6

Índice de Desempenho do Planejamento Governamental (ISDPP): instrumento de análise do desempenho do planejamento de programas públicos

Elisa Maria Pinto da Rocha

Economista pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)/1993. Mestre em Economia pela Universidade Federal de Viçosa (UFV)/1986. Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)/2003. Diretora do Centro de Pesquisas Aplicadas da Fundação João Pinheiro (FJP/CPA). Professora da Escola de Governo da FJP.

Jane Noronha Carvalhais

Economista pela PUC Minas/1985. Mestre em Economia Rural pela UFV/1989. Doutora em Ciências Sociais pela PUC Minas/2010. Professora e pesquisadora do Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional da Fundação Educacional de Divinópolis (Funedl/Uemg).

Luciana Cássia Nogueira

Economista pela PUC Minas/1993. Mestre em Administração Pública pela FJP. Auditora setorial na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais/2005. Professora da Faculdade de Políticas Públicas da Uemg/2014.

Resumo: O acompanhamento do desempenho do planejamento de programas públicos, por meio de instrumentos de informação, é fundamental para a verificação da adequação das ações realizadas e do grau de alcance dos objetivos definidos pelos formuladores de programas em relação aos resultados esperados. Nesse sentido, este trabalho buscou desenvolver um indicador capaz de incorporar a concepção mais ampla de planejamento que envolve não apenas à formulação, como também a execução, o acompanhamento e a avaliação de programas públicos. Sendo assim, o Indicador Sintético de Desempenho do Planejamento de Programas (ISDPP) foi construído a partir das dimensões Ação, Programa e Indicador de Objetivos de Programas e sua aplicação utilizou a área de resultados Vida Saudável do Plano Anual de Ação Governamental (PPAG) / 2008-2011, do Estado de Minas Gerais.

Palavras-chave: Plano Anual de Ação Governamental. Minas Gerais. Planejamento público. Programas públicos. Indicador sintético.

Abstract: *The performance monitoring of the public programs planning through information instruments is critical to verify the adequacy of the actions taken and the degree of achievement of the objectives defined by policy programs in relation to the expected results. The present study aimed to develop an indicator capable of incorporating a broader conception of planning which involves not only formulation but also implementation, monitoring, and evaluation of public programs. Thus, the Synthetic Indicator of Performance Planning Program (ISDPP) was developed from Action, Program, Indicator of Objectives of Programs dimensions and its application utilized Result Area Healthy Life of the Annual Plan of Government Action (APGA) 2008-2011 in Minas Gerais State.*

Keywords: *Annual Plan of Government Action. Minas Gerais. Public planning. Public programs. Synthetic indicator.*

1. Introdução

A renovada importância para o aperfeiçoamento do planejamento de políticas e programas públicos emerge da necessidade crescente de se promoverem mudanças na administração pública, em um momento em que se observa acentuado interesse pela função do planejamento como processo dinâmico de definição de prioridades do governo e de instrumentalização da ação governamental voltada para a garantia da eficiência, eficácia, efetividade e transparência da gestão pública (REZENDE, 2011; SANTOS, 2011).

Nesse sentido, o acompanhamento do desempenho – compreendido como esforço na busca de resultados do planejamento de programas públicos por meio de instrumento de informação – indicador sintético – torna-se fundamental para a verificação da adequação das ações realizadas e do grau de alcance dos objetivos definidos pelos formuladores de programas em relação aos resultados esperados, às ações de curto prazo programadas e ao planejamento estabelecido, de forma a servir de orientação para a correção de eventuais desvios.

Considerando que o processo de planejamento – processo complexo em que são especificados os objetivos e determinados os meios para alcançá-los – contempla um conjunto de funções que envolvem não apenas a formulação, como também a execução, o monitoramento e a avaliação de políticas e programas públicos, a etapa de monitoramento, em especial, deve ser vista como um processo contínuo de avaliação por meio de coleta, armazenagem e análise da informação, que retroalimenta o próprio projeto ou programa, de forma a subsidiar a tomada de decisão dos gestores públicos em relação aos objetivos e à alocação de recursos no programa (COHEN; FRANCO, 2012, p.77).

Nesse sentido, o índice denominado Indicador Sintético de Desempenho de Planejamento de Programas (ISDPP) pode ser compreendido como uma importante ferramenta de informação que contribui para a ampliação do conhecimento sobre o processo de planejamento de programas públicos, uma vez que toma categorias relevantes para análise e mensuração do processo de planejamento de programas públicos: dimensão Ação, dimensão Programa e dimensão Indicador de Objetivos de Programas, contemplados pelo modelo conceitual. Nesse sentido, o indicador gera informações importantes para que futuros processos de planejamento possam ser aprimorados e fortalecidos.

2. Metodologia utilizada para desenvolvimento do ISDPP

A estruturação e o desenvolvimento do ISDPP partiram, inicialmente, de metodologia originalmente adotada por Araújo Jr. (2008), que elaborou indicador sintético para a análise do desempenho do planejamento, a partir do uso de dados secundários extraídos de documentos oficiais do Estado de Minas Gerais – mensagem anual do governador à Assembleia Legislativa e Relatório Anual de Avaliação (RAA) do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) –, e de parâmetro de desempenho de programas admitido por Terêncio (1977), que desenvolveu estudo sobre sistema gerencial de acompanhamento físico e financeiro de programas públicos.

Com o intuito de desenvolver a análise do desempenho do planejamento de programas, foram consideradas quatro premissas centrais: a primeira refere-se à possibilidade de utilização de dados secundários disponibilizados no RAA para a análise do desempenho dos programas públicos.

A segunda premissa considera que o processo de planejamento dos programas públicos envolve pelo menos três dimensões principais: as ações dos programas, com as suas correspondentes metas físicas e financeiras, que representam as entregas de produtos e serviços à população beneficiária do programa; o programa, unidade básica do planejamento, que é o elo entre o sistema de planejamento e de orçamento; e os indicadores de objetivos do programa, que retratam os objetivos centrais do programa.

Como terceira premissa, sob a ótica formal, considera-se:

a) que deve ocorrer uma definição adequada da programação das ações do programa, de modo que os custos sejam compatíveis com os custos inicialmente planejados pelos formuladores dos programas públicos no momento de sua execução;

b) que deve existir algum grau de relação entre as metas físicas planejadas e a capacidade de sua execução pelos órgãos participantes do programa;

c) que a definição de, que quanto mais alto é o percentual de ações executadas de forma eficiente (isto é, quanto mais elevado é o percentual de ações programadas cujos custos, no momento de sua execução, se mostrem compatíveis com aqueles programados pelos formuladores do programa), mais satisfatório tende a ser o desempenho do planejamento de determinado programa;

d) que, para um desempenho satisfatório do planejamento de programas públicos, requer-se alguma compatibilidade entre as metas físicas executadas e aquelas planejadas, ou seja, requer-se que o programa tenha grau razoável de eficácia e de eficiência. Essa última premissa pode ser compreendida como a relação entre os custos planejados e aqueles realmente executados.

