



O USO DE INDICADORES E SUA APLICAÇÃO NO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PEQUENOS MUNICÍPIOS

Alexandre Lalau Guerra¹

RESUMO

A finalidade deste artigo é contribuir para discussão sobre o uso de indicadores aplicados ao ciclo de políticas públicas de prefeituras de cidades com até 50 mil habitantes. O modelo teórico-conceitual desenvolvido por Januzzi (2001) foi adotado para associar o uso de indicadores as etapas de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas. A metodologia se empenhou em investigar a percepção de prefeitos do estado de São Paulo e especialistas de instituições disseminadoras e produtoras de dados a partir de cinco dimensões de análise. Os resultados permitiram identificar especificidades existentes nas prefeituras investigadas que dificultavam o uso de indicadores, o que possibilitou gerar elementos para elaboração de produtos que sejam mais adequados para atender as demandas dos governantes municipais.

Palavras chave: Planejamento público municipal - Gestão pública - Indicadores - Ciclo de políticas públicas.

ABSTRACT

The purpose of this article is to contribute to discussion about the use of indicators applied to the public policy cycle of town halls of cities with up to 50 thousand inhabitants. The theoretical-conceptual model developed by Januzzi (2001) was adopted to associate the use of indicators the stages of planning, implementation, monitoring and evaluation of public policies. The methodology has to investigate the perception of mayors of São Paulo State and experts of institutions that produced and producers of data from five dimensions of analysis. The results identified existing specificities in town halls investigated that made the use of indicators, which enabled generate elements for the elaboration of products that are more suitable for meet the demands of the municipal rulers.

Keywords: *Municipal public planning, Public management, Indicators, Public policy cycle.*

¹Alexandre Lalau Guerra é economista e doutorando em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas. Atua nas áreas de planejamento e monitoramento de políticas públicas. Já trabalhou na Prefeitura de São Paulo/SP e foi consultor do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Atualmente é Secretário Adjunto de Planejamento e Gestão da Prefeitura de Osasco/SP. E-mail: alexandre.lalau@gmail.com

1. Introdução

O artigo apresenta uma reflexão sobre como potencializar o uso de indicadores aplicados ao planejamento público de pequenos municípios utilizando ferramentas de tecnologia da informação. Este tema torna-se relevante, pois na maioria das vezes, as demandas sociais da população que vive nas cidades são imensas, e por outro lado, os recursos orçamentários disponíveis para os prefeitos e suas equipes são finitos. Podemos dizer que governar é tomar a decisão de quais iniciativas devem ser priorizadas, ou melhor, de qual conjunto de problemas pretende-se empenhar esforços e recursos públicos para solucionar ou minimizar seus efeitos no tecido socioeconômico e ambiental do território de intervenção.

Assim, o processo de planejamento assume papel central na realidade das prefeituras e os gestores públicos municipais devem ter em mãos a maior quantidade de instrumentos para realizar diagnósticos e tomar as melhores decisões possíveis. A utilização de indicadores se torna relevante para os gestores realizarem diagnósticos que apoiem suas decisões, assim como subsidiá-los em todo o ciclo de políticas públicas, que também envolvem as etapas de implementação, monitoramento e avaliação.

Segundo a abordagem de Bresser-Pereira (2009), o planejamento aliado a uma gestão pública qualificada pode contribuir para formação de um Estado Republicano capaz de garantir direitos aos seus cidadãos e também funcionários governamentais comprometidos com o interesse público. Para desenvolver as ideias aqui expostas adotou-se o modelo teórico-conceitual desenvolvido por Jannuzzi (2001) que busca explicar o uso de indicadores aplicados às etapas envolvidas no ciclo de políticas públicas.

