

Edição 14 - Indicadores de Desempenho e Prestação de Contas

Gerencia de Desenvolvimento Organizacional Smmur <gdorg.smmur@pbh.gov.br>

Cco: marcosfo@pbh.gov.br

12 de novembro de 2025 às 08:52



Edição 14 - Indicadores de Desempenho e Prestação de Contas

Olá, colegas da SMMUR, SUMOB e BHTRANS!

Chegamos à edição final da Fase 4, encerrando nossa exploração dos mecanismos e práticas de governança com um tema que conecta todos os elementos anteriormente discutidos: indicadores de desempenho e prestação de contas. Estes instrumentos transformam conceitos abstratos de governança em medidas concretas de resultados e responsabilização.

Em uma era de crescente demanda por transparência e eficiência na gestão pública, a capacidade de medir, monitorar e comunicar resultados determina não apenas a legitimidade das organizações públicas, mas também sua capacidade de aprender e

melhorar continuamente. Esta edição explora como construir sistemas de indicadores que sirvam tanto à gestão interna quanto à prestação de contas à sociedade.

Fundamentos dos Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho são medidas quantitativas ou qualitativas que permitem avaliar o grau de alcance dos objetivos organizacionais e a efetividade das ações implementadas. Segundo o Tribunal de Contas da União, indicadores bem construídos constituem ferramentas fundamentais para a gestão pública orientada para resultados.

Na mobilidade urbana, indicadores assumem importância especial devido à complexidade dos fenômenos envolvidos e à necessidade de equilibrar múltiplos objetivos: eficiência operacional, qualidade dos serviços, sustentabilidade ambiental, equidade social e viabilidade financeira. A construção de sistemas de indicadores que capturem esta multidimensionalidade é fundamental para uma gestão efetiva.

A teoria da gestão por resultados estabelece que indicadores devem estar alinhados com a cadeia de valor organizacional, conectando insumos (recursos utilizados), processos (atividades realizadas), produtos (bens e serviços entregues), resultados (mudanças diretas geradas) e impactos (efeitos de longo prazo na sociedade).

Indicadores efetivos devem atender a critérios específicos de qualidade: relevância (conexão com objetivos estratégicos), validade (capacidade de medir efetivamente o que se propõe), confiabilidade (consistência e precisão das medições), comparabilidade (possibilidade de comparação temporal e espacial) e economicidade (custo de coleta e processamento justificado pelo valor da informação gerada).

É muito importante ressaltar que, embora os indicadores sejam essenciais para a gestão dos processos, ater-se cegamente aos números no planejamento pode

desconsiderar fatores não mensuráveis.

Tipos de Indicadores na Gestão Pública

A classificação adequada dos indicadores facilita sua utilização estratégica e garante cobertura abrangente dos aspectos relevantes para a gestão organizacional. Diferentes tipos de indicadores servem a propósitos específicos e devem ser utilizados de forma complementar.

Indicadores por Dimensão de Desempenho



Indicadores de Eficiência

Medem a relação entre recursos utilizados e produtos gerados, avaliando a capacidade organizacional de otimizar o uso de recursos. Na mobilidade urbana, incluem medidas como custo por quilômetro rodado, passageiros transportados por veículo e tempo médio de viagem.



Indicadores de Eficácia

Avaliam o grau de alcance dos objetivos estabelecidos, independentemente dos recursos utilizados. Incluem percentual de metas atingidas, cobertura territorial dos serviços e nível de satisfação dos usuários.



Indicadores de Efetividade

Medem os impactos gerados pelas ações organizacionais na sociedade, avaliando se os objetivos finais estão sendo alcançados. Incluem redução de acidentes de trânsito, melhoria na qualidade do ar e aumento da mobilidade urbana sustentável.

Indicadores por Perspectiva Temporal

Os **indicadores de resultado** (*lagging indicators*) medem resultados já alcançados, fornecendo informações sobre o desempenho passado. São fundamentais para prestação de contas e avaliação de políticas implementadas.

Os **indicadores de tendência** (*leading indicators*) antecipam resultados futuros, permitindo ações preventivas e ajustes proativos. Na mobilidade urbana, incluem medidas de crescimento da demanda, evolução da frota de veículos e mudanças nos padrões de deslocamento.

Os **indicadores de processo** monitoram a execução de atividades e a qualidade dos processos organizacionais. São fundamentais para gestão operacional e identificação de oportunidades de melhoria.

Construção de Sistemas de Monitoramento

A construção de sistemas efetivos de monitoramento requer abordagem sistemática que considere não apenas aspectos técnicos, mas também organizacionais e culturais. O sucesso destes sistemas depende tanto da qualidade técnica dos indicadores quanto da capacidade organizacional de utilizá-los efetivamente.

