

Em 16 de Outubro de 1967, por intermédio da lei estadual 3506, Barreto passou a ser denominado Bento Fernandes, em homenagem a atitude admirável do delegado de polícia falecido.

As principais atividades econômicas do município são através do comércio, produção agrícola por período de subsistência, pecuária, serviço público e estadual. A população estimada no ano de 2016 segundo o IBGE é de 5.493 habitantes, ou seja, uma média de 8% da população do Município é funcionário público.

Em relação a sua formação administrativa, a prefeitura da cidade de Bento Fernandes conta com 402 servidores públicos. É dividida em oito secretarias responsáveis por áreas diferentes. São as seguintes: Secretaria Municipal de Administração, planejamento e finanças, Educação, Saúde, Obras, Agricultura, Cultura, Turismo e por fim assistência Social.

Quadro 1 - Funcionários por secretaria.

SECRETARIAS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Educação	182
Administração, Planejamento e Finanças	49
Saúde	89
Assistência Social	26
Obras	48
Agricultura	5
Cultura	2
Turismo	1
Total de Funcionários	402

Fonte: Prefeitura Municipal de Bento Fernandes.

O quadro de funcionários demonstrado a cima representa a quantidade de funcionários da prefeitura do município por secretaria, sendo entre estes funcionários efetivos e comissionados, onde se verifica que as secretarias de educação, saúde e Administração se concentram o maior número de funcionários. Dessa forma, vale salientar que essa distribuição atende as necessidades do município se trabalhadas adequadamente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Construir painel de indicadores de desempenho para a gestão da Secretaria de Administração, Saúde e Educação do Município de Bento Fernandes.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar áreas chave de resultado;
- Criar Indicadores para cada área;
- Detalhar cada indicador e sua operacionalização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

O indicador de desempenho é fundamental e pode ser utilizado tanto em empresas privadas como em órgãos públicos. Porém, as organizações não tratam de forma coerente e muitas vezes nem aplicam em suas organizações.

Para Graeml apud Julião, Libonati e Santos (2013), os indicadores de desempenho são informações que registram o comportamento de uma atividade, de uma função ou de toda uma organização. Ampliando o conceito dos autores citados, Kaplan e Norton (1992) destacam a importância dos indicadores afirmando que servem também para comunicar a estratégia e alinhar os pensamentos e ações dos profissionais das organizações.

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez *apud* Fideles Dutra (2014, p. 1).

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É o recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

Os indicadores como o próprio nome diz, é capaz de indicar, medir o desempenho de uma organização de forma a captar informações precisas que possam expressar a gestão com evidências reais da organização. Os indicadores podem ser pesquisas qualitativas e quantitativas, Os dois podem indicar a obtenção do desenvolvimento das ações, alcance de metas estabelecidas, apresentando forma a expressar os resultados.

Em uma administração é preciso ser conhecedor da relevância de indicadores chave que possam traduzir o desempenho da organização. Com isso, Bond (2001) afirma a importância dos indicadores no controle das operações, tais como: conhecer e identificar pontos críticos que possam vir a comprometer o desempenho de uma organização e auxiliar no processo de Implementação e gerenciamento das melhorias e mudanças.

“Em qualquer processo, é fundamental monitorar os resultados da gestão por meio da análise de indicadores de desempenho. A comparação dos resultados com os objetivos e as metas definida nos planejamentos estratégico, tático e operacional resulta na verificação de indicadores dessa gestão e nas devidas ações de melhoria contínua, indispensáveis a qualquer processo organizacional.”Neumann (2013, p. 117).

Valem ressaltar que os Indicadores de Desempenho servem tanto para avaliar informações mais simples quanto as mais complexas, desde simples atividade desempenhada pelo funcionário como de toda a organização. Transformando as informações em fatos e fundamentos levados em

consideração no momento da elaboração de possíveis projetos a serem colocados em prática.

De acordo com Moreira (1996, p. 54):

Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento, seção etc.), aos seus processos, às suas atividades (...), de forma a refletir as diferentes características de desempenho em cada nível da organização.

Uma vez que, toda gestão necessite de indicadores que possam medir o nível de desempenho da organização ou de um determinado processo. Como diz (Juran, *apud* Antunes, 2015) “Gerenciar é controlar”. Sem controle não há gerenciamento. “Sem medição, não há controle.”