O artigo buscou contribuir para esta discussão ao investigar a realidade de prefeituras de cidades com até 50 mil habitantes do Estado de São Paulo. O esforço metodológico concentrou-se em entender, por meio de entrevistas, a percepção dos prefeitos e especialistas de instituições disseminadoras e produtoras de dados sobre o uso de indicadores aplicados a atividade pública. Como será visto adiante, os resultados da pesquisa permitiram identificar especificidades existentes nas prefeituras investigadas que dificultavam o uso de indicadores, o que possibilitou gerar elementos para elaboração de produtos baseados na tecnologia da informação que sejam mais adequados a atender as demandas de dados para esse público.

2. Abordagem teórica-conceitual sobre o uso de indicadores aplicados atividade pública

Segundo a abordagem sugerida por Bresser-Pereira (2009), uma gestão pública qualificada e voltada para os resultados contribuem para construção de uma visão de Estado Republicano. De acordo com esta concepção, a visão de Estado Republicano que se pretende atingir assume uma

função de garantia dos direitos políticos dos indivíduos. Também carrega uma visão de desenvolvimento que garante direitos sociais, luta pela elevação do nível emprego e do crescimento econômico. Por fim, pretende ser um Estado com indivíduos instruídos e participativos. Segundo as palavras do próprio autor:

O Estado republicano é suficientemente forte para se proteger do controle privado, defendendo o patrimônio público; é um Estado participativo, onde os cidadãos, organizados na sociedade civil, participam da definição de novas políticas e instituições e do exercício do controle social; é um Estado que depende de funcionários governamentais que, embora motivados por interesses próprios, estão também comprometidos com o interesse público; é um Estado com capacidade efetiva de reformar instituições e fazer cumprir a lei; é um Estado dotado da legitimidade necessária para tributar os cidadãos a fim de financiar ações coletivas decididas democraticamente; é um Estado eficaz e eficiente no desempenho dos papéis dele exigidos. Resumindo, o Estado republicano é um sistema de governo que conta com cidadãos engajados que participam do governo juntamente com os políticos e os servidores públicos. (BRESSER-PEREIRA, op. cit., p. 163.)

A visão de Bresser-Pereira coloca a gestão pública como um ingrediente fundamental para o fortalecimento do Estado e aposta no planejamento, na contratualização e na mensuração dos resultados como variáveis relevantes para a nova administração pública.

O uso de indicadores torna-se fundamental no contexto do planejamento estratégico e da mensuração dos resultados. Segundo Jannuzi (2001) a utilização de indicadores para atividade pública se expandiu a partir implantação do *Estado de Bem Estar Social*. Os Organismos Internacionais, tais como a Organização das Nações Unidas, UNICEF e Organização Mundial da Saúde, também foram responsáveis pela introdução do uso de indicadores ao financiar projetos em nos governos de vários países.

Na experiência brasileira, a Constituição de 1988 foi a maior estimuladora da utilização de indicadores nos municípios, uma vez que permitiu o financiamento e descentralização das principais políticas públicas. A reforma gerencial brasileira de 1998 também gerou modificações no perfil do gestor público, que passou a se atentar com os resultados de suas iniciativas, assim como no desempenho dos programas. Por fim, a instituição do controle social somado a propagação dos dados por meio da Tecnologia da Informação Comunicação possibilitaram que atores de diferentes setores da sociedade tivessem acesso a dados governamentais.

No entanto, na área aplicada das políticas públicas conceituar um indicador não é tarefa simples. Uma das definições utilizadas faz referência aos indicadores para auxiliar as atividades de planejamento nas distintas esferas de governo, permitindo o monitoramento das condições de vida e bem-estar da população por parte do poder público e da sociedade civil e possibilitam o estudo acadêmico a respeito da transformação social sobre os determinantes dos fenômenos sociais (NAÇÕES UNIDAS, 1988).

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão adota uma conceituação complementar. Segundo esta definição, os indicadores são instrumentos que possibilitam mensurar aspectos

relacionados a um algum conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade. Seu principal objetivo é traduzir certo aspecto de uma realidade (situação social) ou construída (ação de governo), de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação (BRASIL, 2010).

