MANUAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE INDICADORES

GOVERNO DO MARANHÃO
TRABALHANDO PARA TODOS

SES
Secretaria de Estado da Saúde

ESTADO DO MARANHÃO
Secretaria de Estado da Saúde
Secretaria Adjunta de Assistência à Saúde
Departamento da Qualidade e Projetos Especiais de Saúde

Manual de Monitoramento e Avaliação de Indicadores

São Luís/MA
2024

2024. Secretaria de Estado da Saúde do Maranhão.
Esta obra está licenciada com uma Licença
Creative Commons - Atribuição-Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional.
É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO

Carlos Orleans Brandão

Secretário de Estado da Saúde
Tiago José Mendes Fernandes

Secretaria Adjunta de Assistência à Saúde
Kátia Cristina de Castro Veiga Trovão

Superintendente de Acompanhamento à Rede de Serviços
Carla Priscila Mendes Barros

Departamento da Qualidade e Projetos Especiais de Saúde
Patrícia Costa de Sousa Rocha

ELABORAÇÃO

Francenilde Silva de Sousa - SAAS/SES-MA
Myllena Carvalho Veras - SAAS/SES/MA
Patrícia Costa de Sousa Rocha - SAAS/SES/MA
Thiago Sousa Muniz - SAAS/SES/MA

APOIO EDITORIAL

Escola de Saúde Pública do Estado do Maranhão – ESP/MA
Ana Lúcia Nunes - Diretoria Administrativa

Normalização
Josélia Pereira Rodrigues - ESP/MA

Revisão textual
Marilaine Ferreira Santiago - ESP/MA

Diagramação
Daniele Ramaianne Rocha da Silva - ESP/MA
Departamento de Qualidade e Projetos Especiais de Saúde (Capa)

Maranhão, Secretaria de Estado da Saúde.

Manual de monitoramento de avaliação de indicadores / Secretaria de Estado da Saúde do Maranhão. – São Luís, 2024.

43 f.:il.

1. Monitoramento. 2. Avaliação. 3. Indicadores. I. Secretaria de Estado da Saúde do Maranhão. II. Francenilde Silva de Sousa. III. Myllena Carvalho Veras. IV. Patrícia Costa de Sousa Rocha [et al.]. V. Título.

CDU 614.39

Catalogação: Josélia Pereira Rodrigues – CRB13/918.

Lista de abreviatura e siglas

CGU	- Controladoria Geral da União
DATAPREV	- Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social
DATASUS	- Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde
FNQ	- Fundação Nacional da Qualidade
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
IDSUS	- Índice de Desempenho do SUS
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IPSaúde	- Índice de Priorização em Saúde
MDA	- Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar
MDS	- Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome
ME	- Ministério da Educação
MJ	- Ministério da Justiça
MTE	- Ministério do Trabalho e Emprego
OMS	- Organização Mundial de Saúde
OPAS	- Organização Pan-Americana da Saúde
PDET	- Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho
PIB	- Produto Interno Bruto
PROADESS	- Projeto Desenvolvimento de Metodologia de Avaliação do Desempenho do Sistema de Saúde Brasileiro
SAAS	- Secretaria Adjunta de Assistência à Saúde
SES	- Secretaria de Estado de Saúde
SPO	- Subsecretaria de Planejamento e Orçamento
STJ	- Superior Tribunal de Justiça
TCU	- Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO *5*

1 O que são e para que servem os indicadores? *6*

2 Como classificar e apresentar os indicadores? *9*

3 Como elaborar e coletar indicadores? *15*

4 O que é monitoramento de indicadores? *21*

5 Como realizar o monitoramento de indicadores? *24*

6 O que é avaliação de indicadores? *32*

7 Como realizar avaliação de indicadores? *34*

8 Considerações finais *37*

REFERÊNCIAS *38*

Retorne a esta página clicando na palavra "Sumário" que fica no canto inferior direito das páginas.

GOVERNO DO MARANHÃO Secretaria de Estado da Saúde	MANUAL	**DOC N°** SAAS/QUAL/MAN/0002
	MANUAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE INDICADORES	**VERSÃO** 01
		VALIDADE 29/10/2026
ELABORAÇÃO Francenilde Silva de Sousa Myllena Carvalho Veras Patrícia Costa de Sousa Rocha Thiago Sousa Muniz	**CARGO** Equipe do Departamento de Qualidade e Projetos Especiais de Saúde	**DATA** 02/04/2024
REVISÃO Carla Priscila Mendes Barros	**CARGO** Superintendente de Acompanhamento à Rede de Serviços	**DATA** 29/10/2024
APROVAÇÃO Kátia Cristina de Castro Veiga Trovão	**CARGO** Secretária Adjunta de Assistência à Saúde	**DATA** 29/10/2024

APRESENTAÇÃO

Este Manual de Monitoramento e Avaliação de Indicadores foi elaborado pela equipe do Departamento de Qualidade da Secretaria Adjunta de Assistência à Saúde (SAAS), que é vinculada à Secretaria de Estado da Saúde (SES), com intuito de promover uma gestão estratégica, permitindo a criação de metas e acompanhamento contínuo de forma padronizada a diversos setores e estabelecimentos de saúde. Para que isso aconteça, é necessário haver compreensão de como coletar, construir, visualizar, interpretar e acompanhar indicadores de saúde.

Dessa forma, este Manual tem o propósito de disseminar a relevância dos indicadores, enquanto ferramentas de gestão para a Rede Estadual de Saúde do Maranhão, fornecendo informações sobre como elaborar, coletar, monitorar e analisar indicadores. Além disso, poderá nortear as ações dos gestores, diante do planejamento e tomada de decisão de forma embasada, dos profissionais da assistência, em momento de análise da situação de saúde, proporcionando a otimização dos processos, além de oferecer maior transparência a própria população.

1 O que são e para que servem os indicadores?

O indicador funciona como uma pista, uma informação que sugere algo. Ele revela e torna visível uma tendência ou a presença de uma característica que pode não ser percebida ou facilmente identificável. Dessa forma, o indicador é como um sinal ou sintoma que possibilita a compreensões com um nível confiável de certeza (Bahia, 2021). “Indicadores são informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões” (Brasil, 2012).

Existe uma entidade responsável pela organização do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil e é considerada referência em estudos teóricos e práticos relacionados à gestão organizacional, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Tanto essa quanto outras instituições consideram o indicador uma informação “[...] que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que possibilita monitorar a evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações” (Brasil, 2020).

O indicador é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma realidade, tendo como característica principal a de poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados. Em resumo, podemos definir indicador como sendo uma medida, quantitativa ou qualitativa, utilizada para analisar o desempenho de objetivos e o alcance de metas (Bahia, 2021).

Um indicador pode ser composto por uma ou mais variáveis que, quando combinadas, permitem descrever, classificar, ordenar, medir e comparar. Seu objetivo é organizar e captar informações relevantes sobre os elementos que compõem o objeto de observação, facilitando uma tomada de decisão. Também são necessários para o desenvolvimento, planejamento, organização e controle das atividades executadas em uma organização. O acompanhamento dos resultados é fundamental para a tomada de decisões institucionais, sejam elas na área assistencial ou administrativa (Brasil, 2020).

Decisões rotineiras, tais como que roupa usar, comprar algo e que horas levantar da cama, não diferem conceitualmente da decisão de aumentar uma linha de produção, contratar mais funcionários ou até mesmo diminuir o tempo de permanência de um paciente no hospital. Para qualquer dessas situações supracitadas, é necessário ter o mínimo de embasamento de informações para tomada de decisões. Sem informação, não há o que fazer, não há decisão a ser tomada. A informação é gerada a partir da análise do conjunto dos dados apresentados pelos indicadores.

O bom gerenciamento de algo advém da boa administração das informações, uma vez que “[...] dirigir bem um negócio é administrar seu futuro, e dirigir o futuro

é administrar informações" (Kotler, 1998, p. 10). Os gestores possuem a necessidade de obter uma visão mais detalhada de alguns processos. Para isso, é necessário elencar alguns dados que serão instrumentos de grande importância para o bom desempenho do trabalho e, a partir disso, acompanhá-lo e analisá-lo constantemente. Os indicadores podem ser considerados como tais instrumentos.

Conforme apresentado pela Fundação Nacional da Qualidade (2021), a função essencial de um indicador é representar, de forma simples, uma situação específica que se pretende avaliar, possibilitando a comparação em relação a:

a) meta de desempenho;

b) compromisso assumido;

c) passado (série histórica);

d) referencial de desempenho.

Assim, quando uma organização mede sistematicamente as variáveis que interferem em seus principais resultados, isso possibilita: tomar decisões com maior segurança; realizar intervenções rápidas; avaliar desempenho das equipes, atividades, entre outros; reorientar iniciativas e ações; comunicar expectativas (estratégias e prioridades). Um gerenciamento eficaz depende dessa análise contínua dos indicadores. Ao transformar os dados em indicadores e estes em informações acionáveis, os gestores podem tomar decisões mais assertivas e otimizar os processos (Braga, 2020).

Além de auxiliar no monitoramento estratégico, os indicadores são cruciais para a transparência na gestão pública. Ao permitirem a comunicação do desempenho institucional para a sociedade, eles fortalecem o vínculo entre a organização e seus cidadãos, promovendo a prestação de contas e o engajamento com as mudanças. Ainda podem servir para:

a) mensurar os resultados e gerir o desempenho;

b) facilitar o planejamento e o controle do desempenho;

c) contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;

d) embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;

e) viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes (Bahia, 2021).

Organizações utilizam os indicadores como parâmetro para avaliar a adequação e a eficácia de suas práticas de gestão. Essa avaliação contínua permite identificar oportunidades de melhoria e garantir que a organização esteja sempre alinhada com seus objetivos (CQH, 2009). Importante destacar as qualidades esperadas em um bom indicador, tais como descritas a seguir.

Figura 1 - Qualidades esperadas de um bom indicador.

Fonte: Elaboração própria com base em CQH (2009).

Conforme Guedes, Fonseca e Strauhs (2021), os indicadores são a base do planejamento organizacional, pois permitem estabelecer metas e acompanhar o progresso em direção a elas. Ao fornecer informações precisas e atualizadas sobre o desempenho da organização, os indicadores facilitam a tomada de decisão e garantem que a organização esteja sempre alinhada com sua estratégia.

2 Como classificar e apresentar os indicadores?

Existem muitas formas de classificar os indicadores, inclusive um único indicador pode receber diversas classificações. Para visualização das variadas formas de classificar, abaixo há um quadro com exemplos de referências e suas classificações.

Quadro 1 - Referências, classificações e subclassificações de indicadores.

REFERÊNCIAS	CATEGORIA OU CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES	SUBCLASSIFICAÇÕES
Tipos de indicadores de saúde de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS).	1. Morbidade	Indicadores com a finalidade de medir ocorrência de doença, lesão e incapacidade na população.
	2. Mortalidade	Indicadores que representem fonte de informação demográfica, geográfica e de causa de óbitos.
	3. Fatores de risco comportamentais	Indicadores que analisam padrões demográficos e epidemiológicos da população.
	4. De serviços de saúde	Indicadores que possibilitam análise de desempenho e qualidade dos serviços de saúde.
Avaliação da qualidade de serviços em saúde conforme Donabedian	1. Estrutura	a) Recursos humanos; b) Recursos materiais; c) Estrutura organizacional.
	2. Processo	a) Atenção à saúde; b) Diagnóstico, tratamento e prestação de cuidados.
	3. Resultados	a) Estado de saúde da população; b) Maior conhecimento dos usuários e mudanças de comportamento em relação ao autocuidado; c) Satisfação quanto à atenção recebida.
Indicadores conforme a Controladoria-Geral da União (CGU).	1. Nível hierárquico	a) Estratégicos; b) Táticos; c) Operacionais.