A quarta premissa, por seu turno, considera que o indicador de objetivos dos programas formalmente definidos por seus idealizadores podem ser válidos ou não, isto é, podem ou não possuir os atributos de informação requeridos como índice de referência ou linha de base, índice projetado pelos formuladores do programa no exercício de avaliação e valor aferido em tempo hábil.

Os dados e informações utilizados para apuração do ISDPP são extraídos do RAA do PPAG, que permite identificar e extrair os valores numéricos correspondentes às metas físicas e financeiras das ações que compõem cada programa, bem como os objetivos, o público-alvo e os indicadores de objetivos dos programas que compõem o referido plano. E o modelo conceitual, utilizado para desenvolvimento do índice, apoia-se na concepção mais ampla de planejamento, ou seja, considera que o planejamento de programas é um processo que diz respeito não apenas à formulação, como também à execução, ao acompanhamento e à avaliação de programas públicos. Dessa forma, o ISDPP incorpora essa ideia geral.

3. Estrutura geral e critérios de obtenção do ISDPP

O ISDPP é composto de três dimensões: Ação, Programa e Indicador, que correspondem a categorias ou elementos conceituais relevantes e que exercem influência no desempenho do planejamento e são representadas por indicadores (em um total de nove).

No que tange à dimensão Ação – que consiste no ISDPP-Ação (ISDPP-A) –, ela procura retratar as ações do programa e corresponde às causas que originam a situação-problema que o programa pretende mitigar. É por meio das ações – elemento micro do planejamento, cujas metas financeiras e físicas são traçadas no âmbito do programa – que são gerados os produtos e serviços públicos a serem entregues ao público-alvo do programa.

Desse modo, o ISDPP-A permite verificar em que medida os produtos e serviços planejados para serem entregues ao público beneficiário dos programas foram executados; se os custos dos

produtos e serviços incorridos no momento da execução das ações dos programas foram compatíveis com aqueles inicialmente planejados pelos formuladores dos programas públicos; e se os recursos financeiros e as quantidades físicas de produtos e serviços executados foram satisfatórios em relação ao que foi planejado.

Os indicadores que buscam retratar a dimensão Ação (ISDPP-A) são os detalhados a seguir, e seu valor é obtido por meio da média entre os três indicadores, sendo que, quanto mais elevado for o valor numérico obtido, mais satisfatório tende a ser o desempenho do planejamento.

São eles:

- Percentual de ações com Taxa de Execução Física Razoável. Corresponde à relação percentual entre o número de ações dos programas que apresentam a Taxa de Execução Física entre 80% e 120% e o número total de ações dos programas. A Taxa de Execução Física da ação retrata o percentual das metas físicas programadas que foi realmente executado e corresponde à relação percentual entre a meta física executada e a meta física programada para cada ação que compõe o programa.

- Percentual de ações com Taxa de Execução Financeira Razoável. Refere-se à relação percentual entre o número de ações dos programas que apresentam Taxa de Execução Financeira entre 80% e 120% e o número total de ações dos programas. A Taxa de Execução Financeira da ação corresponde ao percentual das metas financeiras programadas que foi de fato executado no âmbito de cada ação do programa. Refere-se à relação percentual entre a meta financeira executada e a meta financeira programada para cada ação.

- Percentual de ações com Índice de Eficiência Razoável. Corresponde à relação percentual entre o número de ações dos programas que apresentam Índice de Eficiência entre 80% e 120% e o número total de ações dos programas da área. É obtido por meio da razão entre a Taxa de Execução Física e a Taxa de Execução Financeira. Assim, esse indicador fornece sinais sobre a eficiência das ações do programa, ou seja, indica em que medida os custos da ação foram executados conforme os custos inicialmente planejados.

A dimensão Programa, por sua vez, é refletida pelo ISDPP-Programa (ISDPP-P), que permite uma visão geral, macroscópica, do desempenho dos programas, possibilitando verificar, principalmente, se as metas físicas e as metas financeiras inicialmente planejadas foram de fato alcançadas, sinalizando a eficácia do programa, e se os custos de execução dos programas foram compatíveis com os custos inicialmente programados pelos formuladores dos programas públicos, indicando a eficiência do programa.

O programa constitui a unidade básica do sistema de planejamento e orçamento, ou seja, é denominador comum ou elemento-elo entre o planejamento e o orçamento. Origina-se de um problema social diagnosticado pelos formuladores das políticas públicas que o programa pretende sanar, sendo este, então, o seu objetivo. O programa, ainda, pode surgir para atender a uma demanda programática ou política, e é a partir dele que são realizados os gastos públicos.

Os indicadores que buscam retratar a dimensão Programa são detalhados a seguir, e o seu valor é obtido a partir da média entre os três indicadores descritos, sendo que, quanto maior o valor numérico obtido, mais satisfatório tende a ser o desempenho do planejamento.

São eles:

- Percentual de programas com Índice de Eficácia Razoável. Refere-se à relação percentual entre o número de programas que apresentaram valor do índice de eficácia entre 80% e 120% e o número total de programas da área. O índice de eficácia do programa, por sua vez, corresponde à execução física de cada ação do programa ponderada pela sua importância relativa em termos da meta financeira programada para o conjunto do programa. A importância relativa da ação corresponde à

relação entre a meta financeira programada para a ação e a meta financeira programada para o programa.

- Percentual de programas com Taxa de Execução Financeira Razoável. Corresponde à relação percentual entre o número de programas que apresentaram Taxa de Execução Financeira entre 80% e 120% (ou seja, número de programas com a Taxas de Execução Financeira Razoável) e o número total de programas da área.
- Percentual de programas com Índice de Eficiência Razoável. Refere-se à relação percentual entre o número de programas que apresentaram valor do índice de eficiência entre 80% e 120% e o número total de programas da área. O índice de eficiência do programa corresponde à relação percentual entre o Índice de eficácia do programa e a Taxa de Execução Financeira do programa.

A dimensão Indicador de Objetivo de Programa, por seu turno, corresponde ao Indicador Sintético de Desempenho de Planejamento de Programas (ISDPP-I) e diz respeito aos indicadores formalmente definidos pelos formuladores das políticas públicas no sentido de acompanhar o objetivo central do programa.