Para Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009) os indicadores são soluções metodológicas com capacidade de criar medidas quantitativas ou qualitativas. Para Januzzi (2001), os indicadores são medidas usadas para permitir a operacionalização de um conceito abstrato.

Ao adotar o modelo teórico conceitual desenvolvido por Jannuzzi (2001) entende-se como os indicadores podem ser aplicados a todas as etapas envolvidas no ciclo de políticas públicas: diagnóstico, formulação, implementação, e avaliação.

Cada fase do ciclo de política envolve diferentes naturezas e propriedade conforme pode ser observado no *Quadro 1*. Na etapa de diagnóstico, os indicadores permitem a caracterização do território, o mapeamento de seus problemas e a demanda e oferta por serviços públicos. Na fase de formulação, o uso de indicadores pode auxiliar na escolha de programas em termos quantitativos e de disponibilidade de recursos. Na implementação, os dados assumem um caráter voltado ao monitoramento da alocação dos recursos humanos, físicos e financeiros. Por fim, na avaliação, os indicadores permitem mensurar a eficiência, eficácia e efetividade social das soluções sugeridas (Guerra, 2012).

Quadro 1 - Indicadores e ciclo de políticas públicas: propriedades e fontes

Etapa	Tipos e propriedades	Fonte de dados predominante
Elaboração do diagnóstico Indicadores que permitam "retratar" a realidade social	Ampla escopo temático Ampla desagregabilidade geográfica e populacional Validade de <i>Constructo</i> Boa confiabilidade	Censos demográficos Pesquisas amostrais
Formulação de programas e seleção de alternativas Indicadores que orientem objetivamente a tomada de decisão	Indicadores sintéticos Indicadores multicriteriais Tipologias de situações sociais	Censos demográficos Pesquisas amostrais
Implementação/Execução Indicadores que permitam "filmar" o processo de implementação dos programas formulados e a eficiência	Esforço (insumos/processos) Atualidade/Regularidade Sensibilidade Especificidade	Registros administrativos Registros gerados nos procedimentos dos próprios programas
Avaliação Indicadores que permitam "revelar" a eficácia e efetividade social dos programas	Resultados e impactos Distância das metas (déficits sociais) Tipologias (boas práticas, etc.)	Pesquisas amostrais Registros administrativos Grupos focais Pesquisas de egressos e de participantes no programa

Fonte: Jannuzzi, 2001.

A escolha de indicadores para a formulação e avaliação de políticas públicas deve ser pautada pela aderência a um conjunto de propriedades desejáveis e pela lógica estruturante da aplicação, que vai definir a tipologia de indicadores mais adequados.

No *Quadro 2*, estão relacionados às 12 propriedades cuja avaliação de aderência e deveria determinar o uso, ou não, do indicador para os propósitos almejados.

Quadro 2 – Propriedades dos indicadores

Propriedades	
A v a l i a r ã o i d e	Relevância para a agenda política
	Validade de representação do conceito
	Confiabilidade da medida
	Cobertura populacional
	Sensibilidade às ações previstas
	Especificidade ao programa
	Transparência metodológica na sua construção
	Comunicabilidade ao público
	Factibilidade operacional para sua obtenção
	Periodicidade na sua atualização
	Desagregabilidade populacional e territorial
	Comparabilidade da série histórica

Fonte: Jannuzzi, 2001.

Por meio da taxonomia sugerida por Jannuzzi (2001), os indicadores podem ser classificados em alguns grupos. A primeira possibilidade de classificação dos indicadores é por *área temática* de referência, tais como saúde, educação, trabalho, segurança, etc.

Os indicadores podem ser classificados entre *objetivos* e *subjetivos*. Os indicadores objetivos são criados por meio de dados existentes - tais como taxas de desemprego e taxas de mortalidade - enquanto os indicadores subjetivos referem-se à percepção dos grupos sociais sobre algum tema - tais como pesquisas de satisfação dos usuários.