Cada processo deve ser medido, as medidas de desempenho revelam os objetivos desejados, a partir dos indicadores, são traçados as metas, que descreve os resultados a serem alcançados para que se possam atingir os objetivos apresentado.

O estabelecimento de metas permite um melhor controle, deve ser observáveis e medidos por meio de indicadores, conterem prazo de execução e definição das obrigações. De acordo com Neumann (2013). Porém, os indicadores não se restringem apenas para mostrar se as metas estão sendo alcançadas, Mas também para esclarecer os processos, fazer alinhamento indicando o ajustamento necessário para tomada de decisão.

2.2 BSC COMO FERRAMENTA PARA O SETOR PÚBLICO

O Balanced Scorecard – BSC surgiu através de um estudo realizado por Kaplan e Norton em 1992 em varias empresas dos Estados Unidos, como solução para problemas comuns enfrentados nas organizações, com o objetivo de apresentar um sistema de medição de desempenho capaz de desenvolver e monitorar metas, estratégias organizacionais. Pois os indicadores financeiros por se só não são eficazes.

Segundo Kaplan e Norton (1992) as organizações não devem se preocupar exclusivamente com desempenho financeiro, embora esse indicador

seja decisivo em uma organização. Porém, os doutores da universidade de Harvard exemplificam que o desempenho financeiro é afetado por outros fatores a qual o desempenho acaba por influenciar nos resultados financeiros.

O desempenho financeiro não é na verdade o principal foco no setor público, porém devem ser levados em consideração, uma vez que se lida com recursos públicos sendo estes limitados.

O BSC pode ser entendido como um conjunto de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. Essas medidas são informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados os resultados e motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos, podendo ser entendido como um sistema de medição, sistema de gerenciamento estratégico e ferramenta de comunicação. (Kaplan e Norton *apud* Mendes, 2014, p. 4).

Mendes (2014) complementa ainda que o objetivo da organização é alcançado pelas seguintes ações: esclarecer e traduzir a missão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar a comunicação e o aprendizado estratégico.

Segundo Tavares *apud* Mendes (2014, p.6):

O BSC é uma contribuição inovadora em relação aos objetivos organizacionais e sua mensuração é que tem obtido popularidade crescente pois procura combinar medidas financeiras de mensuração de resultados com medidas não financeiras. Essa proposta apóia-se no reconhecimento de que as medidas de desempenho podem focalizar o futuro e não apenas o registro do desempenho passado.

Dessa forma, vale salientar a necessidade da utilização de medidas de desempenho que permita a organização melhorias significativos, resultados eficazes, monitoramento das metas e principalmente que possam ser duradouros.

“Para criar um Balanced Scorecard, primeiramente uma empresa deve definir sua missão e visão, já que isso determina os fatores de sucesso e os indicadores-chave de desempenho, a partir de quatro perspectivas diferentes”. Assen, Marcel van (2010, p. 183).

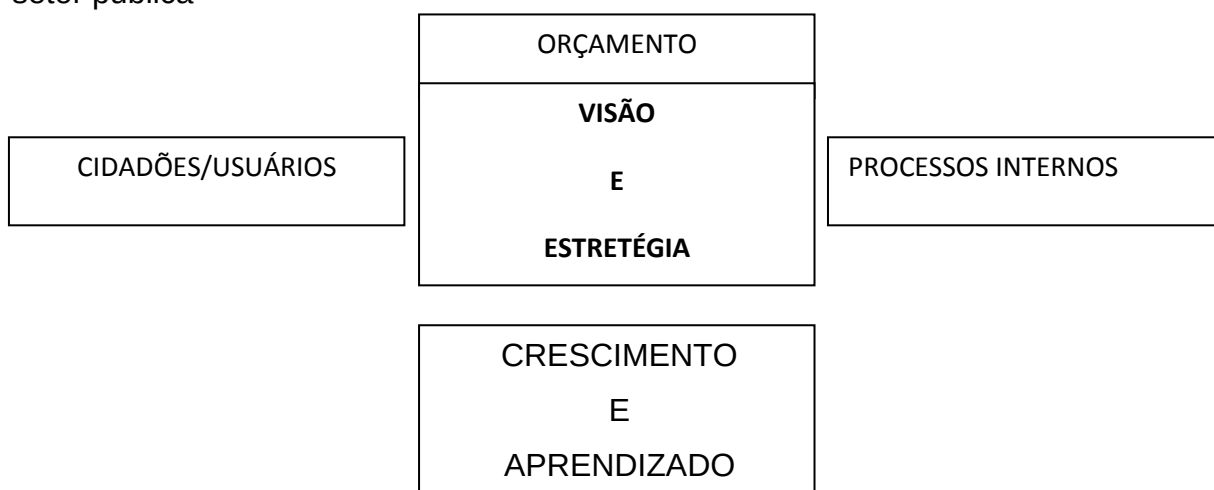
- Financeira: Nesta Perspectiva, o principal objetivo é os retornos sobre o investimento efetuados no negócio e o valor econômico