	2. Por dimensões ou perspectivas	a) Gestão estratégica; b) Infraestrutura; c) Pessoas (aprendizado e conhecimento); d) Processos internos; e) Resultados.
	3. Por desempenho	a) Eficiência; b) Eficácia; c) Efetividade.
Análise de situação de saúde conforme Ferreira.	1. Eficiência	a) Produtividade; b) Utilização da capacidade instalada e operacional; c) Distribuição de gastos por tipo de atenção.
	2. Eficácia	a) Cobertura; b) Concentração; c) Resolubilidade.
	3. Efetividade	a) Indicadores de mortalidade; b) Indicadores de morbidade; c) Indicadores socioeconômicos; d) Indicadores ambientais.

Fonte: OPAS (2018); Brasil (2020); RIPSA (2008); Santos Filho e Lima (2020); Donabedian (1988).

Também é possível notar que, por vezes, a depender de qual referência será considerada, um indicador é considerado de um tipo e depois, de outro, o que reforça a variada possibilidade de classificação. Essas possibilidades de classificações derivam da taxonomia dos indicadores. As mais comuns sugerem:

a) Natureza do indicador: econômicos, sociais e ambientais;

b) Área temática: educação, saúde, mercado de trabalho e outros;

c) Complexidade: analíticos ou sintéticos;

d) Objetividade: objetivos ou subjetivos;

e) Gestão do fluxo de implementação: indicadores gerenciais (insumo, processo, produto, resultado e impacto) e indicadores de tendência em comparação ao resultado;

f) Avaliação de desempenho: economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Em relação à complexidade dos indicadores, vale ressaltar que os indicadores analíticos costumam ser autoexplicativos. Por exemplo, “tempo de espera por vaga em creche”, “número de leitos hospitalares” e “domicílios sem acesso à rede de água e esgoto” nos dão uma resposta imediata sobre o que pretendem mensurar (Bahia, 2021).

Os indicadores sintéticos são uma forma de mensurar, por exemplo, a qualidade de vida e o nível de vulnerabilidade de uma população, por meio da criação de índices compostos que considerem diferentes fatores sociais e econômicos. Isso porque eles possuem a característica de sistematizar distintos cenários em uma mesma medida. Um bom exemplo é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que reúne indicadores como anos de estudo, expectativa de vida ao nascer e Produto Interno Bruto (PIB) per capita em sua composição (OPAS, 2018).

Os indicadores organizacionais são divididos em: indicadores estratégicos, que "[...] refletem o desempenho em relação aos objetivos estratégicos delineados"; e em indicadores setoriais, que "[...] medem objetivos de médio e curto prazo, inclusive assuntos corriqueiros e voltados para a rotina de cada setor" (Brasil, 2018b).

"Os indicadores gerenciais relacionam os insumos usados e os respectivos custos em sua utilização em processos de trabalho destinados a ofertar produtos (bens ou serviços) para a obtenção de resultados junto a um determinado público-alvo" (Brasil, 2018b). Perceba a figura a seguir (Brasil, 2018b):

Figura 2 - Indicadores gerados devido a processos de trabalho para obtenção de resultados.

Fonte: Brasil (2018b).

Ainda conforme o Superior Tribunal de Justiça, é possível visualizar que cada etapa desse processo pode gerar vários indicadores:

a) Indicadores de insumo (antes): relacionados às pessoas e aos recursos materiais e financeiros utilizados. São muito favoráveis para gerenciais o dimensionamento dos recursos para produção;

b) Indicadores de processos (durante): quantificam o desempenho de atividades relacionadas à forma de produção de bens e serviços. Aferem a eficiência de determinado processo de trabalho;

c) Indicadores de produto (depois): demonstram quantitativamente os bens e serviços produzidos como resultado da combinação de um conjunto de insumos, mediante determinado processo. Apontam a eficácia;

d) Indicadores de impacto (depois): relacionados à capacidade de cumprir os objetivos almejados, entregando os produtos com os meios disponibilizados e com o dispêndio mínimo de recursos e esforços. Relaciona se à efetividade (Brasil, 2018b).

De forma mais simplificada, teremos:

Figura 3 - Indicadores gerados devido a processos de trabalho para obtenção de resultados e a que se relacionam.

Fonte: Brasil (2018b).

Para ilustrar como pode ser usado, segue um exemplo, de indicadores de desempenho utilizado no Superior Tribunal de Justiça (STJ):

Figura 4 - Indicadores de desempenho.

Indicadores de Desempenho			
Indicador	**Descrição**	**Classificação organizacional**	**Classificação gerencial**
Adesão às ações de educação corporativa	Mede o percentual de servidores que participaram de ação de capacitação oferecida pelo STJ para aprimoramento de competências de seus colaboradores.	Estratégico	Insumo
Adesão às ações de educação corporativa por unidade	Mede o percentual de servidores de cada seção de determinada secretaria que participaram de ação de capacitação oferecida pelo Tribunal para aprimoramento de competências.	Setorial	Insumo
Agilidade no julgamento	Mede o percentual de processos (Originários e Recursais) baixados no mês da medição que tramitaram em até 1 ano.	Estratégico	Processo

Fonte: Brasil (2018b).

Ainda existem diversas formas de compor e apresentar os indicadores, tanto que eles podem ser compostos e apresentados como:

Quadro 2 - Formas de compor e apresentar indicadores.

Fato	Valor absoluto	Taxa ou coeficiente	Razão	Proporção
Ocorrência de um resultado, seja benéfico ou não.	Representa o número na íntegra de uma contagem do evento a ser analisado, sem expressar divisão. Por exemplo: número de médicos pediatras em uma maternidade.	Uma divisão onde o denominador está inserido no numerador. Por exemplo: na taxa de letalidade por COVID-19, o numerador é o número de óbitos por COVID-19 e o denominador, o número de pessoas infectadas pelo vírus.	Uma divisão onde o denominador não está inserido no numerador. Por exemplo: na razão de leitos hospitalares pela população, o numerador é composto pelo número de leitos disponíveis e o denominador, número de habitantes da população estudada.	Uma divisão onde o denominador está inserido de numerador, porém a apresentação será obrigatoriamente em percentual para dar noção de proporcionalidade.

Fonte: Adaptado de Bahia (2021); Brasil (2018a).

Devido às possibilidades de classificação, composição, tipologia e apresentação, a estratificação de indicadores se torna uma ferramenta para navegar no mar de dados e tomar decisões estratégicas com base em informações que podem ser vistas de forma mais precisa e relevante. Essa ferramenta pode ser aplicada conforme as características do indivíduo, espaço, tempo, além dos diversos níveis e desagregações. Assim, a estratificação é uma chave que abre as portas para refinamentos, permitindo que gestores compreendam nuances, identifiquem oportunidades e direcionem ações com maior assertividade e impacto. Abaixo seguem formas de realizar estratificações e exemplos (Magalhães; Najberg, 2022).

Figura 5 - Formas de realizar estratificação a partir da ferramenta PROGRESS.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quadro 3 - Formas de realizar estratificação a partir da ferramenta nível e desagregação.

Nível	Desagregação
Global e regional	Sub-região, país, sexo

Nacional	Estado, sexo, faixa etária, grupo étnico
Distrital	Indicadores para notificação e planejamento
Comunidade	Indicadores da situação de saúde a nível da comunidade
Serviços de saúde	Indicadores para gestão dos serviços de saúde

Fonte: Elaboração própria (2024).

3 Como elaborar e coletar indicadores?

Independente da distância em que uma pessoa pode trabalhar com um indicador, seja como quem coleta ou quem avalia, é preciso haver a noção mínima de como um indicador pode ser coletado e construído. Isso porque essa compreensão pode fazer com que haja reflexão acerca de possíveis erros em qualquer etapa, desde sua construção. Como já citado por James Harrington (1991), "[...] medir é o primeiro passo que leva ao controle e eventualmente à melhoria. Se você não consegue medir algo, você não consegue controlá-lo e, se não consegue controlá-lo, não consegue melhorá-lo".

A construção perpassa por esse processo de medir. Assim, além dos atributos dos indicadores, eles devem ser construídos considerando outras características, tais como (Bahia, 2021):

a) **Ética:** respeitar preceitos éticos;

b) **Representatividade:** cobertura alcançada em relação ao evento ou fenômeno analisado;

c) **Simplicidade:** de fácil obtenção, construção, manutenção e interpretação para o público específico e, em geral;

d) **Confiabilidade:** origem de fontes confiáveis que permitam transparência desde a coleta dos dados até a divulgação das informações;

e) **Validade:** adequação para medir ou representar o fenômeno analisado, com maior proximidade possível da realidade.

Em toda ação, inclusive ações do cotidiano, como tomar água, fazer as refeições, organizar-se e ir para o trabalho, é possível gerar dados que possibilitam criar indicadores. No exemplo acima, é possível gerar o indicador tempo médio de ida ao trabalho em minutos ou quantidade de água tomada em um dia em litros, por exemplo. Isso sugere que há inúmeras formas de gerar dados. Contudo, existem fontes principais que podem gerar dados (OPAS, 2018):

Figura 6 - Principais fontes para geração de dados

Fonte: OPAS (2018).

O censo demográfico costuma ser a fonte de dados mais utilizada para captar dados da população. São relevantes para análise dos seus resultados e planejamento de intervenções necessárias, a partir do que for verificado. Os censos nacionais permitem gerar dados com finalidade administrativa, técnica, científica, política e afins. Em geral, os dados são coletados por incumbência de um órgão governamental que possui e fornece recursos e embasamento legal necessários. Além de utilizar uma amostra representativa de toda a população, o que permite inferir os achados a toda ela. Embora seja realizado com período grande de tempo, possui grande relevância e inclusive pode ser utilizado como referência (Brasil, 2011; OPAS, 2018).

O sistema de informação fornece dados relativos ao que estiver relacionado. Caso seja um sistema de informação em saúde, por exemplo, poderá fornecer dados acerca de estatísticas vitais, hospitalares, ambulatoriais, nutricionais, de regulação de acesso e muitos outros. Os dados são gerados nos próprios locais em que há o desenvolvimento dos serviços. Por exemplo, dados relativos a nascidos vivos e mortos podem ser gerados em maternidades. Os sistemas também permitem minimizar erros humanos, uma vez que a tendência é informatizar todo o processo. Também facilita o monitoramento e a avaliação com os dados padronizados e fichas técnicas disponíveis para explicação dos indicadores, além de validações técnicas internas. Por fim, podem gerar dados de forma contínua e quase em tempo real (Brasil, 2010a; OPAS, 2018).

As pesquisas populacionais, também conhecidas por inquéritos, são similares aos censos. São diferenciados pela magnitude, uma vez que o censo tem maior proporção. Os dados gerados pelas pesquisas são úteis para a estimação de eventos ocorridos durante o momento da pesquisa. Em geral, também possui uma amostra representativa da população e foca na situação sanitária e de determinantes sociais (RIPSA, 2008; OPAS, 2018).