Os indicadores dos objetivos do programa devem guardar forte associação com o objetivo para o qual o programa foi estabelecido e com o seu público-alvo (beneficiários do programa). Nesse sentido, eventuais mudanças registradas no valor apurado para o indicador corresponderiam a movimentos na direção ou não do alcance dos objetivos do programa.

O ISDPP-I busca retratar aspectos tais como: se são formalmente válidos os indicadores estabelecidos pelos formuladores dos programas públicos – em que medida os indicadores formalmente estabelecidos possuem as características informativas que devem estar presentes em indicadores voltados para o monitoramento do grau de alcance dos objetivos do programa; o grau de melhoria na situação problema diagnosticada (a qual originou a implementação do programa); e o grau de alcance dos objetivos do programa, isto é, em que medida os indicadores dos objetivos do programa sinalizam o alcance dos objetivos previstos pelos formuladores de programas públicos.

São eles:

- Percentual de indicadores válidos. Corresponde à relação percentual entre o número de indicadores válidos dos programas e o número total de indicadores dos programas. Tomando-se como referência Araújo Jr. (2008), admite-se como válido, sob o ponto de vista dos formuladores do programa público, o indicador dos objetivos do programa que atenda simultaneamente às seguintes características informativas: possuir valor de referência em momento anterior à implementação do programa, dimensionando, assim, a magnitude do problema que o programa pretende dirimir e serve de base para a projeção do Indicador de Objetivos de Programas durante o período de vigência do PPA; possuir valor esperado ou projetado pelos formuladores do programa no exercício de avaliação do PPAG, ou seja, a situação pretendida com a execução do programa; possuir valor apurado no exercício de avaliação do PPAG, corroborando, assim, a possibilidade de ser efetivamente obtido em tempo hábil.
- Percentual de programas com pelo menos 80% de Indicadores Válidos Melhorados. Corresponde à relação percentual entre o número de programas que apresentam pelo menos 80% dos indicadores válidos com índice melhorado e o número total de indicadores dos programas considerados. Para a definição do indicador válido melhorado, adotou-se o procedimento de verificação do valor do indicador apurado no exercício de referência. Considera-se indicador válido melhorado aquele cujo valor apurado no exercício de referência (ano) é superior ao registrado no exercício imediatamente anterior, atribuindo-se nota um ao indicador. Se o valor obtido no exercício de referência for inferior ou igual ao valor obtido no exercício imediatamente anterior ou, ainda, se for impossível a comparação – como no caso de constar no RAA do PPA o *status* de indicador "em apuração" ou "em revisão" –, atribui-se nota zero. Esse procedimento auxilia a identificação do percentual de indicadores que apresentam no exercício de referência a

performance de redução do problema a ser mitigado ou eliminado em relação ao exercício imediatamente anterior.

- Percentual de programas com pelo menos 80% de Indicadores Válidos Alcançados. Refere-se à relação percentual entre o número de programas que apresentam pelo menos 80% de indicadores válidos com índice alcançado e o número total de programas foco da análise. Para a definição dos indicadores válidos alcançados, o critério estabelecido é o de verificação do valor do indicador atingido em relação ao esperado, ambos com base no exercício de referência. Ao se identificar que o valor apurado para o indicador se mostra igual ou superior ao valor esperado do indicador para o exercício de referência, atribui-se nota um. Se o valor do indicador no exercício for inferior ao esperado pelos formuladores dos programas ou, ainda, se for impossível a comparação – como no caso de constar no RAA do PPA o *status* de indicador "em apuração" ou "em revisão" –, atribui-se nota zero.

O valor do ISDPP-I, portanto, é obtido pela média entre os três indicadores descritos, e sinaliza, sobretudo, se os indicadores de programas estabelecidos pelos formuladores das políticas possuem validade do ponto de vista formal dos idealizadores dos programas. Porém, o resultado atribuído ao ISDPP-I é bastante restritivo, uma vez que ele sinaliza apenas se os indicadores formalmente definidos são válidos, não permitindo deduções sobre a relevância ou associação com o objetivo central do programa.

Sendo assim, o ISDPP é composto de três dimensões – Ação, Programa e Indicador de Objetivos de Programas –, que, para efeitos de mensuração, são representadas por meio de três indicadores simples, obtidos a partir dos dados do relatório Avaliação Anual do Plano Plurianual (PPA). Por sua vez, o indicador sintético relativo a cada dimensão (ISDPP-A, ISDPP-P e ISDPP-I) é obtido a partir da média aritmética entre os indicadores que a compõe, para cada exercício do PPA. Portanto, uma vez calculado o valor do indicador sintético de cada dimensão, obtém-se o índice geral, o ISDPP, com base na média aritmética do valor relativo aos indicadores sintéticos de cada dimensão, para cada ano do ciclo de planejamento.

É importante destacar que, para efeito de cálculo do ISDPP, foi atribuído peso semelhante a cada dimensão (igual à unidade), em vez de atribuir ponderação distinta para cada dimensão que compõe o indicador geral, por se apoiar em pelo menos três aspectos que merecem ser ressaltados. Primeiramente, porque o estabelecimento de pesos distintos para cada dimensão – não apenas no caso específico do ISDPP, mas também de qualquer indicador sintético –, envolve certo grau de arbitrariedade por parte daquele que constrói originalmente o indicador sintético. Em segundo lugar, entende-se que, na ausência de evidências empíricas sólidas sobre o fenômeno ou evento que o indicador sintético pretende retratar – o desempenho do planejamento –, parece mais adequado atribuir-se peso semelhante às dimensões do que o contrário. O terceiro aspecto diz respeito aos atributos desejáveis dos indicadores, conforme considerações de autores como Jannuzzi (2005), Mokate (2000) e Rocha (2010), entre outros. Eles argumentam que características como simplicidade e comunicabilidade constituem atributos relevantes para o uso de indicadores sintéticos na área de políticas públicas.

Para análise do desempenho do planejamento de programas públicos por meio do ISDPP, revela-se importante classificá-lo por nível de desempenho do planejamento, a saber: de 0 a 39,9 – Altamente Insatisfatório ou Crítico; de 40 a 79,9 – Insatisfatório ou Insuficiente; de 80 a 120 – Satisfatório ou Suficiente; e acima de 120 – Altamente Satisfatório.