agregado. Os objetivos financeiros devem fazer parte do planejamento estratégico Possibilitando desempenho as ações realizadas e as que serão projetadas futuramente.

- **Cliente:** Se refere à satisfação do cliente, a forma como a empresa está agregando valor para os mesmos. Dessa forma se utiliza indicadores que permita avaliar a satisfação, reclamações, qualidade do produto/serviço.
- **Processos Internos:** Permite mapear os processos da empresa, avaliando a eficácia, é essencial o indicador para medir o desempenho das operações para realização dos objetivos da empresa.
- **Aprendizado e crescimento:** Pretende focar na capacitação dos recursos humanos, gestão inovadora, crescimento da organização, criação de novos produtos/serviços, com isso, os indicadores devem indicar onde deveram ser aplicados os recursos.

Para melhor resultado nos processos de forma a ser cumprida a missão e estratégia, é necessário que se estabeleça metas. Dessa forma, possibilitou a perspectiva do BSC para a gestão no setor público.

Figura 1- Perspectiva do Balanced Scorecard – BSC para a gestão no setor pública



Fonte: Adaptado de Julião, Libonati e Santos(2013).

Nesse caso, as perspectivas se aplicariam da seguinte forma:

- Os cidadãos/usuários: Seria a sociedade, onde deve ser dada grande importância, pois se refere aos usuários do serviço público.
- No Processo interno: identificação dos processos da organização, possibilitando adaptação ou criação de novos, para melhor eficiência.
- Crescimento e aprendizado: O aperfeiçoamento gerencial e capacitação na gestão de pessoas. Essa perspectiva é importante para os resultados da organização.
- Orçamento: Meio pelo qual se busca recursos para se cumprir com as obrigações e atender as necessidades sociais. Por isso, o foco não é o lucro e sim a execução do orçamento.

2.3 GESTÃO PÚBLICA

De acordo com a necessidade das organizações públicas adotarem um sistema capaz de apoiar nos processos, permitindo um serviço público de qualidade e com melhor eficiência nos resultados. Surge a obrigação de se adotar um sistema de indicadores de desempenho caracterizado por proporcionar informações capazes de auxiliar na tomada de decisão.

A qualidade do serviço público era sinônimo do cumprimento escrito de regras e procedimentos. Priorizava-se uma organização centralizada, com ênfase em procedimentos e em insumos. Entretanto transformações e a estrutura econômica levaram o setor público a passar por reformas que priorizam não mais uma lógica procedimental, mas uma lógica de resultados (OECD, 2004 *apud* Noguchi e Villas, p.4).

Dessa forma, possibilitou a necessidade da utilização de medidas de desempenho no setor público. Uma vez que a gestão pública é responsável por aplicar os recursos públicos em benefício de toda sociedade. Buscando cada vez mais eficiência em seus resultados.

Segundo Serra, Alberto (2008), “a gestão como disciplina tem abordado novos desafios com o auxílio da lógica gerencial, isto é, pela racionalidade