Os dados rotineiros dos serviços são gerados a partir do funcionamento de um estabelecimento de trabalho. Todo o processo produz dados que são úteis para a própria prestação de serviços, como uma espécie de retroalimentação. A ideia é que os dados possam gerar informações que devem ser monitoradas e avaliadas para melhorias do serviço, facilitando a compreensão do que pode estar ocorrendo de forma pontual em determinado setor e ainda, quando compiladas, permite análise geral. Isso possibilita a origem de relatórios que podem ser utilizados para tomadas de decisão de forma mais objetiva e rápida (OPAS, 2018).

Quadro 4 - Principais fontes de dados, possíveis potencialidades e fraquezas.

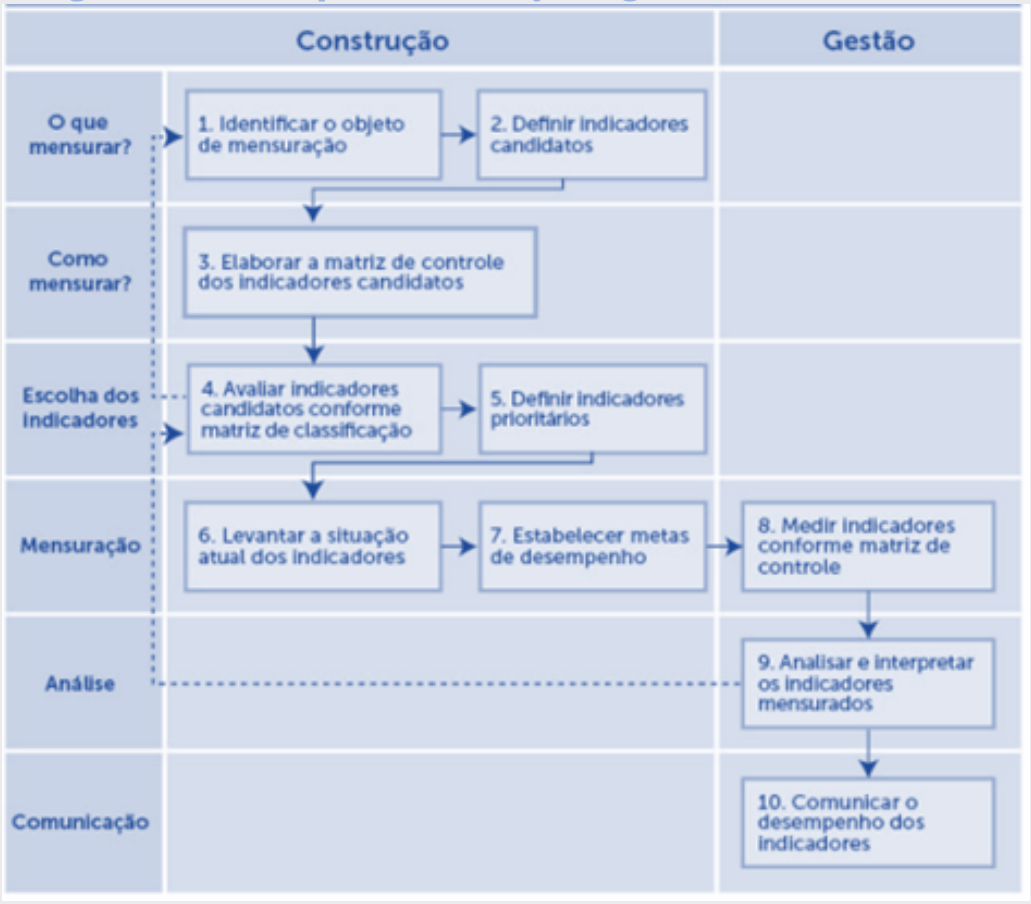
Principais fontes de dados	Possíveis potencialidades	Possíveis fraquezas
Censos demográficos	- Dados relativos a diversos aspectos; - Representatividade; - Periodicidade.	- Alto custo do valor investido; - Inexatidão dos dados no intervalo entre os censos; - Dependência da receptividade dos participantes.

Sistemas de Informação	- Informatização; - Padronização; - Periodicidade.	- Supra ou subnotificação; - Necessidade de hardwares e softwares (computador, notebook, tablet, programas e afins); - Pleno acesso à internet.
Pesquisas populacionais/ Inquéritos	- Dados relativos a diversos aspectos; - Representatividade; - Periodicidade.	- Alto custo do valor investido; - Dados construídos por autorrelato; - Dependência da receptividade dos participantes.
Dados rotineiros dos serviços	- Fragmentação setorial; - Geração de relatórios; - Periodicidade.	- Apresentação dos dados em setores externos; - Distorções geradas por erros humanos.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Na realidade, não existe uma forma uniforme para a construção e gerenciamento dos indicadores. Todavia, para fins didáticos, a Figura 7 descreve uma proposta do passo a passo dessa ação.

Figura 7 - Passos para construção e gestão de indicadores.



Fonte: Brasil (2018b).

Seguindo o quadro acima, **precisamos pensar: o que mensurar?**

De início, deve-se definir se o objeto a ser medido trata-se de um objetivo, um processo de trabalho ou uma iniciativa. A partir daí, entender os pontos primordiais para o sucesso dessa medida. Segue quadro explicativo:

Figura 8 - Pontos primordiais para análise de um objeto a ser medido.

OBJETO (Escrever o que se quer medir, identificando se é:)	**DESCRIÇÃO** (Escrever o nome do objeto de mensuração que se deseja medir:)	**FATOR CRÍTICO** (Escrever o fator crítico para a medição do objeto, respondendo às perguntas que se seguem:)
OBJETIVO (estratégico, definido no plano estratégico ou de contribuição, definido no alinhamento estratégico da unidade)	NOME DO OBJETIVO	O QUE SE PRETENDE ALCANÇAR COM ESSE OBJETIVO?
PROCESSO DE TRABALHO	NOME DO PROCESSO DE TRABALHO	QUAIS OS PONTOS-CHAVE PARA O SEU SUCESSO, CONSIDERANDO CADA ETAPA DO PROCESSO DE TRABALHO?
INICIATIVA (projeto ou programa estratégico, definido no plano estratégico ou projeto setorial, definido no alinhamento estratégico da unidade)	NOME DA INICIATIVA	QUAIS OS RESULTADOS ESPERADOS COM A INICIATIVA, CONSIDERANDO CADA UMA DE SUAS ENTREGAS?

Fonte: Brasil (2018b).

Importante que todos saibam o que será medido, ou seja, os níveis tático e operacional da organização devem ser envolvidos na execução dessa atividade. Além disso, neste momento, podem ser elencados todos os indicadores pensados para verificar os resultados pretendidos. A quantidade e qualidade dos indicadores ainda não serão levadas em consideração nesta etapa. Aqui, o objetivo principal "[...] é tentar listar todas as formas de mensuração possíveis (candidatos) para que seja construído um conjunto significativo de indicadores que propicie uma visão global e represente o desempenho da organização/unidade" (Brasil, 2018b).

Agora a pergunta é: **como mensurar?**

Nessa etapa, será detalhado, explicado, definido qual o indicador e o passo-a-passo de como realizar. Como se fosse uma receita de bolo, onde qualquer pessoa que faça a leitura saiba como executar. Existem várias formas de detalhamento, aqui descreveremos a mais utilizada, a ficha técnica de um indicador. Abaixo segue a descrição de como elaborar uma ficha técnica.

Quadro 5 - Construção de uma ficha técnica de um indicador.

Nome	O nome do indicador precisa ser compreensível e autoexplicativo.
Objetivo	Descrição sucinta e lógica do que indicador se propõe aferir.
Fórmula	Cálculo matemático que origina o indicador é como ele será medido.
Descrição	Descrição da fórmula do indicador (em geral composta por numerador e denominador), inclusive com especificidades que dão base para inclusão ou não de particularidades de cada componente da fórmula (numerador e denominador).
Meta, parâmetros e/ou recomendações	Referência utilizada para nortear a comparação com o dado gerado pelo indicador.
Unidade	Apresentação da unidade de medida em que se apresenta o indicador. Por exemplo: % (porcentagem); m (metro); cm centímetros; dias e outros.
Frequência	Frequência com que há a coleta do indicador. Por exemplo: diário (todos os dias), mensal (a cada mês); bimestral (a cada dois meses); quadrimestral (a cada quatro meses); semestral (a cada seis meses).
Fonte de dados	Local onde os dados podem ser localizados para haver a coleta.
Limitações	Aspectos limitantes da construção e/ou interpretação do indicador.
Referência	Literatura utilizada na construção do indicador e da ficha.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Outros aspectos pertinentes para a construção de um indicador são: quem deve construí-los? Quem o coleta? Como, com que frequência e de que modo é realizada essa coleta? Respondendo às questões, qualquer pessoa é capaz de construir indicadores, porém, existem indicadores que foram elaborados por instituições/organizações (por exemplo, Ministério da Saúde) para possibilitar padronizações e facilitar comparações. Em geral, são os próprios profissionais que contribuem nos serviços que realizam as coletas. Assim, existe a necessidade de que eles conheçam os indicadores envolvidos nos seus processos de trabalho e, também, ter compro-

misso ético com a verdade. Como, frequência e de que modo a coleta será realizada depende das características do indicador (Brasil, 2018a).

O início da interpretação deve ocorrer por meio da análise do dado em si, considerando se ele condiz com a situação. Após isso, é possível fazer a manipulação do dado para a elaboração do indicador e, então, é possível gerar informações a partir do que é demonstrado pelo indicador (FNQ, 2021).

Quadro 6 - Distinção entre dado, indicador e informação.

Dado	Indicador	Informação
• Coletados e informados por profissionais dos serviços. Estão disponíveis para manipulação em fontes de dados. • Deve ser analisado pela sua viabilidade, considerando a natureza do serviço em que foi gerado.	• Manipulados e organizados por formulas geradas, em geral, por instituições para haver padronização. • A sua composição já sugere se poderá gerar informações factíveis e próximas à realidade.	• Geradas a partir da interpretação e comparação com metas, parâmetros e/ou recomendações. • O que há de mais importante para a gestão, uma vez que pode dar norte para a tomada de decisão.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Para ficar mais compreensível, veja o exemplo: em um hospital, os profissionais atualizam sistemas de informação internos com dados acerca da quantidade de usuários-dia e de leitos-dia operacionais. Quando se manipula esses dados, é possível gerar o indicador taxa de ocupação hospitalar a partir da fórmula matemática que contém a divisão da quantidade de usuários-dia em um certo período pelo número de leitos-dia operacionais no mesmo período e multiplica por cem. O resultado desse indicador dará a informação da taxa de ocupação que deve ser interpretada e comparada com uma meta, parâmetro ou recomendações, nacionais ou locais.

4 O que é monitoramento de indicadores?

O monitoramento é uma maneira de acompanhar informações, seja de forma contínua ou periódica, de modo a gerar retornos sobre o andamento do que está sendo monitorado. Produz informações que permitem reconhecer como está sendo o processo, possibilitando tomar decisões e idealizar intervenções necessárias. Desse modo, tem o intuito de aprimorar processos e atingir resultados destacados no planejamento (Vaitsman; Rodrigues; Paes-Sousa, 2006).