As classificações Altamente Satisfatório e Satisfatório (ou Suficiente) sugerem que o planejamento dos programas mostra-se adequado, indicando a ocorrência de integração entre planejamento e orçamento. Nessas duas situações, pode-se dizer que as entregas públicas programadas para a sociedade foram realizadas de forma satisfatória, ou seja, de acordo com aquilo que os gestores públicos esperavam. Significam, também, que os custos dos programas no momento da execução se mostraram compatíveis com os custos inicialmente previstos pelos formuladores dos programas.

Se o valor do ISDPP se posicionar no intervalo entre 40 e 80, classifica-se o planejamento como Insatisfatório ou Insuficien-

te, o que aponta a necessidade de seu aperfeiçoamento e indica a existência de baixo grau de integração entre planejamento e orçamento. Nessa situação, pode-se dizer que as entregas públicas previstas pelos gestores no âmbito dos programas não se concretizaram satisfatoriamente. Pode-se inferir, também, que os custos de implementação dos programas foram incompatíveis com os custos inicialmente programados pelos gestores públicos.

Caso o ISDPP assuma valor inferior a 39,9, o planejamento pode ser considerado Crítico ou Altamente Insatisfatório, sugerindo falta de integração entre o planejamento e o orçamento e a grande necessidade de adoção de mecanismos capazes de promover mais integração dos processos de planejamento e orçamento. Nesse caso, pode-se inferir que as entregas públicas programadas não foram executadas de acordo com o que os gestores públicos esperavam e que houve incompatibilidade entre os custos de execução e os inicialmente estabelecidos pelos gestores públicos.

É importante ressaltar que o ISDPP então proposto pode ser interpretado pelos gestores públicos como um instrumento de informação que emite sinais sobre o desempenho do planejamento de programas públicos, podendo, então, subsidiar o processo de tomada de decisão dos gestores sobre o processo de planejamento, tendo em vista que um dos principais papéis do planejamento é contribuir para que os programas públicos sejam eficientes e eficazes. Desse modo, o ISDPP pode, também, emitir sinais sobre esses dois aspectos do próprio programa, ou seja, sobre a eficiência e a eficácia do referido programa.

4. Resultado da aplicação do ISDPP na área de resultados Vida Saudável do PPAG do Estado de Minas Gerais

O PPAG 2008-2011, elaborado a partir das diretrizes estabelecidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023, definiu programas estruturadores (que representam a estratégia de intervenção do governo de Minas Gerais para o quadriênio 2008-2011), programas associados (programas em sinergia com os programas estruturadores que devem perseguir os objetivos estratégicos da área de resultados à qual foram associados, bem como contribuir para o alcance dos resultados definidos para a área) e programas especiais (programas que contemplam as prioridades setoriais não atendidas nos programas estruturadores), com indicação de metas físicas e financeiras das intervenções para o período de quatro anos (MINAS GERAIS, 2007b).

Para a aplicação do ISDPP, foi selecionada a área de resultados Vida Saudável do PPAG 2008-2011 do Estado de Minas Gerais, que, entre as 13 áreas de resultados definidas pelo governo de Minas Gerais, responde por 34,7% do total de recursos públicos aplicados, correspondendo a um terço do total de recursos previstos para serem aplicados nos programas/projetos estruturadores.

Conforme se apreende do PPAG 2008-2011, os objetivos estratégicos da área de resultados sob análise foram materializados em cinco projetos estruturadores, que consolidam 22 ações. Mediante a quantificação do número de programas, ações e indicadores de objetivo de programas que figuram no RAA dos exercícios de 2008 a 2011, mostrados na tabela 1, pode-se perceber que, no decorrer dos quatro exercícios, ocorreram acréscimos de ações (média de 4,4 ações em 2008 para 6,4 ações em 2011) e supressões de indicadores de programas (média de 1,6 indicadores em 2008 para 1 indicador em 2011).

Tabela 1 – Quantitativo de programas estruturadores, ações e indicadores de programas estruturadores da área de resultados Vida Saudável, do Estado de Minas Gerais, no período de 2008-2011

Especificação	Quantitativo (por exercício)			
	2008	2009	2010	2011
Programas estruturadores	5	5	5	5
Ações dos programas estruturadores	22	27	29	32
Média de ações por programa	4,4	5,4	5,8	6,4
Indicadores dos programas estruturadores	8	7	5	5
Média de indicadores por programa	1,6	1,4	1	1

Fonte: Minas Gerais (2009, 2010, 2011 e 2012).

Cadernos da Escola do Legislativo – Volume 16 | Número 25 | jan/jul 2014

O acréscimo de novas ações durante o ciclo de planejamento pode ser interpretado como ajustes considerados necessários por parte dos gestores públicos. Sob a ótica conceitual, as ações correspondem às causas do problema que o programa objetiva dirimir ou sanar. Partindo desse princípio, entende-se que a mudança no número médio de ações pode sugerir pouca clareza por parte dos formuladores e gestores desses programas quanto às causas do problema que o programa pretende amenizar, que, por sua vez, tende a resultar em incoerências entre as causas do problema e os objetivos que os gestores públicos traçaram para o programa.

O quadro 1 mostra a relação das características informativas dos indicadores dos programas da área de resultados Vida Saudável ao longo dos quatro anos. O índice de referência expressa a situação do problema em momento anterior à implementação do programa, ou seja, constitui uma informação de diagnóstico que serve de base para a projeção do indicador dos objetivos do programa durante o período de vigência do PPAG. O índice esperado informa sobre a situação do problema que os formuladores desejam atingir com a execução do programa ao longo de cada ano do período de vigência do PPAG. O índice apurado, por sua vez, corresponde ao resultado do programa (em termos de seu objetivo) alcançado no exercício de referência do RAA do PPAG 2008-2011.

Observa-se, primeiramente, que houve redução do número de indicadores dos programas estruturadores em 2008 até 2010, sendo mantido o mesmo quantitativo de indicadores de 2010 também em 2011. Em 2008 e 2010, todos os indicadores tinham valor de referência e valor esperado, mas, para dois entre os oito indicadores (em 2008) e para dois entre os cinco (em 2010), não houve a apuração de seus valores. Já em 2009, todos os indicadores tinham valor esperado, mas um não possuía valor de referência e dois indicadores também não foram apurados. Em 2011, dos cinco indicadores, quatro indicadores exibiram valor de referência e valor esperado; um dos cinco, sem valor de referência; um dos cinco, sem valor esperado; e dois dos cinco, sem valor apurado. Conforme se apreende do quadro 1, em 2011, último ano do ciclo de planejamento correspondente ao PPAG 2008-2011, cerca de 60% dos indicadores formalmente definidos para mensurar o grau de alcance dos objetivos não foram apurados.