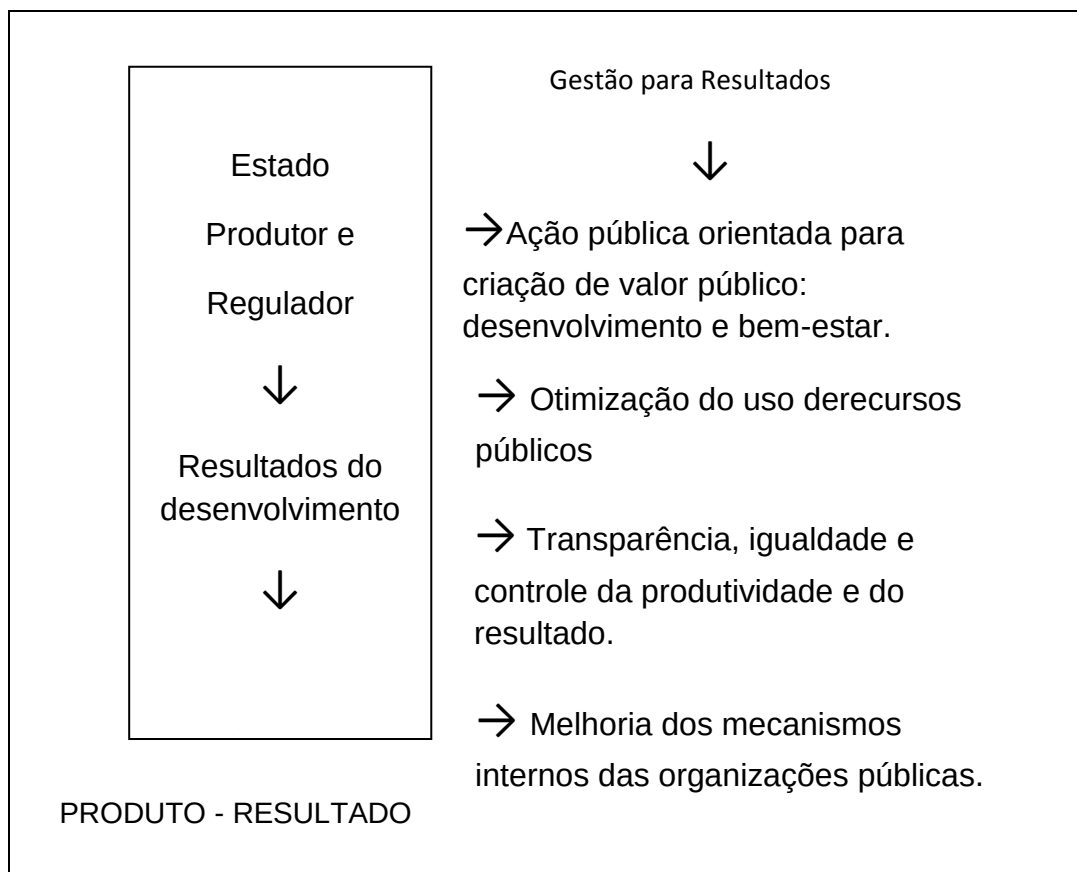
econômica que procura eficiência e eficácia.” De acordo com essa lógica exemplifica três propósitos fundamentais:

- Otimização do uso dos recursos públicos: Em relação a produção e distribuição de bens, melhoramento dos serviços, mais eficácia e eficiência e mais qualidade.
- Transparência, equitativo e controle: Ou seja, assegurar a melhoria da produtividade dos processos de bens e serviços públicos, que sejam transparente, justo e controlável.
- Melhoria no desempenho: Desenvolver formas internas de melhoria por melhor desempenho dos servidores e dirigentes, visando efetividade e concretização dos objetivos.

Estes propósitos citados refletem a uma gestão pública para obter bons resultados, ou seja, gerando melhoria na capacidade de gerenciamento da administração pública. Essas melhorias se darão através do sistema de indicadores que mostrem o desempenho real da administração para obtenção de metas e resultados positivos.

Na figura abaixo explica a gestão para resultado na administração pública.

Figura 2 - Gestão para resultados.



Fonte: adaptado de Alberto Serra (2008)

3 METODOLOGIA

Para desenvolvimento do artigo que tem como foco principal a utilização da ferramenta de indicadores de desempenho para o setor público, mas precisamente na prefeitura do município de Bento Fernandes. A pesquisa utilizada será uma avaliação formativa com abordagem qualitativa tendo como procedimento técnico o estudo de caso.

A avaliação formativa tem seu foco no processo ensino-aprendizagem. Segundo Camargo e Abou (2008, p. 3) “A avaliação formativa pode ser entendida como uma prática de avaliação contínua que objetiva desenvolver as aprendizagens.” Ou seja, objetiva aprimorar o processo de ensino-aprendizagem por meio de informações alcançadas através de ação avaliativa.