Um terceiro agrupamento sugerido dividi os indicadores entre *analíticos* e *sintéticos*. Os analíticos são empregados na análise de questões específicas, tais como o PIB *per capita*. Já os indicadores sintéticos combinam uma ou mais medidas em um único indicador, tal como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Por fim, os indicadores podem ser classificados como de insumo, processo, resultado e impacto, conforme definição a seguir:

- *Indicadores de Insumo*: medem a alocação dos recursos humanos, materiais e financeiros na atividade pública;
- *Indicadores de Processo*: mensura o empenho na implementação de um programa público;
- *Indicadores de Resultado*: usado com finalidade de mensurar a eficácia da realização das metas de programas;

• *Indicadores de Impacto*: preocupam-se em mensurar os efeitos decorrentes da implantação de programas públicos.

3. Metodologia

Para avaliar o uso de indicadores e a possibilidade de sistemas informatizados apropriados que possam potencializar o sua utilização no planejamento de cidades de menor porte realizou-se, entre maio e julho de 2012, entrevistas individuais com dois grupos de indivíduos: i. Especialistas de instituições disseminadoras e produtoras de dados e ii. Prefeitos de municípios paulistas com população abaixo de 50 mil habitantes².

Foram entrevistados nove profissionais pertencentes a instituições disseminadoras e produtoras de dados com vasto conhecimento de indicadores associados ao ciclo de políticas públicas. Ao longo de sua trajetória laboral estes profissionais participaram instituições relevantes da produção de estatísticas nacionais – estas instituições estão relacionadas no *Quadro 3*.

Quadro 3 – Entrevistas com especialistas:

Relação de instituições de destaque na trajetória laboral dos especialistas

Instituições
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA
Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - Fundação SEADE
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE
Escola Nacional de Administração Pública
Secretaria de Planejamento do Estado de São Paulo
Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do Ministério do Desenvolvimento Social
Plano Nacional de Habitação do Ministério das Cidades
Instituto Via Pública
Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Universidade de Campinas

Fonte: elaboração própria

O esforço da investigação também foi direcionado a entender a realidade dos gestores municipais. Neste sentido, foram entrevistados 22 prefeitos de municípios com população abaixo de 50 mil habitantes do Estado de São Paulo. Do ponto de vista territorial buscou-se sempre que possível à abrangência de distintas regiões de governo paulistas. O *Quadro 4* mostra as prefeituras investigadas.

² A pesquisa foi realizada no âmbito do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas da Fundação Getúlio Vargas Contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa: Ana Carolina Evangelista, Juarez Viqueira Miguel, Nilson Brizoti.

Quadro 4 – Entrevistas com Prefeitos:
Relação das cidades com prefeitos entrevistados segundo região de governo e população

Município	Região de Governo Paulista *	População **
Brodowski	Ribeirão Preto	21.107
Capela do Alto	Itapetininga	17.532
Dois Córregos	Jaú	24.761
General Salgado	Araçatuba	10.669
Guaimbê	Jaú	5.425
Guararapes	Araçatuba	30.597
Junqueirópolis	Dracena	18.726
Nova Canaã Paulista	Jales	2.114
Novo Horizonte	Catanduva	36.593
Pedra Bela	Bragança Paulista	5.780
Pedranópolis	Fernandópolis	2.558
Pedregulho	Franca	15.700
Queluz	Cruzeiro	11.309
Rancharia	Presidente Prudente	28.804
Ribeirão Bonito	São Carlos	12.135
Salmourão	Adamantina	4.818
Santa Cruz do Rio Pardo	Ourinhos	43.921
São José da Bela Vista	Franca	6.511
Sud Mennucci	Andradina	7.435
Tapiratiba	São João da Boa Vista	12.737
Tupi Paulista	Dracena	14.269
Vera Cruz	Marília	10.769

Fonte: elaboração própria

Notas: (*) Fonte: Fundação SEADE (**) Fonte: IBGE. Censo Demográfico 2010.