"A palavra monitor vem do latim *monitum* e significa 'aquele que dá conselho, que faz pensar, que adverte, que lembra'" (Sousa, 2013). Ao realizar algum tipo de acompanhamento dentro da administração, ela é identificada como:

a) **Controle e Auditoria:** visa apurar malversação de recursos públicos. Assim, é possível notar se recursos financeiros, humanos ou de infraestrutura foram geridos de forma contrária às normas que regulam o seu uso. Exemplo: Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU).

b) **Acompanhamento físico-financeiro:** visa verificação da situação da execução daquilo que foi planejado e inserido na peça orçamentária que disciplina os gastos e investimentos de programas, ações e projetos implementados por determinado órgão. Exemplo: áreas responsáveis pelo planejamento e orçamento dos ministérios, no Ministério da Educação (MEC): Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO).

c) **Pesquisas avaliativas:** visa compreender os motivos pelos quais determinada ação pública tomou tal ou qual configuração para analisar se o arranjo favorece a obtenção de resultados e se os resultados pretendidos foram alcançados. Trata-se de importante ferramenta para a melhoria dos programas e o alcance dos resultados de monitoramento (Sousa, 2013).

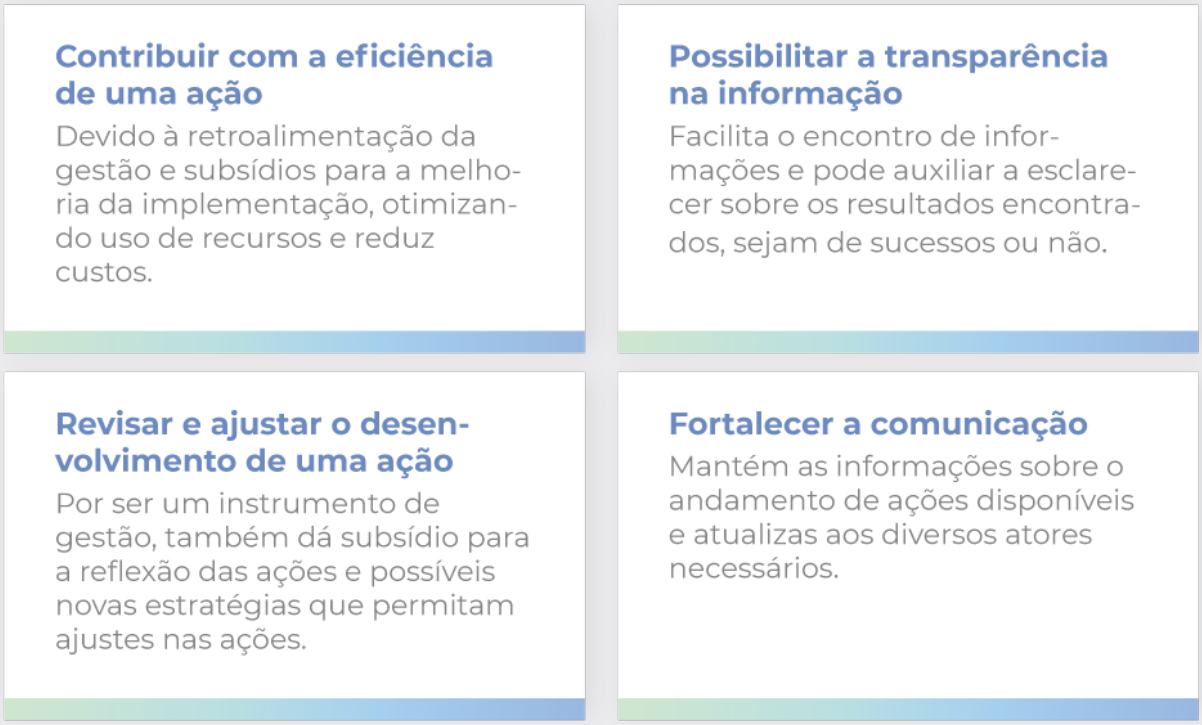
O monitoramento de indicadores configura em comunicar, de forma simples e por meio de demonstrações, os resultados diretos de determinado processo em certo período. A partir disso, o gestor tem subsídio para planejar, agir e avaliar os processos. Os gestores devem ser próximos e companheiros do monitoramento de indicadores, por possibilitarem medir a diferença entre a situação pretendida (meta) e a situação atual (resultado) (Braga, 2020).

De uma forma simplificada, podemos dizer que o "[...] monitoramento tem o propósito de subsidiar a gestão com informações tempestivas, simples e em quantidade adequada para tomada de decisão" (Sousa, 2013). Então, as informações devem ser coletadas e calculadas com periodicidade adequada para possibilitar que o gestor reaja em tempo hábil. Tem o objetivo de aprimorar a implementação de serviços,

tendo a finalidade de ter resultados próximos às metas estabelecidas no planejamento. Importante frisar que o monitoramento não pode ser um processo inerte, ele é dinâmico e ativo, gerando informações que devem ser analisadas constantemente e devem estar previstas no planejamento de qualquer ação (Sousa, 2013).

Assim, o "[...] monitoramento de ações é primordial, e também pode ser definido como o acompanhamento da execução dos programas e ações com vistas a averiguar se as metas e objetivos estão sendo alcançados conforme o planejado" (Sousa, 2013). Esse processo permite a visualização de uma breve análise situacional e, em consequência, a identificação de problemas, previstos ou não no planejamento, para a idealização de intervenções oportunas e correções necessárias para atingir os resultados esperados. Portanto, o monitoramento possui as funções de (Brasil, 2016a):

Figura 9 - Funções do monitoramento.



Fonte: Elaboração própria (2024).

Ainda possibilita as atividades relativas a:

a) fortalecer prestação de contas;

b) fortalecer transparência na gestão pública;

c) aprimorar tomada de decisão mais eficiente;

d) gerar conhecimentos e implementar inovações;

e) fomentar o intercâmbio de ideias e experiências, em especial, as exitosas.

Ao considerar as funções e atividades relativas ao monitoramento, é possível dividi-lo em dois grandes blocos: o monitoramento gerencial e o analítico.

Figura 10 - Divisão do monitoramento em dois blocos.

Fonte: Brasil (2016b).

O monitoramento gerencial possibilita acompanhar processos, ou seja, de ações que geram produtos a partir de certos recursos. As informações captadas por esse tipo de monitoramento auxiliam na formulação e reformulação de práticas organizacionais e estratégias. Ainda há uma subdivisão deste bloco em monitoramentos de insumo ou financeiro e o de produto (Brasil, 2016b).

O monitoramento de insumos ou financeiro tem em vista responder questões quanto a disponibilidade e qualidade de insumos e recursos, tais como se para o desenvolvimento da ação há recursos humanos necessários para execução, se há disponibilidade de materiais e equipamentos para o desempenho das atividades e se há recursos financeiros disponíveis. Assim, é notado que esse monitoramento está relacionado à análise sistemática de informações sobre (Jannuzzi, 2022; Espírito Santo, 2019):

a) disponibilidade e previsibilidade de recursos financeiros;

b) materiais e equipamentos;

c) recursos humanos.

O monitoramento de produto permite o acompanhamento dos produtos desejados como consequências das atividades das ações realizadas. Visa obter respostas a questões que envolvem o quantitativo de pessoas atendidas, benefícios transferidos e cursos realizados. Assim, está relacionado a/ao (Jannuzzi, 2022; Espírito Santo, 2019):

a) Recursos humanos treinados;

b) Número de pessoas envolvidas;

c) Vagas destinadas à elaboração das atividades das ações.

O monitoramento analítico tem em vista acompanhar o andamento dos processos e do alcance das metas. Realiza análises e comparações ao longo do tempo com foco no resultado e impactos. As comparações podem ser a partir do público-alvo, território ou região, capacidade de gestão ou outros critérios que possam ser comparados com metas determinadas pela gestão. Assim, é possível notar que o analítico está relacionado à tomada de decisão estratégica (Maranhão, 2020).

5 Como realizar o monitoramento de indicadores?

Como já citado, após a definição de metas, a coleta dos dados e a construção dos indicadores, agora é preciso monitorá-los! O monitoramento pode garantir o uso das informações obtidas em tempo hábil, inclusive para que gestores possam tomar decisões de forma mais eficiente.

Para haver o monitoramento é preciso haver conhecimento da causa (problema) e dos possíveis e esperados efeitos (solução), objetivos, metas e ações identificadas detalhadamente. Inclusive, é por meio dele que é possível o processo de mudanças e melhorias, pois é possível visualizar as informações e, então, pensar e sugerir estratégias podem ser sugeridas. O monitoramento é realizado a partir das etapas (Brasil, 2010b; 2016b):

a) coleta regular dos dados (podendo ser nos serviços de saúde, por exemplo);

b) processamento e transmissão dos dados (por meio de sistemas de informação ou outras fontes);

c) produção de indicadores (aplicação dos cálculos e fórmulas matemáticas);

d) acompanhamento e análise (podendo ser por meio visual com os exemplos citados aqui);

e) manutenção ou ajustes (as informações serão geradas e devem ser utilizadas para melhorar o desenvolvimento das ações).

Seguindo as etapas, é possível chegar à garantia da eficácia no alcance de metas, da eficiência no uso de recursos, da efetividade das ações, da avaliação dos resultados/impactos obtidos e do alerta para direcionamentos necessários. Para isso, é preciso adotar instrumentos que permitam o monitoramento. É interessante que esse processo tenha recursos visuais e, assim, dentre os exemplos de instrumentos, há: modelos lógicos; painéis; sistemas de monitoramento, relatórios; e outros (Brasil, 2016b).

Os modelos lógicos são propostos para organizar ações articuladamente aos resultados esperados, apresentando hipóteses e ideias que dão sentido a intervenções. São considerados instrumentos gráficos da teoria do funcionamento das ações. Podem ser utilizados para o planejamento, no monitoramento durante a gestão, na avaliação e na comunicação das ações (Cassiolato; Gueresi, 2010).

O modelo mostra relação entre recursos investidos, atividades executadas e mudanças resultantes das ações de todo o processo implantado. Pode demonstrar possível causalidade existente entre elementos de uma ação:

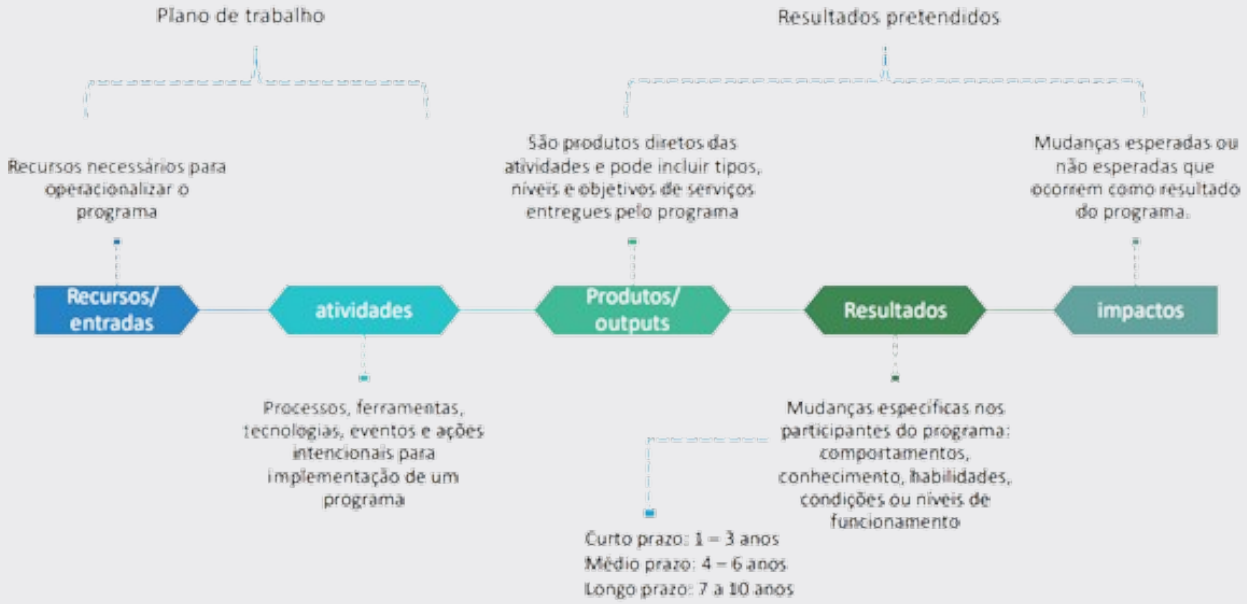
a) disponibilidade de recursos adequados para o desenvolvimento de atividades;

b) execução das atividades definidas para a produção de resultados e atingir o que se esperava;

c) a obtenção dos resultados define os impactos das ações.