Observa-se que o resultado revelado pela pesquisa demonstra que o indicador não foi apurado em tempo hábil, tendo sido preteridos, portanto, os atributos de tempestividade e periodicidade – características informativas para as quais foi formulado de modo a sinalizar o grau de alcance dos objetivos do programa naquele exercício. Sob o ponto de vista informativo, portanto, pode-se dizer que a maioria dos indicadores formalmente estabelecidos para retratar os objetivos dos programas da área de resultados Vida Saudável não possui qualidades desejáveis em um indicador voltado para esse propósito, além de impossibilitar a comparabilidade no tempo.

Quadro 1 – Relação das características dos indicadores dos programas estruturadores da área de resultados Vida Saudável do Estado de Minas Gerais, no período de 2008-2011

Característica Informativas dos Indicadores de objetivos de programas	Quantidade			
	2008	2009	2010	2011
Indicadores dos programas estruturadores	8	7	5	5
Indicador com valor de referência	8	6	5	4
Indicador com valor esperado	8	7	5	4
Indicador com valor apurado	6	5	3	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Mediante a utilização dos dados quantitativos extraídos do RAA do PPAG 2008-2011 relativos aos programas estruturadores da área de resultados sob análise, foram obtidos os valores numéricos relativos aos indicadores individuais, o valor do indicador sintético de cada dimensão (ISDPP-A, ISDPP-P e ISDPP-I), bem

como o índice geral, ou seja, o ISDPP da área de resultados Vida Saudável. Os resultados gerais da pesquisa então obtidos são apresentados na tabela 2.

A análise em questão foi estruturada da seguinte forma: inicialmente são apresentados e interpretados os resultados obtidos do ISDPP da área de resultados Vida Saudável, durante o ciclo de planejamento correspondente ao PPAG 2008-2011, no sentido de analisar o seu desempenho e, em seguida, são analisados os resultados obtidos para os indicadores que compõem cada dimensão.

Primeiramente, os resultados da pesquisa revelam que o ISDPP apresentou oscilações durante o período de 2008 a 2011, tendo variado entre o mais baixo valor em 2009 (36,3%) e o mais alto valor da série de tempo (41,5%) registrado em 2011, último ano do ciclo. Assim, no primeiro e no último ano do ciclo, observa-se a ocorrência de valores relativamente mais altos do ISDPP. Em todos os anos do ciclo, o ISDPP classifica-se como insatisfatório e, nesse sentido, os dados revelados mostram-se preocupantes quanto ao desempenho do planejamento da área de resultados Vida Saudável, indicando que o processo de planejamento precisa avançar para realmente contribuir para a melhoria da gestão pública, em termos amplos.

A análise do valor médio do ISDPP para o período de 2008 a 2011 fornece uma ideia geral acerca do desempenho do planejamento relativo ao PPAG 2008-2011 e, tendo em vista que esse valor médio foi de 38,8%, pode-se dizer que os resultados da pesquisa sugerem, também, que o desempenho do planejamento de programas da área de resultados Vida Saudável mostrou-se crítico (altamente insatisfatório) durante o ciclo de planejamento correspondente ao PPAG 2008-2011.

Como os valores assumidos pelo índice geral podem ser explicados pelo comportamento registrado para cada uma das dimensões – Ação, Programa e Indicador de Objetivos de Programas – torna-se importante enfocar comparativamente os valores obtidos para cada dimensão.

Tabela 2 – Resultado do Índice de Desempenho de Planejamento de Programas (ISDPP) da área de resultados Vida Saudável do Estado de Minas Gerais, no período de 2008-2011

DIMENSÃO DO INDICADOR	Exercício (%)				Média do Ciclo 2008-2011 (%)
	2008	2009	2010	2011	
1. DIMENSÃO AÇÃO (ISDPP-A)	**24,2**	**32,1**	**23,0**	**31,3**	**27,6**
Percentual de Ações com Taxa de Execução Física Razoável	40,9	40,7	31,0	34,4	36,8
Percentual de Ações com Taxa de Execução Financeira Razoável	13,6	33,3	31,0	34,4	28,1
Percentual de Ações com Índice de Eficiência Razoável	18,2	22,2	6,9	25,0	18,1
2. DIMENSÃO PROGRAMA PÚBLICO (ISDPP-P)	**33,3**	**40,0**	**40,0**	**46,7**	**40,0**
Percentual de Programas com Índice de Eficácia Razoável	40,0	20,0	40,0	40,0	35,0
Percentual de Programas com Taxa de Execução Financeira Razoável	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Percentual de Programas com Índice de Eficiência Razoável	20,0	60,0	40,0	60,0	45,0
3. DIMENSÃO INDICADORES DOS OBJETIVOS DO PROGRAMA (ISDPP-I)	**65,0**	**36,7**	**46,7**	**46,7**	**48,8**
Percentual de Programas com pelo menos 80% de Indicadores Válidos Melhorados	60,0	20,0	60,0	40,0	45,0
Percentual de Programas com pelos menos 80% de Indicadores Válidos Alcançados	60,0	40,0	20,0	40,0	40,0
Percentual de Indicadores Válidos	75,0	50,0	60,0	60,0	61,3
ÍNDICE DE DESEMPENHO DO PLANEJAMENTO DE PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS (ISDPP)	**40,9**	**36,3**	**36,6**	**54,5**	**38,8**

Fonte: Dados da pesquisa.

A esse respeito, e considerando-se o valor médio do ciclo 2008-2011, observa-se que a dimensão que mais influenciou o resultado geral desfavorável do ISDPP foi a categoria Ação (ISDPP-A). Entre as três categorias analisadas, essa dimensão foi a que registrou o mais baixo valor médio (27,6%). No caso das duas outras, o valor médio do ciclo foi de 40% para a dimensão Programa (ISDPP-P) e de 49% para a dimensão Indicador de Objetivos de Programas (ISDPP-I). Esses resultados indicam que o maior desafio a ser enfrentado pelos gestores no aperfeiçoamento do planejamento dos programas estruturadores da área de resultados Vida Saudável diz respeito à dimensão Ação e, nesse sentido, os mecanismos utilizados pelos gestores públicos, no tocante à definição das ações que irão compor o programa, bem como dos valores a serem estabelecidos como metas físicas e metas financeiras dessas ações, são elementos do processo de planejamento que devem merecer maior reflexão por parte dos formuladores e gestores dos programas estruturadores da área de resultados Vida Saudável.

Sob a ótica conceitual, a dimensão Ação fornece sinais sobre a eficiência e a eficácia das ações dos programas estruturadores. Assim, os resultados revelados pela pesquisa sugerem a ocorrência de ineficiência, em termos de custos das ações, e de ineficácia, em termos de quantidade física de produtos e serviços para o público-alvo dos programas da área de resultados Vida Saudável.