O roteiro da investigação teve cinco dimensões de análise onde foram coletadas informações por meio de técnicas oriundas da tradição qualitativa de pesquisa. As dimensões exploradas estão representadas no *Quadro 5*.

Quadro 5 – Dimensões de análise utilizadas na investigação sobre o uso de indicadores

Dimensão 1	Processo de tomada de decisão nas prefeituras de pequenos municípios.
Dimensão 2	Processo de utilização de indicadores direcionado ao planejamento público.
Dimensão 3	Dificuldades encontradas por prefeituras de pequenos municípios na utilização de indicadores para planejamento público.
Dimensão 4	Elementos que possam contribuir para apropriação e uso de indicadores pelas prefeituras.
Dimensão 5	Contribuições para o desenho de instrumentos informatizados para o uso de indicadores.

Fonte: elaboração própria

4. Especificidades e desafios do uso de indicadores por prefeituras de até 50 mil habitantes do estado de São Paulo

Esta parte exhibe os resultados das entrevistas feitas com prefeitos e especialistas. Os resultados abrangem a percepção desses profissionais a respeito do processo de decisão e da utilização de indicadores, assim como o processo da utilização, dificuldades e recomendações em torno de instrumentos para apoiar os gestores de cidades com até 50 mil habitantes.

4.1. O processo de tomada de decisão nas prefeituras pequenos municípios

Os resultados apontam para um processo de decisão influenciado pelos seguintes aspectos:

Conhecimento vivenciado da realidade

Na percepção dos entrevistados, as decisões são fortemente influenciadas por atributos pessoais como a intuição baseada na vivência individual do prefeito. Alguns entrevistados avaliaram que os possíveis riscos gerados pelas decisões influenciadas pelo conhecimento vivenciado da realidade são minimizados em pequenos municípios – ao compará-los com os de médio e grande porte. Isso porque a dimensão dos problemas nessas cidades comporta uma abordagem menos estruturada.

Plano de governo e compromissos de campanha

O momento que antecede a posse do prefeito também estimula suas decisões a respeito da formulação das políticas públicas a serem materializadas no município. Isso significa dizer que os compromissos assumidos durante a campanha eleitoral com apoiadores, grupos de interesse, financiadores e com os próprios eleitores canalizam parte do processo decisório futuro.

Emergências e pressões do cotidiano

Eventos adversos, situações de emergência e pressões do cotidiano foram mencionados como aspectos cujos gestores municipais têm de lidar ao longo do processo decisório. Esses eventos adversos (incêndios, desabamentos, deslizamentos, alagamentos etc.) muitas vezes fogem da tradição e dos métodos de planejamento municipal e passam a ser incorporados na agenda de maneira repentina. Somam-se a isso as pressões cotidianas levantadas pela opinião pública (mobilizações, greves, escândalos na mídia, artigos críticos etc.). As entrevistas apontaram

preocupação dos prefeitos em se esforçar um esforço para solucionar estes problemas que expõem a imagem de sua gestão, mesmo estes não sendo prioritários.

Dependência de recursos provenientes de outras esferas de governo

De acordo com a totalidade dos entrevistados, os gestores locais possuem características predominantes que circunscrevem seu espaço de manobra e o que vão fazer. Sua autonomia com recursos próprios captados no âmbito local e por tributos locais é baixa.

Nesse sentido, a agenda dos municípios pequenos está definida fora dos municípios, que, dependentes de transferências governamentais, veem parte dos próprios recursos provenientes de tributos municipais se transformando em contrapartidas de parcerias com outras esferas de governo. Isso resulta em redução da autonomia dos pequenos municípios para tomar decisões sobre o rumo das políticas públicas locais.

4.2. Processo de utilização de indicadores direcionado ao planejamento público

Majoritariamente, os prefeitos e especialistas indicam baixo hábito de utilização de indicadores para subsidiar o planejamento de pequenas cidades.