Para melhor visualização, seguem exemplos de estruturas de modelos lógicos que podem ser aplicados em ações de diversos projetos e/ou programas.

Figura 11 - Estrutura de um modelo lógico.



Fonte: Adaptado de W K Kellogg Foundation (2004).

Com o modelo lógico em mãos é possível que o gestor verifique se o que foi proposta está acontecendo na realidade e fazer comparações que permitam analisar:

a) os elementos propostos no modelo estão ocorrendo no período proposto?

b) os produtos e resultados estão acontecendo com a performance desejada?

c) as atividades estão acontecendo de forma adequada conforme esperado?

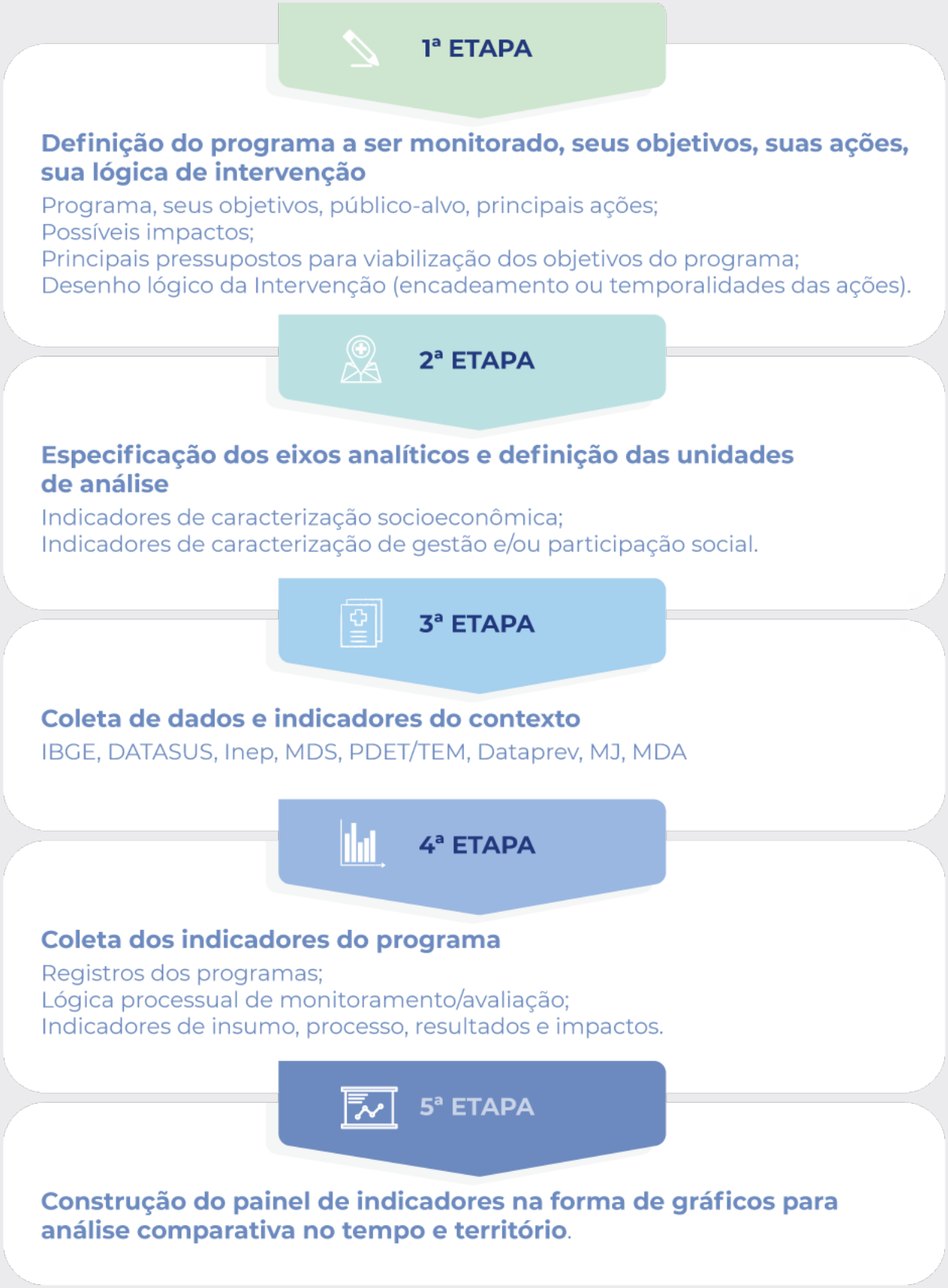
d) os recursos necessários para a realização existem e, se existem, são suficientes e estão sendo utilizados para o objetivo proposto?

Assim, o modelo lógico pode ser aplicado para analisar relações causais, progressos no caminho do recurso ao resultado, verificação de custos, chegada à meta e satisfação dos envolvidos (Araújo, 2022).

Os painéis são um conjunto de indicadores-chave para monitoramento visual de ações. As informações dos painéis são exibidas em formato de gráficos, demonstrando evolução ao longo do tempo. Isso permite a identificação de incoerências ou in-

consistências de forma mais rápida e precisa, permitindo melhor diagnóstico e ajustes necessários. Para a construção dos painéis é preciso seguir as seguintes etapas:

Figura 12 - Etapas de construção de um painel de indicadores.



Fonte: Adaptado de Jannuzzi (2011).

Os painéis de monitoramento de indicadores podem ser estáticos ou dinâmicos. A escolha entre um deles depende de diversos fatores, como a natureza dos indicadores, a frequência de atualização e o público-alvo. Para auxiliar na decisão, alguns pontos importantes a serem considerados:

a) **Natureza dos indicadores:** indicadores que exigem análise em tempo real e interatividade, como indicadores de desempenho em processos produtivos, são mais adequados para painéis dinâmicos. Já indicadores estáticos, como indicadores de desempenho financeiro anual, podem ser bem representados em painéis estáticos.

b) **Frequência de atualização:** se os dados mudam com frequência, como monitoramento de redes sociais, um painel dinâmico é essencial para acompanhar as mudanças em tempo real. Já para indicadores que mudam pouco, como indicadores de satisfação do cliente, um painel estático pode ser suficiente.

c) **Público-alvo:** painéis dinâmicos são mais adequados para públicos experientes em análise de dados, enquanto painéis estáticos podem ser mais eficazes para públicos menos familiarizados com a leitura de dados.

Os painéis estáticos apresentam informações pré-definidas em um formato fixo, geralmente em relatórios periódicos ou apresentações. São úteis para comunicar resultados consolidados e históricos, como o desempenho anual de uma empresa ou a evolução de um indicador social ao longo de um período. Abaixo segue quadro de vantagens e desvantagens e exemplo de painel estático (Araújo, 2022).

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens de painéis estáticos.

Vantagens	Desvantagens
Simplicidade: fácil de entender e interpretar, ideal para públicos menos familiarizados com dados;	**Falta de interatividade:** não permite a exploração dos dados em tempo real;
Clareza: a mensagem é transmitida de forma concisa e direta; e	**Atualização:** demora para incorporar novas informações; e
Custo: menor investimento em desenvolvimento e manutenção.	**Rígido:** dificuldade em personalizar a apresentação de acordo com as necessidades do usuário.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Figura 13 - Exemplo de painel estático.

Fonte: Elaboração própria (2024).

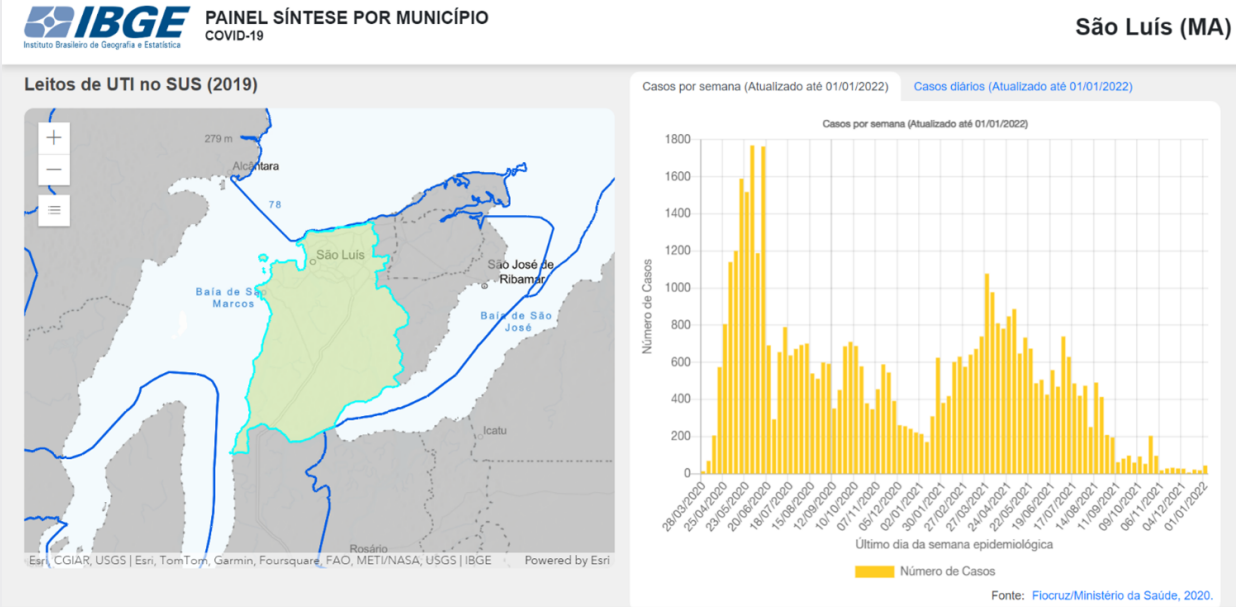
Painéis dinâmicos, por outro lado, permitem a interação com os dados, possibilitando a filtragem, segmentação e análise em tempo real. Isso torna a tomada de decisões mais ágil e precisa, além de promover a descoberta de tendências (Parente et al., 2020). Abaixo segue quadro de vantagens e desvantagens e exemplo de painel dinâmico.