O estudo de caso é um método qualitativo se caracteriza por um tipo de pesquisa que se analisa intensamente, tem o objetivo de detalhar, com

abordagem que consiste em designar a análise de informação e serve para aprofundar-se diante de um estudo de unidade individual.

Para Oliveira (2017) O estudo de caso contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Possibilita aprofundar idéias que serve para orientar as discussões.

Na pesquisa qualitativa o propósito não se caracteriza por números, porém compreende o comportamento e permite se aprofundar em determinado grupo de uma organização.

“Os pesquisadores que utilizam métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem á prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferente abordagem.” Gerhardt, Silveira (2009, p. 39).

Dessa forma, é entendido que na pesquisa os aspectos da realidade não podem ser quantificadores, ou seja, não aborda resultados numéricos, e sim, se caracteriza por se concentrar na compreensão e explicação dinâmica das relações sociais.

A pesquisa será feita através da coleta de dados. Segundo Danielle (2013, p.1) “a coleta de dados nada mais é que o levantamento e armazenamento de informações que irão ajudar as empresas no processo de escolha de decisões, ou levantar dados referentes às preferências dos clientes e a concorrência. ”

Foi definido que as secretarias analisadas será a de Administração, Saúde e Educação, com o objetivo de criar indicadores chave para o desempenho e melhores resultados. Pois, são as principais para o Municipal. Onde a de administração abrange de forma geral a gestão, a de Educação e Saúde tem como atribuições coordenar, orientar, supervisionar, tendo na de Saúde que executar a política de saúde do município, as atividades médicas, odontológicas e sanitárias. Dessa forma, é essencial para o Município a elaboração de indicadores que possa auxiliar na definição de metas e tomada de decisão para melhores resultados.

A coleta de dados se dará através de entrevista, observações no meio organizacional e análise documental, para construção de indicadores. No primeiro momento será por meio de entrevista, onde nesse processo irá ser feito com o gestor responsável por cada secretaria citada do município, no segundo momento os dados serão levantados por meio da análise documental, através de relatórios, planos de ação, plano municipal de cada área e tabelas estatísticas.

Há três métodos de coletar dados, a entrevista, observação e análise documental. Nessa pesquisa será utilizada apenas entrevista e análise documental.

Dencker *apud* Danielle (2013), explica que “as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas; ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador. Dessa forma, optando por uma ou outra, alguns procedimentos se apresentam como indispensáveis.” No caso da entrevista, deve ser bem formulada, porém, é feita com um contato direto com a pessoa, alias qualquer tipo de coleta tem q ser bem planejada para que seja satisfatória.

“A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.” (Gil, 2008, p. 51). Complementando o conceito do autor, vale ressaltar que são informações adquiridas através de documentos onde receberam ajustes analíticos.

Para Moraes (1999, p. 1)

”A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.”

O autor acrescenta ainda que se constitui em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias. Dito isso, A presente pesquisa será analisada a partir da análise de conteúdo, onde serão verificados por meio da coleta de dados (entrevista e análise documental) quais indicadores chave poderão contribuir para o desenvolvimento da gestão do município através das secretarias analisadas.

4 DIAGNOSTICO

Por meio da entrevista aplicada, com o Instrumento de coleta, tendo em vista a atual situação na gestão municipal, possibilitou identificar a necessidade da criação de indicadores chave, visto que é fundamental medir para obter resultados. Diante das informações obtidas, foi identificado que a gestão das secretarias de administração, Educação e Saúde que foram analisadas está focando em determinada área e perdendo o controle nas demais que é considerada de extrema importância e não dedicando a devida atenção pode perder o controle dos processos a serem executados. Dessa forma, é fundamental a utilização e criação de indicadores para auxiliar no controle e proporcionar uma visão mais ampla nas ações.

Nota-se que na secretaria de Administração o acompanhamento dos processos e criação de indicadores se restringem a área relacionada a folha de pagamento, atualização das pendências dos funcionários, como: quinquênio, terços, níveis de letras, etc. Ou seja, se restringe ao setor de recursos humanos. Dessa forma, sugere-se da ênfase também nas demais áreas que são de fundamental importância para a gestão, como no controle dos processos em relação ao setor de compras, contratação, orçamentos, tributação, entre outros, para melhor planejamento estratégico e tomadas de decisão de forma eficaz. Visto que a secretaria de administração engloba todos os setores dentro da prefeitura.