Ainda no que diz respeito à dimensão Ação, verifica-se que, no primeiro ano de vigência do PPAG, apenas 24% das ações planejadas foram realizadas. No ano seguinte, o percentual apresenta melhoria, voltando a cair, novamente, em 2010. No último ano do ciclo, observa-se melhoria do desempenho do planejamento de programas, no que diz respeito às ações planejadas. O baixo desempenho do planejamento obtido nos quatro exercícios sugere baixo conhecimento, por parte dos gestores, acerca da operacionalização das atividades (processo de produção de bens e serviços; capacidade operacional; insumos necessários às proporções nas quais se combinam; custos de elaboração de cada produto destinado à produção de bens e serviços públicos que devem resultar das ações e contribuir para o alcance dos objetivos dos programas. Sugere-se, também, a necessidade de se aprofundarem as atividades de acompanhamento e monitoramento das ações dos programas. Para tanto, o órgão central de planejamento poderá ampliar a produção de informações em intervalos de tempo menores, de modo que permitam acompanhar mais detalhadamente a qualidade da execução das ações, possibilitando intervenções corretoras e oportunas.

No que tange à dimensão Programa, nota-se que 33% dos programas cumpriram o planejado em 2008 (ano de pior desempenho). Em 2009, esse percentual subiu para 40%, ficando nesse patamar em 2010 e subindo para 47% em 2011. Os resultados obtidos nos exercícios sugerem a ocorrência de um maior esforço empreendido pelos gestores públicos no sentido de compatibilizar os processos de planejamento e de orçamento para uma programação mais confiável e concreta, mediante a articulação das ações estabelecidas (possivelmente de estruturas e pessoas, também) voltadas à consecução dos objetivos.

Em relação à dimensão Indicador de Objetivos de Programas, essa dimensão atingiu seu melhor desempenho em 2008, com percentual de 65% de cumprimento dos objetivos dentro do planejado. Em 2009, esse percentual caiu para 37% e subiu para 47% em 2010. Em 2011, mantiveram-se os 47%. Os resultados obtidos sugerem a ocorrência de uma menor atenção dos gestores públicos à aferição do desempenho dos programas públicos, no que tange ao cumprimento dos objetivos dos programas estabelecidos pelos formuladores de programas, o que demonstra o movimento da direção ou não do alcance dos objetivos dos programas. Dessa forma, as atividades de planejamento ficam comprometidas pelo fato de os formuladores de programas e gestores públicos não conseguirem acompanhar o impacto das intervenções realizadas em relação ao estabelecido inicialmente (problema diagnosticado), ou seja, verificarem a compatibilidade entre o que se pretendeu entregar e o que se alcançou de resultado, além de impossibilitar a verificação dos fatores que intervieram na realidade dinâmica.

No que tange ao comportamento dos indicadores das dimensões, os resultados sinalizaram que, tomando como base a média do ciclo de 2008-2011, 37% das ações dos programas da área de resultados Vida Saudável apresentaram Taxa de Execução Física Razoável; 28% exibiram Taxa de Execução Financeira Razoável; e apenas 18% apresentaram Índice de Eficiência Razoável. Nesse sentido, observa-se que o baixo desempenho do planejamento em termos de promover a eficiência das ações (somente 18% do número de ações foram executadas eficientemente) foi influenciado, principalmente, pela execução financeira das ações, cujo resultado foi pior do que a execução física.

Analisando-se os indicadores da dimensão Ação nos quatro anos do ciclo do PPAG 2008-2011, observa-se que o percentual de ações com Taxa de Execução Física Razoável foi mais alto em 2008 e 2009 (da ordem de 41%), anos iniciais do ciclo, tendo apresentado queda em 2010 (31%). Embora tenha fechado 2011 em 34%, o patamar ficou abaixo daquele registrado nos anos iniciais do ciclo (41%). Vale ressaltar que a Taxa de Execução Física da ação retrata o percentual das metas físicas programadas que foram realmente executadas. Desse modo, os resultados indicam que os gestores públicos devem despender maiores esforços no sentido de produzir bens e produtos e serviços à sociedade, conforme planejado.

O segundo indicador a se considerar, Taxa de Execução Financeira da dimensão Ação, corresponde ao percentual entre a meta financeira executada e a meta financeira programada para cada ação. Considerando-se, então, o percentual de ações com Taxa de Execução Financeira Razoável, depreende-se que o menor percentual foi o de 2008, de apenas 14%. No ano seguinte, o percentual sofreu considerável elevação, passando para cerca de 33%. Esse patamar foi relativamente mantido em 2010 e 2011 (percentuais de 31% e 34%, respectivamente), conforme mostrado na tabela 2. Essa situação sugere que foi despendido um volume de recursos na execução das ações bem maior do que o inicialmente previsto, o que pode também indicar um desconhecimento, pelos formuladores e gestores públicos, dos recursos necessários para o alcance das metas estabelecidas.

Quanto ao percentual de ações com Índice de Eficiência Razoável, o indicador apresentou grande variabilidade durante o ciclo de planejamento. O valor médio de apenas 18% no período em consideração sugere que o desempenho do planejamento foi influenciado negativamente pelo baixo fluxo de liberação de recursos financeiros inicialmente programados ou pela baixa execução dos recursos por parte dos gestores públicos em relação aos inicialmente programados. Essa situação sugere, também, um possível desconhecimento dos custos dos produtos e serviços inicialmente previstos pelos formuladores de programas para serem entregues à sociedade.

Com relação aos valores obtidos para os indicadores representativos da dimensão Programa (ISDPP-P), tomando como base somente a média do ciclo de 2008 a 2011, verifica-se que 35% dos programas apresentaram Índice de Eficácia Razoável; 40%, com Taxa de Execução Financeira Razoável; e 45%, com Índice de Eficiência Razoável. Nesse sentido, embora o Índice de Eficiência tenha sido maior do que o Índice de Eficácia, eles não chegam a alcançar 50% dos programas da área de resultados Vida Saudável, comprometendo o desempenho do planejamento de programas como instrumento de gestão capaz de promover a eficácia e eficiência. Isso sugere que maior articulação deve ocorrer entre as ações estabelecidas para o programa e para a operacionalização (meios estruturais, administrativos, coordenação e direção) de cada uma, de modo a favorecer o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos para cada ação, que, por sua vez, em conjunto com as demais ações, devem contribuir para o alcance do objetivo central do programa, no horizonte temporal definido. Ou ainda, os resultados podem sugerir que os objetivos específicos, as metas físicas e financeiras estabelecidas para as ações devem ser aprimorados para serem mais adequadas e suficientes para contribuir com o alcance do objetivo do programa (que, por sua vez, está submetido a um fim superior).