Quadro 8 - Vantagens e desvantagens de painéis dinâmicos.

Vantagens	Desvantagens
Interatividade: permite que os usuários explorem os dados de forma autônoma;	**Complexidade:** pode ser mais difícil de entender e interpretar para usuários menos experientes;
Atualização em tempo real: sempre com as informações mais recentes; e	**Custo:** maior investimento em desenvolvimento e manutenção; e
Personalização: adaptação da apresentação de acordo com as necessidades do usuário.	**Excesso de informações:** risco de sobrecarregar o usuário com dados irrelevantes.

Fonte: Elaboração própria (2024).

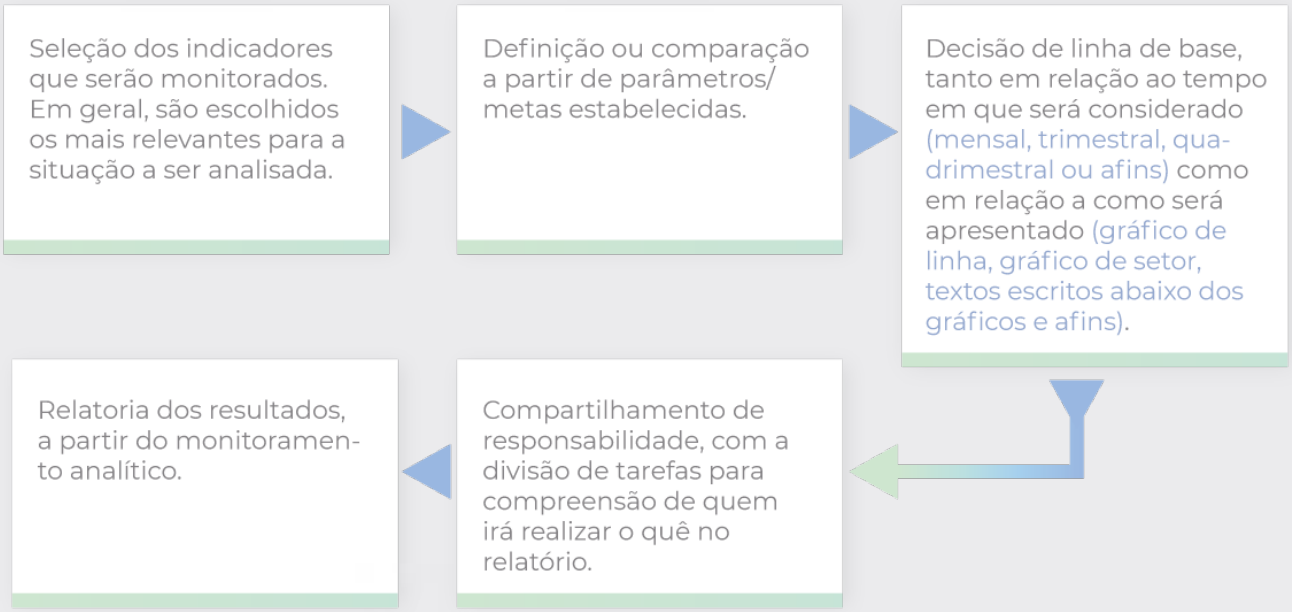
Figura 14 - Exemplos de painéis dinâmicos.



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2020).

Os relatórios de monitoramento são documentos que permitem transformar o monitoramento gerencial em analítico, uma vez que são construídos a partir dos dados e podem apresentar informações estratégicas para gestores. O relatório é um instrumento que possibilita compilar os dados e apresentá-lo de forma sistemática. Para elaborá-lo, é interessante seguir determinados passos (Espírito Santo, 2019):

Figura 15 - Passos para elaboração de um relatório de monitoramento de indicadores.



Fonte: Elaboração própria (2024).

Inclusive, os relatórios são uma forma de reforçar, também, a transparência, uma vez que muitas organizações elaboram e apresentam em encontros, semi-

nários, reuniões e outros momentos. Grandes organizações costumam monitorar programas e políticas públicas, realizar relatórios periódicos e publicizá-los a quem possa interessar. A exemplo dos relatórios periódicos publicados pelos Ministérios da Saúde, da Educação e da Economia.

Assim, é possível notar que os relatórios de monitoramento fazem parte da gestão. Ele permite acompanhar de forma sistemática metas e objetivos propostos. Além de dar base para decisões, uma vez que pode apresentar históricos dos dados, além de informações. O uso desse instrumento pode (Espírito Santo, 2019; Brasil, 2020):

a) garantir que os dados não fiquem obsoletos e/ou sem uso;

b) identificar pontos fortes e fracos de forma precoce;

c) analisar reestruturações funcionais;

d) gerenciar de forma mais assertiva;

e) facilitar acesso às informações.

Desse modo, os relatórios são instrumentos valiosos para avaliar o desempenho e a eficiência de uma organização. Eles fornecem destaques essenciais que orientam decisões estratégicas e permitem ajustes para otimizar resultados (Carvalho *et al.*, 2012). A seguir exemplos de relatórios elaborados por determinados ministérios do governo brasileiro.

Figura 16 - Exemplos de relatórios elaborados por ministérios que compõem o governo brasileiro.

Fonte: Brasil (2021; 2022; 2023).

Os sistemas de monitoramento podem ser compreendidos como o conjunto de ações realizadas de forma articulada, sistemática e formalizada para haver possibilidade de acompanhar e analisar as informações geradas de projetos, programas, serviços, organizações e afins.

É um conjunto de atividades inerentes ao processo de gerenciamento dos dados para gerarem a informação a ser analisada. Isso ocorre porque a depender da situação, mais de um instrumento pode ser utilizado no monitoramento de indicadores. Além disso, é comum o emprego de sistemas que explorem formas visuais para ser dinâmico, atrativo e compreensível (Casa Fluminense, 2017).

Como exemplo, uma ação pode ser monitorada a partir da produção de um painel estático que, a partir da análise mensal dos seus dados, gera relatórios periódicos. Desse modo, houve o uso de dois instrumentos de monitoramento para a composição do sistema de monitoramento. Com isso, é possível perceber que os sistemas de monitoramento são complexos, formado por vários instrumentos e todos com intuito de auxiliar os gestores a chegaram à tomada decisão de forma embasada a partir de análises de indicadores, permitindo visualizar esforços necessários para aprimoramento do que está sendo monitorado. Em suma, é por meio do sistema de monitoramento que há a produção e apresentação de informações a gestores (Jannuzzi, 2011; 2022).

A aplicação dos sistemas de monitoramento busca atingir o monitoramento gerencial, para ter a descrição dos indicadores e visualização do acompanhamento de metas e prazos, bem como também o analítico, entendendo que a sistematização gera a análises inferenciais que possibilitam alcançar a otimização, a efetividade, a eficácia e eficiência dos recursos (Vaitsman; Rodrigues; Paes-Sousa, 2006).

6 O que é avaliação de indicadores?

Quando os resultados do monitoramento são analisados, geram aperfeiçoamento dos processos de trabalho de equipes e informações que podem ser utilizados em processos decisórios. O monitoramento e subsequente avaliação são etapas que costumam fazer parte de um processo único, o de tomada de decisão. Inclusive, por vezes, são etapas confundidas (Espírito Santo, 2019).

Assim, é importante que se reconheça que o monitoramento e a avaliação são complementares entre si, mas que possuem distinções:

> [...] o monitoramento acompanha no tempo o desenvolvimento de determinadas atividades e formula hipóteses a respeito; já a avaliação aprofunda a compreensão sobre esse desenvolvimento, investigando as hipóteses geradas pelo monitoramento, por meio de instrumental qualitativo ou quantitativo, dependendo da questão levantada (CONASS, 2016).

A avaliação de indicadores também desempenha um papel fundamental na gestão da saúde, oferecendo suporte ao processo de tomada de decisões e fornecendo informações para identificar problemas e realinhar as ações e serviços prestados, independentemente do nível de atenção à saúde (Brasil, 2019; RIPSA, 2008). Ela envolve uma análise objetiva e sistemática do desenvolvimento de um planejamento, avaliando sua relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade. Essa avaliação é uma fonte crucial de evidências sobre os resultados e o desempenho das ações (OPAS, 2016).

No Brasil, essa avaliação de serviços de saúde está em constante evolução, consolidando-se como um campo específico de práticas e conhecimentos. Tempos atrás possuía um papel de ser prescritiva e punitiva, entretanto, foi visto que o ideal é torná-la uma aliada no planejamento e na gestão. Com isso, é preciso a manutenção do estímulo à cultura avaliativa nos serviços de saúde. No processo de avaliação, são aplicados procedimentos metodológicos rigorosos e buscam-se evidências para embasar o julgamento sobre o que foi monitorado e está sendo avaliado. Não se trata apenas de mensurar, mas também de compreender possíveis efeitos dos indicadores que se monitora e avalia (Oliveira; Reis, 2016).

A etapa de avaliação é formada desde a coleta, geração de informações, monitoramento e, então atribuição de valor a partir de uma análise sistemática quanto a temporalidade, características, processos e impactos de um programa, projeto ou

afins, de forma que gere recomendações para aperfeiçoar a gestão e a qualidade inclusive do gasto público. Abaixo pode ser notada uma forma de classificar a avaliação de indicadores (Oliveira; Reis, 2016).

Figura 17 - Classificação de avaliação de indicadores.

Fonte: Oliveira e Reis (2016).

A avaliação desempenha um papel crucial no ciclo das políticas públicas. Ela fornece aos gestores informações técnicas e estratégicas para aprimorar continuamente as ações governamentais. A avaliação é especialmente relevante para alcançar os objetivos (eficácia), medir o impacto sentido pela população (efetividade) e garantir o uso racional dos recursos públicos (eficiência). Além disso, o processo avaliativo é fundamental para promover a transparência e prestar contas à sociedade, oferecendo informações sobre o desempenho das iniciativas executadas pelo Estado, contribuindo para qualificar o debate público e fortalecer o controle social (Januzzi, 2011).

7 Como realizar avaliação de indicadores?

As avaliações podem ser classificadas com base no momento em que são realizadas. A análise *ex ante* concentra-se no período anterior à implementação de uma política pública e verifica a consistência do diagnóstico do problema e do desenho da política. Essa avaliação evita a implementação prematura de programas inadequados do ponto de vista metodológico, otimizando recursos financeiros, humanos e técnicos. Além disso, contribui para uma tomada de decisão mais criteriosa na alocação de recursos, buscando impactos positivos (Maranhão, 2020).

Já a avaliação *ex post* ocorre durante a execução do que se avalia, visando medir seu desempenho, resultados e/ou impacto. Ao final da avaliação, as conclusões obtidas podem ser usadas como informações estratégicas para promover melhorias, contribuindo para a eficiência na alocação de recursos e aprimoramento dos gastos públicos (Maranhão, 2020).

Figura 18 - Tipos de avaliação incorporados pela metodologia.

Fonte: Maranhão (2020).