Na secretaria de Educação, os indicadores se concentram mais em relação aos números de alunos, qualidade no ensino e melhoramento na estrutura das escolas. Recomenda-se ter uma atenção maior também em relação ao acompanhamento de orçamentos destinados a educação, pois é de extrema importância ter o controle dos gastos e fazer o monitoramento para traçar metas e atingir determinados resultados dentro da secretaria.

Na secretaria de Saúde, a ferramenta é baseada em indicadores como: Proporção de nascidos de mães que não realizam pré-natal; cobertura populacional estimada pelas equipes de atenção básica e saúde bucal; números de pacientes com doenças que são transmitidas por mosquitos, como

a dengue, zika e chikungunya; sistema de informações de mortalidade (causas, idade, etc.). Esses índices são analisados e transformados em forma de prevenção, onde é feito campanhas no município através dos agentes conscientizando a população sobre as devidas precauções para combate das doenças que são transmitidas pelo mosquito, por exemplo, das que requer simplesmente atenção e responsabilidade do próprio indivíduo, como procedimentos necessários durante a gravidez, e também em prevenções de agravos de determinadas doenças. Dessa forma, contribuindo para uma diminuição de índices elevados dos indicadores citados.

5 PAINEL DE INDICADORES

De acordo com o objetivo, a tabela abaixo apresenta os indicadores construídos para as secretarias de administração, educação e saúde da Prefeitura Municipal de Bento Fernandes. São Indicadores que podem auxiliar no processo de planejamento, avaliação e tomada de decisões.

Secretarias	Indicadores	Descrição	Periodicidade
Administração	Arrecadação com IPTU; Arrecadação com ISS; Total de recurso arrecadado impostos Municipais; Total de gastos da prefeitura por secretaria; Total de recurso arrecadado com repasses Estadual e Federal.	Capacidade de acompanhar o desempenho dos recursos e movimentação dos orçamentos, possibilitando melhor planejamento do que é arrecadado e dos gastos.	Mensal
Educação	Taxa de analfabetismo; Número de alunos jovens e adultos em supletivo; Fluxo escolar (aprovação, reprovação e abandono); Distorção com relação à idade e série.	Permite acompanhamento dos índices, facilitando na elaboração de estratégias de melhoramento na qualidade da educação e em políticas de incentivo.	Anual
Saúde	Internações realizadas; Total do orçamento dedicado a saúde; Acesso e utilização aos serviços; Consulta médica e procedimentos realizados; Taxa de mortalidade por causa de morte potencialmente evitável.	Indicadores capaz de mensurar as condições e serviços de saúde, com relação a demanda e o que é oferecido; possibilitando melhorias no planejamento e gestão de políticas públicas e na avaliação dos serviços de acordo com os processos e consultas realizadas.	Mensal

Para que esses indicadores tenham uma contribuição significativa no controle da gestão Municipal e no processo de tomada de decisão, é necessário fazer uma apuração dos números, analisando os dados levantados, dessa forma, monitorando a evolução dos dados. A partir daí, trabalhando na elaboração de estratégias para melhoria e tomando decisões mais seguras e precisas.

6 CONCLUSÃO

As tomadas de decisões devem ser com o maior grau de assertividade possível. Com isso, verificou-se a necessidade de novos indicadores de desempenho que possa reunir em um só local as informações necessárias em tempo real para que a gestão das secretarias e conseqüentemente do município possa aumentar o seu grau de assertividade em relação às ações necessárias para que a melhoria de seu processo torne-se relevante. Sabendo-se que reforçar sempre o processo e as atividades dos setores e da organização, por exemplo, com correções de possíveis erros e no ajuste constante, é está sempre à procura de melhorias.

Conforme análise realizada através de entrevistas, observação no meio organizacional e análise documental, e de acordo com a aplicabilidade do instrumento de indicadores de desempenho e o quão é importante e eficiente sendo utilizadas de forma adequada na organização.