Ao analisar as opiniões coletadas constata-se mudança neste cenário quando existe a necessidade de obter recursos e estabelecer parcerias com os com o governo federal ou estadual. Conforme mencionado, a dependência financeira desses municípios é elevada e ao estabelecer parcerias com outras esferas de governo acabam elevando o uso de indicadores, uma vez que necessitam escrever projetos, participar de editais, prestar contas e manipular informações dentro do Sistema de Convênios Federal - SICONV.

Em suma, o governo federal e estadual assume o papel de principais indutores do uso de indicadores das cidades investigadas.

4.3. Dificuldades encontradas por prefeituras de pequenos municípios na utilização de indicadores para o planejamento público

Ao serem indagados sobre as principais dificuldades encontradas no uso de indicadores na realidade municipal, obteve-se as seguintes percepções:

- Baixo desenvolvimento institucional do quadro de funcionários municipais;
- Recursos federais para capacitação é insuficiente;

- Falta de diálogo entre as equipes municipais;
- Para alguns, existem dados secundários em abundância, mas os funcionários não são capacitados. Para outros, os dados secundários disponibilizados são agregados demais;
- Registros administrativos coletados pela própria Prefeitura poderia ser uma alternativa de obtenção de dados, mas precisam ser organizados.

4.4. Elementos que possam contribuir para apropriação e uso de indicadores pelas prefeituras

Os investigados apontam os seguintes itens essenciais para fortalecer o uso de indicadores em sua gestão:

- Maior estreitamento das relações entre instituições produtoras de dados e governantes de cidades de menor porte;
- Investimento na qualificação dos funcionários públicos;
- Abordagem a partir de temas relativos à realidade do município;
- Necessidade das informações e diagnósticos serem construídos de forma participativa com a sociedade;
- Os consórcios e outras formas de organização regional são vistos pelos gestores como importantes ambientes de compreensão de atividades planejadas que requerem o uso de indicadores.

4.5. Contribuições para o desenho de instrumentos informatizados para o uso de indicadores

Levando em conta que a tecnologia da informação é importante instrumento de modernização da administração pública, a última dimensão de análise visou obter dos entrevistados recomendações para subsidiar as instituições produtoras e disseminadoras de dados a desenhar sistemas informatizados de obtenção de indicadores mais adequados aos municípios pequenos.

Segundo os entrevistados, entre as publicações e sistemas informatizados existentes sobre indicadores, poucos possuem análise regional. Na maioria dos casos as publicações da área ou até mesmo as pesquisas amostrais abordam análises abundantes sobre o Brasil e suas Unidades Federativas. Assim, recomenda-se que as instituições disseminadoras de dados criem instrumentos que possibilitem análises municipais e comparações com os municípios do entorno, o que poderia gerar mais interesse dos usuários.

Outra recomendação estratégica citada refere-se à unificação das informações disseminadas pelos diversos ministérios, institutos de pesquisa e *sites* temáticos em um único Sistema Informatizado, buscando evitar que os gestores tenha que “navegar” em muitos destinos em busca de dados.

Majoritariamente, os pesquisados reconhecem os progressos da tecnologia da informação e da comunicação para propagação de dados nos últimos anos, assim como o uso de mapas e de técnicas de geoprocessamento. As sugestões dos pesquisados circularam em torno da criação de sistemas informatizados que estejam disponíveis via *internet* e que permitam elaborar tabelas dinâmicas, gráficos e mapas interativos, em contraposição as formas tradicionais como a de publicações impressas.

Os entrevistados são adeptos a sistemas informatizados que considerem o nível de complexidade do planejamento público a ser elaborado, ou seja, o acesso aos indicadores poderia ser hierarquizado permitindo aos gestores obter rapidamente um conjunto de indicadores básicos para o seu planejamento e posteriormente possibilitasse caminhar em níveis de obtenção dos dados segundo áreas com maior precisão de aprofundamento.