Outra forma de classificação de avaliação. Uma delas é em relação aos estágios do ciclo de vida de um programa, onde há:

- **Avaliação Diagnóstica:** verifica se o programa aborda um problema genuinamente relevante na sociedade, justificando sua intervenção. Ela analisa a pertinência do programa em relação ao contexto e às necessidades identificadas.
- **Avaliação de Desenho:** avaliamos se o programa foi estruturado da melhor maneira possível. Comparamos diferentes propostas e verificamos se o desenho escolhido é o mais adequado entre as alternativas consideradas.
- **Avaliação de Processo ou de Implementação:** durante a execução do programa, essa avaliação investiga problemas críticos que podem afetar o alcance dos objetivos. Ela analisa como o programa está sendo implementado, identificando eventuais obstáculos e oportunidades de melhoria.

- **Avaliação de Resultados e Impactos:** medimos os benefícios gerados pela intervenção junto ao público-alvo. Avaliamos se os resultados esperados estão sendo alcançados e qual é o impacto real do programa na sociedade.
- **Avaliação de Eficiência ou Custo-Efetividade:** investiga os custos envolvidos na implementação do programa e compara esses custos com os efeitos alcançados. Ela busca entender se a intervenção é eficiente em termos de recursos investidos (Jannuzzi, 2011).

Figura 19 - Avaliação segundo o ciclo de programas.

Fonte: Jannuzzi (2011).

Em meio aos variados indicadores que podem ser avaliados, é preciso que se atinja a avaliação de todos os propostos, porém, caso haja indicadores em um grande número e precise analisar a qual precisa maior atenção no momento, é possível utilizar uma ferramenta intitulada Índice de Priorização em Saúde (IPSaúde). O IPSaúde é caracterizado como um instrumento alternativo para a identificação de prioridades em processos de tomada de decisão cuja ideia central é de facilitar a compreensão da prioridade do indicador pelos atores envolvidos no planejamento e possibilitar a apreciação simultânea de um conjunto maior de dimensões (Battesini; Fischmann; Weise, 2013).

Na perspectiva de que a avaliação contribui para a qualidade dos serviços de saúde, os instrumentos de avaliação devem ser apresentados para conhecimento, em especial, de gestores. Uma maneira bastante utilizada na avaliação em saúde é por meio de três dimensões a serem avaliadas: a estrutura, o processo e o resultado, baseados no modelo de avaliação em saúde desenvolvido pelo médico Avedis Donabedian (1988).

A dimensão estrutura corresponde à base palpável que dá sustentação a tudo, são os recursos necessários ao processo assistencial, incluindo recursos humanos, materiais e financeiros. O processo compreende às atividades práticas relacionadas à utilização dos recursos, incluindo o reconhecimento de problemas, métodos

diagnósticos e os cuidados prestados. O resultado corresponde às consequências das atividades, gerando a possibilidade de um histórico para análise de efetividade, eficácia e eficiência (Donabedian, 1966; 1988).

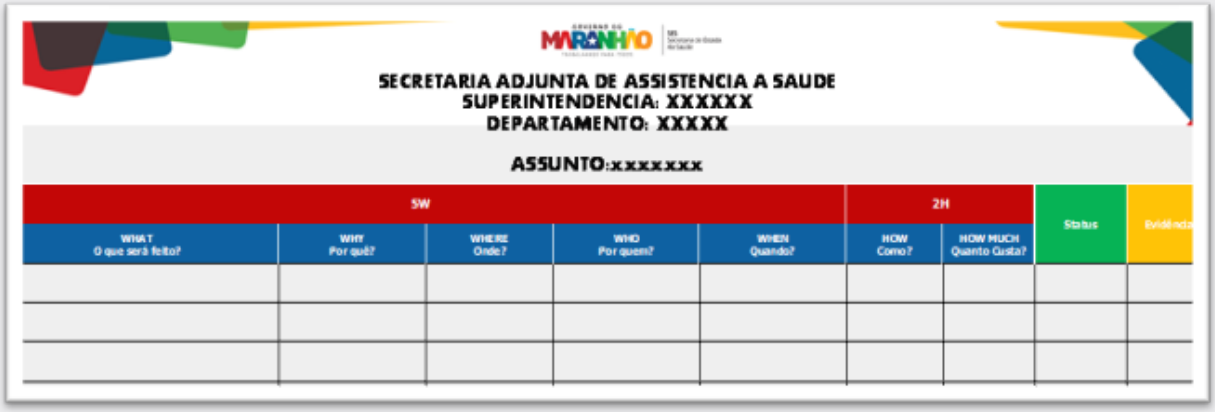
Em 2012, surge o Índice de Desempenho do SUS (IDSUS), com objetivo de avaliar o desempenho do SUS, analisando indicadores dos três níveis de atenção à saúde e com intuito de avaliar acesso e efetividade. Foi composto por 24 indicadores com metas definidas em contrato em pactuação interfederativa e consideraram como fundamento teórico o modelo avaliativo do Projeto Desenvolvimento de Metodologia de Avaliação do Desempenho do Sistema de Saúde Brasileiro (PROADESS) (Medici, 2012).

Para análises, consideravam distintos pesos nas categorias e aplicavam métodos estatísticos com intuito de testar hipóteses. Como exemplos desses métodos pode ser citada a padronização indireta por faixa etária e sexo, médias, análise de componentes principais ou correlações lineares (Medici, 2012; Brasil, 2010b; Oliveira; Passador, 2014). Também é relevante destacar que há outras formas de avaliação, inclusive formas que considerem indicadores gerados não pelo serviço em, sim, mas pelos usuários e/ou pelos profissionais (Martins *et al.*, 2014).

Os resultados do IDSUS, bem como os de quaisquer outras instituições, devem gerar a elaboração de instrumentos que possibilitem o gerenciamento do que for percebido, em especial, as percepções muito aquém do estabelecido. Um desses instrumentos pode ser o plano de ação. O plano de ação é um guia detalhado que define as etapas necessárias para alcançar um objetivo. Ele serve como um roteiro que ajuda a manter a organização, foco e motivação durante o processo (Luiz *et al.*, 2021; Avelino *et al*., 2023).

Todo plano de ação parte da identificação de problemas, que pode ser percebido por meio de indicadores, por exemplo. Após isso, deve ser selecionada uma ferramenta que respalde a elaboração do plano. Como exemplo de ferramenta, há o 5W2H, que detalha o quê, quem, quando, onde, por que e como cada ação será realizada. Ainda é possível e necessário destacar que os planos de ação são dinâmicos e flexíveis, que podem e devem ser alterados conforme a necessidade momentânea. Para o desenvolvimento do plano de ação, é importante garantir o comprometimento de todos os envolvidos. Após a implementação do plano, é preciso um monitoramento contínuo para avaliar a eficácia das ações e identificar a necessidade de ajustes (Avelino *et al*., 2023).

Figura 20 - Exemplo de plano de ação.



Fonte: Elaboração própria (2024).

8 Considerações finais

Indicadores são indispensáveis para a gestão. Com eles é possível realizar a definição de objetivos, de atividades, dos responsáveis e dos recursos necessários para compreender cenários e enfrentar problemas de forma mais palpável. O monitoramento e a avaliação desses indicadores devem ser entendidos como parte do processo orientador do planejamento de ações, inclusive na área da saúde.

Ao fazer o monitoramento e a avaliação de indicadores, há a possibilidade de que objetivos estabelecidos sejam alcançados, a partir da identificação do que pode não estar dando certo, direcionando uma melhor tomada de decisão, o que, por sua vez, possibilita o aprimoramento da qualidade da gestão. Por isso, é necessário envolver os atores para terem essas práticas no cotidiano, buscando por otimização para se atingir efetividade das ações.

Ao longo deste manual, foram apresentados os fundamentos do monitoramento e avaliação de indicadores, percorrendo desde a definição de conceitos até possíveis formas de como aplicá-los em diferentes contextos. Foi enfatizada a importância de construir um sistema robusto e adaptado às necessidades específicas de cada organização, com foco na obtenção de dados confiáveis e relevantes que levam à tomada de decisões estratégicas. Tudo isso para se atingir a consciência da necessidade de monitorar e avaliar indicadores de maneira eficaz, o que pode resultar em preparação para o futuro.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. Modelo lógico: uma proposta para aplicação na inspeção do trabalho. **Revista da Escola Nacional da Inspeção do Trabalho**, ***[S. l.],*** ano 6, p. 131-165, 2022. Disponível em: https://revistaenit.trabalho.gov.br/index.php/RevistaEnit/article/view/181/105.

AVELINO, E. F. M. ***et al.*** Desenvolvimento e implementação de um plano de ação voltado à assistência farmacêutica no âmbito hospitalar do SUS. **Jornal de Assistência Farmacêutica e Farmacoenocomia**, ***[S. l.],*** v. 7, n. 1, 2023. Disponível em: https://ojs.jaff.org.br/ojs/index.php/jaff/article/view/332.

BAHIA, L. O. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília (DF): Enap, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6154.

BATTESINI, M.; FISCHMANN, A.; WEISE, A. D. Identificação de prioridades em saúde: uma alternativa técnica de apoio à tomada de decisão. **Ciência & Saúde Coletiva**, Manguinhos – RJ, v. 18, n. 12, p. 3673-3682, dez. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/7G8qCt7vntDqG6FxvRNBgSx/abstract/?lang=pt#.

BRAGA, T. **O uso de indicadores no monitoramento e na avaliação de políticas públicas**. Salvador: Escola de Contas Conselheiro José Borba Pedreira Lapa, 2020. Disponível em: https://www.tce.ba.gov.br/images/escola-de-contas/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_Uso_de_Indicadores_.pdf.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria n.º 201, de 3 de novembro de 2010.** Resolve os parâmetros para o monitoramento da regularidade na alimentação do Sistema de Informação de Agravos de Notificação e do Sistema de Informações sobre Mortalidade, para fins de manutenção do repasse de recursos do componente de vigilância e promoção da saúde. Brasília, DF, 2010a. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/svs/2010/prt0201_03_11_2010.html.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores de Programas:** guia metodológico. Brasília (DF): MP, 2010b. Disponível em: https://www2.unesp.br/Home/pdi20750/guiametodologico.pdf.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Saúde ambiental:** guia básico para construção de indicadores. Brasília: Ministério da Saúde. 2011. (Série B. Textos Básicos de Saúde). Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_ambiental_guia_basico.pdf.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores:** orientações básicas aplicadas à gestão pública. Brasília: MP, 2012. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/46/1/indic_orientacoes.pdf.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria n.º 28, de 08 de janeiro de 2015.** Reformula o Programa Nacional de Serviços de Saúde (PNASS). Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://sintse.tse.jus.br/documentos/2015/Jan/9/para-conhecimento/portaria-no-28-de-8-de-janeiro-de-2015-reformula-o.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual de planejamento no SUS**. Brasília (DF): Ministério da Saúde, 2016a. Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-do-sus/articulacao-interfederativa/publicacoes/volume-4/view.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Caderno de estudos do curso Conceitos e Instrumentos para o Monitoramento de Programas**. Brasília, DF: MDS, Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, Secretaria Nacional de Assistência Social; Centro de Estudos Internacionais sobre o Governo, 2016b. Disponível em: https://fpabramo.org.br/acervosocial/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Curso-SAGI-MDS-Monitoramento-de-Programas-Sociais.pdf.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Proposta de Planejamento Monitoramento e Avaliação:** base teórica e oficina SEINSF/NEMS. Brasília: Ministério da Saúde, 2018a. Disponível em: https://projetonems.paginas.ufsc.br/files/2018/08/Caderno.pdf.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça - STJ. **Construindo e gerenciando indicadores:** guia metodológico. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2018b. Disponível em: https://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/livreto_guia_indicadores_set_2018.pdf.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 3.222, de 10 de dezembro de 2019. Dispõe sobre os indicadores do pagamento por desempenho, no âmbito do Programa Previne Brasil. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ed. 239, p. 172, dez. 2019. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-3.222-de-10-de-dezembro-de-2019-232670481.