Conclui-se como algo realizável e aplicável na gestão municipal. Tendo em vista os benefícios que podem trazer sendo aplicadas de forma coerente na organização, captando informações precisas que expressam a situação real da organização de forma a realizar possíveis planejamentos estratégicos e fazer ajustamentos com base nos dados, tendo a certeza que a decisão é realmente a mais apropriada, tornando-se positiva e eficaz em sua execução.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, 2015, INTELIGENCIA DE NEGOCIO, DISPONIVEL EM: <http://www.wca-ec.com.br/gerenciar-e-controlar-e-agir-corretamente-sem-controle-nao-ha-gerenciamento-sem-medicao-nao-ha-controle-joseph-m-juran/>, ACESSO EM: 31 DE MAIO DE 2017.

ASSEN, MARCEL VAN, 2010, **modelos de gestão**: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer, 2 ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010.

BOND, 2001, Medição de Desempenho Apoiada por Data Warehouse. Artigo: XXI ENEGEP, Salvador, BA, 2001.

CAMARGO, ABOU, 2008, Disponível em: <http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/181/251> > acesso em: 31 de maio de 2017..

DANIELLE, 2013, disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-coleta-de-dados-e-seus-metodos/105830> acesso em: 31 de maio de 2017.

FIDELES DUTRA, 2014, Web-artigos: Indicadores: Evolução e conceitos, Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/indicadores-evolucao-e-conceituacao/124350/> > acesso em: 22 de maio de 2017.

GARIBOTII, ALESSANDRO, 2015, e- gestão pública: indicadores de desempenho que auxiliam na gestão pública, disponível em: <http://www.e-gestaopublica.com.br/por-que-adotar-indicadores-de-desempenho-na-gestao-publica> > acesso em: 20 de abril de 2017.

GERHARDT, SILVEIRA, 2009, métodos de pesquisa, coordenado pela – UAB/UFRGS, SEAD/UFEGS- Ed. UFRGS, 2009.

GIL, ANTONIO CARLOS, 2008, Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016, disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?codmun=240160> > acesso em : 27 de março de 2017.

JULIÃO, LIBONATI E SANTOS, 2013, o uso de indicadores de desempenho no modelo de gestão todos por Pernambuco, disponível em:

[file:///E:/TCC%20I/ARTIGOS\(%20REFERENCIAS\)/artclayton.pdf](file:///E:/TCC%20I/ARTIGOS(%20REFERENCIAS)/artclayton.pdf)> acesso em: 24 de maio de 2017.

KAPLAN, NORTON, The balanced scorecard – measures that drive performance, Harvard Business Review,.1992.

MENDES, GARDÊNIA, 2014, Desempenho Organizacional no Setor Público e Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/desempenho_organizacional_no_setor_publico_e_balanced_scorecard_publicar.pdf > acesso em 24 de maio de 2017.

MORAES, Roque. 1999, Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, disponível em : http://cliente.arco.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html, acesso em: 26 de maio de 2017.

MOREIRA, D. A. 1996, Dimensões do desempenho em manufatura e serviços, São Paulo: Pioneira, 1996.

NEUMANN, CLÓVES, 2013, gestão de sistemas de produção e operação. Ed Elsevier, 2013.

NOGUCHI, VILLAS :desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da prefeitura municipal de São Paulo, disponível em : <https://www.google.com.br/search?q=desafios+da+avaliação+de+desempenho+no+setor+público>> acesso em: 20 de abril de 2017.

OLIVEIRA, 2017, estudo de caso, info escola, disponível em :<http://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>>acesso em : 31 de maio de 2017.

SERRA, ALBERTO, 2008, Modelo aberto de gestão para resultados no setor público. Jun. 2008.

APÊNDICE

Para efeito desse trabalho foi feito uma entrevista aos gestores responsáveis pelas secretarias de Administração, Educação e Saúde do Município, buscando-se analisar a situação da organização com relação aos indicadores e a forma pela qual são utilizadas. Dessa forma, segue as perguntas feitas aos secretários:

1. A gestão da secretaria possui indicadores?
2. Quais são os indicadores?
3. Como utiliza essa ferramenta em sua gestão?
4. Os indicadores são alimentados de que forma, por meio de qual sistema?
5. Qual a periodicidade para elaboração dos indicadores?
6. Conhece indicadores de outras secretarias?
7. De que forma são divulgados os indicadores?
8. Quais ações pretende elaborar para melhoria dos indicadores?