5. Considerações Finais

O Planejamento associado a uma gestão pública por resultados são ingredientes relevantes para a constituição de um Estado Republicano que garanta direitos aos seus cidadãos e governantes comprometidos com o interesse público.

Os indicadores assumem um papel de destaque no fomento de uma gestão qualificada que busca mensurar resultados e seu uso pode ser empregado em todas as etapas do ciclo de políticas públicas conforme aponta o modelo teórico-conceitual elaborado por Jannuzzi (2001).

A pesquisa realizada com prefeitos e especialistas constatou uma série de características específicas e dificuldades sobre o uso do planejamento e indicadores na atividade pública de municípios com até 50 mil habitantes do estado de São Paulo.

Os resultados indicam alguns caminhos que podem potencializar o uso dos indicadores nas intervenções públicas. Entre eles destacam-se a necessidade de uma ponte entre instituições produtoras de dados e os gestores municipais; investimento na qualificação no quadro de funcionários públicos das prefeituras; necessidade das informações e diagnósticos serem construídos de forma participativa com a sociedade; os consórcios e outras formas de organização regional são vistos pelos gestores como importantes ambientes de compreensão de atividades planejadas que requerem o uso de indicadores.

Levando em conta que a tecnologia da informação é importante instrumento para a modernização da administração pública, os resultados das entrevistas apontam para a criação de sistemas informatizados pelas instituições produtoras e disseminadoras que facilitem a obtenção de indicadores mais adequados aos pequenos municípios. Estes sistemas devem conter as

seguintes características: possibilitar que os indicadores possam ser comparados ao longo do tempo e com os municípios do entorno; permitir a unificação das informações disseminadas pelos diversos ministérios, institutos de pesquisa e *sites* temáticos em um único Sistema Informatizado; possibilidade do Sistema Informatizado sugerido seja acessado via *internet* e que permita a elaboração de tabelas dinâmicas, gráficos e mapas interativos; e por fim que seja considerado o nível de complexidade do planejamento público a ser elaborado, ou seja, o acesso aos indicadores poderia ser hierarquizado permitindo aos gestores obter rapidamente um conjunto de indicadores básicos e posteriormente a possibilitasse de caminhar em níveis de obtenção dos dados segundo áreas de maior precisão de aprofundamento.

Referências Bibliográficas

- ARAÚJO, P.G.; PEREIRA, J. r.. *Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal*. São Paulo, Revista de Administração Pública, v.46, n.5, p. 1179-199, 2012.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 18/07/2012.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Indicadores de programas: Guia Metodológico*. Brasília: MP, 2010.
- BRESSER-PEREIRA, L. *Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial*. Rio de Janeiro, *Revista de Administração de Empresas*, v.50, n.1, jan-mar 2010.
- CARLEY, M. *Indicadores sociais: teoria e prática*. Rio de Janeiro, Zahar, 1985.
- GUERRA, A. L. *O uso de indicadores aplicados ao planejamento de políticas públicas em municípios abaixo de 50 mil habitantes*. São Paulo, EAESP-FGV, 2012
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. *Como Elaborar Modelo Lógico de Programas: um roteiro básico*. Nota Técnica. Brasília: IPEA, 2007.
- FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA – CEPAM; UNIVERSIDADE DE CAMPINAS – UNICAMP. Instituto de Economia. *Construindo o diagnóstico municipal: uma metodologia*. Coordenação de Anselmo Luís dos Santos e Fátima Fernandes de Araújo. São Paulo, 2008.
- JANNUZZI, P.M. *Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações*. Campinas: Alínea, 2001.
- NAÇÕES UNIDAS. *Handbook of social indicators*. Nova York, 1988.
- SANTAGADA, S. *Indicadores Sociais: uma primeira abordagem social e histórica*. Pensamento Plural. Pelotas, 2007.