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. Secretária-Executiva - SE. Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - DIPLAD. **Guia para elaboração de indicadores de desempenho de processos**. Brasília: CGU, 2020. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/66336.

BRASIL. Ministério da Economia. **Relatório Anual de Monitoramento do Plano Plurianual 2020-2023 | Ano-base 2021**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/plano-plurianual/plano-plurianual/copy_of_arquivos/monitoramento/relatorio-anual-de-monitoramento.pdf.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Relatório do 4º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação - 2022**. Brasília (DF): Inep, 2022. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/plano_nacional_de_educacao/relatorio_do_quarto_ciclo_de_monitoramento_das_metas_do_plano_nacional_de_educacao.pdf.

BRASIL. Ministério da Saúde. **3º Relatório de monitoramento e avaliação da estratégia de saúde digital para o Brasil 2020-2028**. Brasília: Ministério da Saúde,

2023. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/relatorio_monitoramento_estrategia_saude_digital_2020-2028.pdf.

CARVALHO, A. L. B. ***et al.*** A gestão do SUS e as práticas de monitoramento e avaliação: possibilidades e desafios para a construção de uma agenda estratégica. **Ciência & Saúde Coletiva**, Manguinhos, RJ, v. 17, n. 4, p. 901-911, abr. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/zbbKf7BZXVhZZQCF4ZrLPdm/abstract/?lang=pt#.

CASA FLUMINENSE. **Painel de monitoramento:** instrumentos de gestão municipal no Rio Metropolitano. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: https://casafluminense.org.br/wp-content/uploads/2017/04/Painel-de-Monitoramento-Instrumentos-de-Gest%C3%A3o-Municipal-no-Rio-Metropolitano.pdf.

CASSIOLATO, M.; GUERESI, S. **Como elaborar Modelo Lógico:** roteiro para formular programas e organizar avaliação. (Nota Técnica n.º 6). Brasília: Ipea, 2010. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5810/1/NT_n06_Como-elaborar-modelo-logico_Disoc_2010-set.pdf.

COMPROMISSO COM A QUALIDADE HOSPITALAR - CQH. **3º caderno de indicadores CQH - 2009**. São Paulo: APM/CREMESP: 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/309040/mod_folder/content/0/3%20caderno%20indicadores%20cqh.pdf.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE - CONASS. **Guia de Apoio à Gestão Estadual do SUS**. Brasília (DF): CONASS, 2016. Disponível em: https://www.conass.org.br/guiainformacao/monitoramento-e-avaliacao/.

DONABEDIAN, A. Evaluating the quality of medical care. **The Milbank Quarterly**, ***[S. l.],*** v. 83, n. 4, p. 691-729, dec., 1966. Disponível em: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2690293/.

DONABEDIAN, A. The quality of care. How can it be assessed? **Journal of the American Medical Association**, ***[S. l.],*** v. 260, n 12, p. 1743-48, sep. 1988. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/3045356/.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Escola de Serviço Público do Espírito Santo - ESESP. **Elaboração e análise de indicadores - eixo:** monitoramento e avaliação. Vitória: ESESP, 2019. Disponível em: https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/APOSTILA%20ELABORA%C3%87%C3%83O%20E%20AN%C3%81LISE%20DE%20INDICADORES%20-%20SEJUS.pdf.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Conheça os 8 Fundamentos essenciais para uma gestão de excelência**. Monções, 2021. Disponível em: https://blog.fnq.org.br/conheca-os-8-fundamentos-essenciais-para-uma-gestao-de-excelencia/.

GUEDES, J. A. S.; FONSECA, R. C.; STRAUHS, F. R. Uso de indicadores e métricas para avaliação da qualidade da informação. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 15, p. e02121, out. 2021. Disponível em: https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/12189/8070.

HARRINGTON, J. **Measuring Business Performance**. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Portal cidades e Estados. **Panorama Geral - São Luís, Maranhão**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ma/sao-luis.html.

JANNUZZI, P. M. Monitoramento analítico como ferramenta para aprimoramento da gestão de programas sociais. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, ***[S. l.],*** n. 1, p. 36-66, jan./jun. 2011. Disponível em: https://rbaval.org.br/article/10.4322/rbma201101004/pdf/1598015026-1-36.pdf.

JANNUZZI, P. M. Avaliação de Programas Sociais no Brasil: Repensando Práticas e Metodologias das Pesquisas Avaliativas. **Planejamento e Políticas Públicas**, ***[S. l.],*** n. 36, p. 251-275, jan./jul. 2022. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/228/212.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** administração, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

LUIZ, J. C.; GARCIA, R. C. Elaboração de fluxograma para uma unidade de saúde especializada: um estudo de caso. **Revista Multidisciplinar em Saúde**, ***[S. l.],*** v. 2, n. 4, 2021. Disponível em: https://editoraime.com.br/revistas/index.php/rems/article/view/3073.

MAGALHÃES, A. T.; NAJBERG, E. Indicadores como ferramenta de gestão em organizações sociais de educação profissional e tecnológica no estado de Goiás. **Preprints, *[S. l.],*** p. 1-22, 2022. Disponível em: https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/3551/version/3761.

MARANHÃO (Estado). Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento. **Metodologia de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Maranhão**. São Luís, 2020. Disponível em: https://seplan.ma.gov.br/uploads/seplan/docs/Metodologia-de-Monitoramento-e-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Pol%C3%ADticas-P%C3%BAblicas-do-Estado-do-Maranh%C3%A3o-1%C2%AA-Vers%C3%A3o.pdf.

MARTINS, L. F. V. ***et al.*** Avaliação da qualidade nos serviços públicos de saúde com base na percepção dos usuários e dos profissionais. **Revista da Faculdade de Odontologia**, Passo Fundo, v. 19, n. 2, p. 151-158, maio/ago. 2014. Disponível em: https://seer.upf.br/index.php/rfo/article/view/3566.

MEDICI, A. **O Índice de Desempenho do SUS (IDSUS)**. Idisa - Instituto de Direito Sanitário Avançado, [2012]. Disponível em: http://idisa.org.br/site/documento_7234_0__o-indice-de-desempenho-do-sus-(idsus)-(*).html.

OLIVEIRA, L. R; PASSADOR, C. S. Saúde Pública no Brasil: a utilização do índice de desempenho do SUS na avaliação da alocação dos recursos dos municípios. **Revista Gestão & Saúde**, ***[S. l.],*** v. 5, n. 4, p. 2387-2405, 2014. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/986/853.

OLIVEIRA, A. E. F.; REIS, R. S. **Gestão pública em saúde:** monitoramento e avaliação no planejamento do SUS. São Luís: EDUFMA, 2016.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE - OPAS. **Manual de Monitoramento e Avaliação dos Termos de Cooperação da Representação da OPAS/OMS no**

Brasil. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2016. Disponível em: https://www3.paho.org/bra/images/stories/manualde%20monitaramento_2016.pdf.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE - OPAS. **Indicadores de Saúde:** elementos conceituais e práticos. Washington, D.C.: OPAS; 2018. Disponível em: https://iris.paho.org/handle/10665.2/49057.

PARENTE, A. S. ***et al.*** Indicadores de desempenho do Sistema Único de Saúde: uma análise de tendência. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, Fortaleza, v. 33, p. 1-12, 2020. Disponível em: https://ojs.unifor.br/RBPS/article/view/10220.

REDE INTERAGENCIAL DE INFORMAÇÃO PARA A SAÚDE - RIPSA. **Indicadores básicos para a saúde no Brasil:** conceitos e aplicações. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2008. Disponível em: http://tabnet.datasus.gov.br/tabdata/livroidb/2ed/indicadores.pdf.

SANTOS FILHO, A.; LIMA, A. **Indicadores Estratégicos de Gestão em Saúde Pública**. Goiânia: Subsecretaria de Saúde, Gerência de Informações Estratégicas em Saúde, CONECTA-SUS, 2020. Disponível em: https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/12/1140913/gestao-indicadores-estrategicos-em-saude-2.pdf.

SOUSA, M. F. **Conceitos básicos em Monitoramento e Avaliação**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/992/1/SOUSA%2C%20Marconi%20Fernandes%20-%20Conceitos%20B%C3%A1sicos%20de%20Monitoramento%20e%20Avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C.X. **Indicadores da qualidade e do desempenho:** como estabelecer metas e atingir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VAITSMAN, J.; RODRIGUES, R. W, S.; PAES-SOUSA, R. **O Sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais:** a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil. Brasília: UNESCO, 2006. Disponível em: https://aplicacoes.mds.gov.br/sagirmps/ferramentas/TemplateHTML/PDFs/Most/mostport.pdf

W K KELLOGG FOUNDATION. **Using logic models to bring together planning, evaluation, and action logic model development guide**. Battle Creek, Michiga, 2004. Disponível em: https://www.nj.gov/state/assets/pdf/ofbi/kellogg-foundation-logic-model-development-guide.pdf.

HISTÓRICO DE REVISÕES

DATA	REVISOR	EDIÇÃO	ITEM ALTERADO	DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

VALIDAÇÕES

gov.br Documento assinado digitalmente FRANCENILDE SILVA DE SOUSA Data: 03/12/2024 11:50:05-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br **DATA: ___/___/_____**	gov.br Documento assinado digitalmente PATRICIA COSTA DE SOUSA ROCHA Data: 03/12/2024 16:08:02-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br **DATA: ___/___/_____**	gov.br Documento assinado digitalmente THIAGO SOUZA MUNIZ Data: 04/12/2024 09:53:56-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br **DATA: ___/___/_____**
gov.br Documento assinado digitalmente KATIA CRISTINA DE CASTRO VEIGA TROVAO Data: 05/12/2024 15:58:22-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br **DATA: ___/___/_____**	gov.br Documento assinado digitalmente CARLA PRISCILA MENDES BARROS Data: 04/12/2024 17:09:31-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br **DATA: ___/___/_____**	gov.br Documento assinado digitalmente MYLLENA CARVALHO VERAS Data: 08/12/2024 20:43:49-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br **DATA: ___/___/_____**

O QUE VOCÊ ACHOU DESTE MATERIAL?

Sua experiência com os materiais produzidos pela ESP-MA é valiosa para nós. **Nos conte como foi sua experiência** para melhorarmos continuamente as produções e elaborações destes materiais gráficos. Use o leitor de QRCode ou acesse: forms.gle/RmjcptjMLMGCU4tx7

Este documento utiliza as famílias tipográficas AmsiPro, Montserrat e Open Sans. Os ícones e vetores usados na capa, nos rodapés e nas figuras 1, 2, 3, 5, 6, 9,12, 15 e 19 são de autoria do Freepik.com. Demais elementos são de responsabilidade da Escola de Saúde Pública do Estado do Maranhão e Secretaria de Estado da Saúde do Maranhão.

Sumário

GOVERNO DO MARANHÃO
TRABALHANDO PARA TODOS

SES
Secretaria de Estado da Saúde

SAAS
Secretaria Adjunta de Assistência à Saúde

ESPMA
Escola de Saúde Pública do Estado do Maranhão