Analisando os indicadores nos quatro anos do ciclo, nota-se que o percentual de programas com Índice de Eficácia Razoável foi de 40% nos quatro anos, com exceção de 2009, que exibiu ape-

nas 20%. Ele corresponde à execução física de cada ação do programa ponderada pela sua importância. Os resultados sinalizam que os procedimentos estabelecidos para as ações devem ser aprimorados, no sentido de torná-las adequadas e suficientes para contribuir com o alcance do objetivo do programa.

Já no tocante ao percentual de programas com Taxa de Execução Financeira Razoável, que corresponde à relação percentual entre o número de programas da área de resultados Vida Saudável que apresentaram Taxa de Execução Financeira entre 80 e 120% (ou seja, número de programas com taxas de execução financeira razoável) e o número total de programas da área, esse percentual permaneceu estável nos quatro anos – cerca de 40%. Essa situação sinaliza que a programação financeira dos programas deve ser aperfeiçoada para que a execução financeira seja compatível com os recursos previstos pelos formuladores de programas.

Quanto ao percentual de programas que apresentaram Índice de Eficiência Razoável, que relaciona o índice de eficácia do programa à Taxa de Execução Financeira, constata-se que, em 2008, foi de 20%. Em 2009, esse percentual elevou-se consideravelmente, passando para 60%. Entretanto, em 2010, nova queda foi observada, passando, então, para 40%. Em 2011, tal percentual voltou a subir para o patamar de 60%, o que influenciou na elevação do percentual médio do ciclo 2008-2011. Os resultados sinalizam esforços dos formuladores de programas e gestores públicos em estimar adequadamente o custo dos programas para o alcance do objetivo estabelecido, no horizonte temporal definido, ou seja, em elaborar uma programação mais confiável para sua execução.

Os indicadores dos objetivos do programa guardam forte associação com o objetivo para o qual o programa foi estabelecido, bem como com seu público-alvo (beneficiários). Nesse sentido, eventuais mudanças registradas no valor apurado para o indicador corresponderiam a movimentos na direção ou não do alcance dos objetivos do programa.

Dessa forma, e tomando como base somente a média do ciclo de 2008-2011, percebe-se que 61% dos programas apresentaram indicadores válidos, ou seja, apresentaram os atributos considerados essenciais a um indicador de programa como valor de referência que dimensiona a magnitude que o problema pretende dirimir e os valores projetados e apurados para o exercício. Os resultados demonstram que 45% dos programas apresentaram pelo menos 80% de indicadores válidos melhorados, e 40% dos programas tiveram pelos menos 80% de indicadores válidos alcançados. Nesse sentido, observa-se que a maior falha se refere aos indicadores válidos alcançados, sugerindo a necessidade de maior empenho dos gestores na operacionalização das ações dos programas, de forma a se conseguir uma adequada produção de bens e serviços a serem entregues à sociedade que contribuam para o alcance dos resultados estabelecidos pelos formuladores de programas.

Considerando os indicadores durante os quatro anos do ciclo, observa-se que o percentual de programas com pelo menos 80% de indicadores válidos melhorados foi de 60% em 2008, caindo para 20% em 2009 (ano de pior desempenho). Em 2010, esse percentual voltou para o patamar de 60%, caindo novamente para 40% em 2011. Os resultados indicam a necessidade de uma adequada definição das ações que irão compor determinado programa, para que suas metas e seus objetivos traduzam um esforço que otimize o resultado (melhoria do valor apurado do indicador em relação ao exercício anterior) a ser alcançado pelo indicador do programa, acompanhado de um sistema de informação que garanta uma adequada aferição do(s) indicador(es) eleito(s) para o(s) programa(s).

Já o percentual de programas com pelo menos 80% de indicadores válidos alcançados foi de 60% em 2008, caindo para 40% em 2009. Em 2010, uma nova queda foi registrada, passando para 20%. Em 2011, ele se elevou, atingindo 40%. Isso sugere a necessidade de os gestores envidarem esforços na execução das ações dos programas de modo a contribuir, efetivamente, para o alcance dos resultados estabelecidos pelos formuladores de programas. Dessa forma, os resultados indicam a necessidade de que os gestores públicos envidem esforços para melhorar a

operacionalização das ações dos programas no sentido de entregar os benefícios previstos à população-alvo para o alcance dos resultados estabelecidos pelos formuladores de programas.

No que diz respeito ao percentual de programas que apresentaram indicadores válidos, constata-se que, no primeiro ano do ciclo do planejamento de 2008 a 2011, o percentual foi de 75%. Em 2009, esse percentual caiu para 50%. Já em 2010, ele subiu para 60%, permanecendo nesse patamar em 2011. A média do ciclo 2008-2011 ficou próximo dessa ordem percentual, indicando a retomada de maior preocupação pelos gestores públicos em estabelecer atributos essenciais para o acompanhamento dos efeitos da intervenção efetuada voltada para minimizar a situação-problema, de forma que eles possam subsidiar os gestores públicos na tomada de decisão.

Outro aspecto interessante observado é que as características informativas dos indicadores, como a apresentação de valor de referência e de valor projetado, dos programas estruturadores da área de resultados do PAAG 2008 a 2011, não foram plenamente estabelecidas pelos formuladores de programas em cada um dos exercícios do ciclo de planejamento, pois, conforme demonstrado no quadro 1, essas duas características essenciais não foram observadas no exercício de 2009 (14% dos indicadores não possuíam valor de referência), em 2011 (20% dos indicadores não possuíam valor de referência e 20% também não possuíam valor esperado), o que compromete o acompanhamento do grau de desempenho do programa no exercício, em relação ao problema que se pretende mitigar.

5. Conclusões

Ao se aplicar o ISDPP para análise do desempenho da área de resultados Vida Saudável, do ciclo de planejamento mineiro de 2008-2011, e analisar o resultado apurado do índice, associando-o ao resultado de cada dimensão, encontram-se estas principais conclusões sobre o desempenho do planejamento de programas analisado.

Em relação ao resultado médio do ISDPP (39%), no ciclo de planejamento de 2008-2011, da área de resultados Vida Saudável, a pesquisa revela que o desempenho do planejamento classifica-se como altamente insatisfatório ou crítico, tendo sido influenciado, sobretudo, pelo comportamento da dimensão Ação (valor médio de 27,6%), cujo resultado indica ineficiência em relação aos custos das ações e ineficácia em relação à meta física das ações, consistindo, assim, no maior desafio a ser enfrentado por parte dos formuladores e gestores públicos no aperfeiçoamento do planejamento dos programas estruturadores da área de resultados Vida Saudável. Com isso, o resultado indica que há muitos desafios a serem superados para conduzir o processo de planejamento da área de resultados Vida Saudável a um patamar satisfatório.

Apreende-se pelo resultado médio da dimensão Ação (27,6%) que os gestores públicos devem envidar esforços para aumentar o conhecimento sobre a operacionalização das atividades destinadas à produção de bens e serviços públicos que devem resultar das ações, a capacidade de operacionalização do órgão responsável, os insumos necessários e as proporções com que se devem combinar, bem como sobre o custo dos produtos e serviços, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos dos programas. E, ainda, envidar esforços no sentido de aperfeiçoar as atividades de acompanhamento e monitoramento das ações dos programas. Para tanto, merece atenção do órgão central de planejamento a necessidade de ampliação da produção de informações em intervalos de tempo menores, de forma a favorecer o acompanhamento e monitoramento mais detalhado sobre a qualidade da execução das ações, assim como permitir intervenções corretoras e oportunas, ou seja, produção eficiente e eficaz de resultados intermediários da implantação do programa. Essa dimensão, nos quatro exercícios, sofreu maior influência do resultado da execução financeira das ações (28%), o que merece atenção dos gestores públicos para melhoria do desempenho do ISDPP-A.

No que se refere às outras dimensões, o resultado médio da dimensão Programa (40%) indica a necessidade de melhor compatibilizar o processo de planejamento com o processo de orçamento, por meio da articulação das ações, o que possivelmente

inclui estruturas e pessoas que devem estar voltadas à consecução dos objetivos. Essa dimensão, nos quatro exercícios, sofreu maior impacto do resultado da eficácia dos programas públicos (35%), que, sob esse aspecto, representa o maior desafio dos gestores públicos. Em relação à dimensão Indicador de Objetivos de Programas (valor médio de 49%), o resultado indica a necessidade de maior reflexão, pelos formuladores e gestores de programas, voltada para a melhoria da qualidade dos indicadores, sobretudo no que tange à aferição do desempenho dos programas públicos, de forma a sinalizar o alcance ou não dos objetivos dos programas, insumo para a tomada de decisão. O resultado nos quatro exercícios indica a necessidade, especialmente, de aprimoramento dos indicadores de objetivos de programas no sentido de elevar o número de indicadores válidos alcançados (40%).

Diante dos resultados apurados, concluiu-se que o ciclo de planejamento previsto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), mediante o estabelecimento dos instrumentos Plano Plurianual de Ação (diretrizes, objetivos e metas), Lei de Diretrizes Orçamentárias (metas e prioridades) e Lei Orçamentária Anual (previsão de receita e fixação das despesas), exige cada vez mais dos gestores públicos a capacidade de aprimoramento do processo de planejamento governamental, para que o Estado possa cumprir sua função de garantir o bem-estar social. Para tanto, os desafios são árduos, por envolverem, sobretudo, as vias de regras e alternativas para a operacionalização (processo de produção/meios estruturais e administrativos, coordenação e direção) das ações pelos gestores públicos.

Referências

ARAÚJO Jr, Lisxt Antônio. **Índice de Desempenho do Planejamento (IDP)**: uma proposta de avaliação orçamentária institucional. f. Monografia. 2. ed. Belo Horizonte, 2008.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 10 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. **Subsídios para organizar avaliação da ação governamental**. Texto para discussão nº 776. Brasília, jan. 2001. Disponível em: <www.ipea.gov.br/pub/td/td_*2001/td_776.pdf*>. Acesso em: mar. 2012.

JANNUZZI, Paulo de Martinho. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília, abr.-jun., 2005, p. 137-160. Disponível em: <www.enap.gov.br/Glossario_2007.pdf>. Acesso em: mar. 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023**. Belo Horizonte: 2007a. Disponível em: <www. planejamento.mg.gov.br>. Acesso em: nov. 2011.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Manual de Elaboração do PPAG 2008-2011 e da Proposta Orçamentária 2008**. Belo Horizonte: 2007b. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br>. Acesso em: nov. 2011.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Plurianual de Ação Governamental de 2008-2011**. Belo Horizonte: 2008. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/ppag/arquivos/20082011/PPAG-2008-2011-v-I.pdf>. Acesso em: nov. 2011.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. **Avaliação do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG 2008-2011 – exercício 2008**. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br/ governo/planejamento/ppag/ppag-2008_2011.asp> . Acesso em: nov. 2011.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. **Avaliação do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG 2008-2011 – exercício 2009**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br/ governo/ planejamento/ppag/ppag-2008_2011.asp> . Acesso em: nov. 2011.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. **Avaliação do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG 2008-2011 – exercício 2010**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br/ governo/ planejamento/ppag/ppag-2008_2011.asp> . Acesso em: nov. 2011.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. **Avaliação do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG 2008-2011 – exercício 2011**. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br/ governo/ planejamento/ppag/ppag-2008_2011.asp> . Acesso em: ago. 2012.

MOKATE, Karen. **Eficacia, Eficiencia, Equidad Y Sostenibilidad:¿Qué Queremos Decir? In: Diseño y gerencia de políticas y programas sociales**. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), jun. 2000. Tradução disponível em: <www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_ eficacia _eficiencia.pdf>.

REZENDE, Fernando. **Planejamento no Brasil**: auge, declínio e caminhos para a reconstrução. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). **A reinvenção do planejamento governamental no Brasil**. Brasília: Ipea, v. 4, 2011, p.177-237. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: nov. 2011.

ROCHA, Elisa Maria Pinto da. *et al*. **Análise das condições de inserção dos Estados brasileiros na sociedade da informação e do conhecimento:** proposta metodológica e aplicação para as unidades da federação. Fundação João Pinheiro, out. 2010. Disponível em: <www.eg.fjp.mg.gov.br > Acesso em: maio 2012.

SANTOS, Eugênio Andrade Vilela dos Santos. **O Confronto entre o Planejamento Governamental e o PPA**. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). **A reinvenção do planejamento governamental no Brasil**. Brasília: Ipea, v. 4, 2011, p. 307-336. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: nov. 2011.

TERÊNCIO, Jaime de Souza. Sistema Gerencial de acompanhamento físico-financeiro. **Revista Brasileira de Orçamento Público**, v. 3, n. 1, Brasília: Escopo, jan.-abr., 1977, p. 125-143.