O processo de construção deve iniciar com a definição clara dos objetivos estratégicos organizacionais e a identificação dos resultados esperados. Esta clareza conceitual é fundamental para garantir que os indicadores sejam relevantes e alinhados com as prioridades organizacionais.

A seleção de indicadores deve equilibrar abrangência e parcimônia, garantindo cobertura adequada dos aspectos relevantes sem criar sobrecarga informacional. Sistemas com muitos indicadores podem gerar confusão e dificultar a tomada de decisão, enquanto sistemas com poucos indicadores podem não capturar a complexidade dos fenômenos organizacionais.

A definição de metas e padrões de referência é fundamental para que os indicadores sirvam efetivamente à gestão. Metas devem ser desafiadoras mas alcançáveis, baseadas em análises históricas, benchmarking com organizações similares e consideração de recursos disponíveis.

Os sistemas de coleta e processamento de dados devem ser robustos e

confiáveis, garantindo qualidade, atualidade e acessibilidade das informações. Isto inclui definição de responsabilidades, procedimentos de validação e sistemas tecnológicos adequados.

A periodicidade de coleta e análise deve ser adequada à natureza dos indicadores e às necessidades de gestão. Indicadores operacionais podem requerer monitoramento diário ou semanal, enquanto indicadores estratégicos podem ser avaliados mensalmente ou trimestralmente.

Prestação de Contas à Sociedade

A prestação de contas transcende a simples divulgação de informações, constituindo um processo estruturado de comunicação com a sociedade sobre resultados alcançados, recursos utilizados e desafios enfrentados. Na mobilidade urbana, esta prestação de contas assume importância especial devido ao interesse direto dos cidadãos nos serviços prestados.

A prestação de contas efetiva deve ser proativa, regular e abrangente. Relatórios de gestão devem apresentar não apenas dados quantitativos, mas também análises qualitativas que contextualizem os resultados e expliquem fatores que influenciaram o desempenho.

A linguagem utilizada na prestação de contas deve ser acessível ao público geral, evitando jargões técnicos excessivos e utilizando recursos visuais que facilitem a compreensão. Gráficos, infográficos e mapas podem tornar informações complexas mais compreensíveis para diferentes audiências.

A transparência sobre limitações e desafios fortalece a credibilidade da prestação de contas. Reconhecer problemas enfrentados, explicar suas causas e apresentar medidas corretivas demonstra responsabilidade e compromisso com a melhoria contínua.

Os canais de prestação de contas devem ser diversificados, incluindo

relatórios formais, portais de transparência, audiências públicas, redes sociais e outros meios que facilitem o acesso da sociedade às informações. Diferentes canais atendem a diferentes perfis de usuários e ampliam o alcance da comunicação.

A prestação de contas deve incluir mecanismos de feedback que permitam à sociedade questionar, sugerir e contribuir para a melhoria dos serviços. Este diálogo bidirecional fortalece a legitimidade das organizações públicas e contribui para a melhoria da gestão.

Uso de Indicadores para Melhoria Contínua

O valor dos indicadores de desempenho não reside apenas na medição, mas principalmente na utilização das informações geradas para **promover melhorias organizacionais**. Esta utilização requer processos estruturados de análise, interpretação e tomada de decisão baseada em evidências.

A **análise de tendências** permite identificar padrões de desempenho ao longo do tempo, revelando melhorias, deteriorações ou estabilidade em diferentes aspectos organizacionais. Esta análise temporal é fundamental para avaliar a efetividade de políticas e intervenções implementadas.

A **análise comparativa**, seja com metas estabelecidas, padrões de referência ou organizações similares, fornece contexto para interpretação dos resultados. Benchmarking com outras cidades ou organizações de mobilidade urbana pode revelar oportunidades de melhoria e boas práticas a serem adaptadas.

A **análise de correlações** entre diferentes indicadores pode revelar relações causais importantes para a gestão. Por exemplo, correlações entre investimentos em manutenção e indicadores de qualidade dos serviços podem orientar decisões sobre alocação de recursos.

Os **processos de revisão periódica** dos indicadores garantem que continuem relevantes e adequados às necessidades organizacionais. Mudanças nos

objetivos estratégicos, no ambiente operacional ou nas expectativas dos *stakeholders* podem requerer ajustes nos sistemas de monitoramento.

A **comunicação interna dos resultados dos indicadores** é fundamental para que sirvam efetivamente à gestão. Reuniões de análise de desempenho, relatórios gerenciais e painéis de controle devem ser utilizados para disseminar informações e promover discussões sobre melhorias necessárias.

Indicadores Específicos para Mobilidade Urbana

A mobilidade urbana apresenta características específicas que requerem indicadores adaptados à natureza dos serviços prestados e aos objetivos das políticas públicas do setor. Estes indicadores devem capturar tanto aspectos operacionais quanto impactos sociais e ambientais.

Indicadores Operacionais

Os indicadores de qualidade dos serviços incluem pontualidade do transporte público, tempo médio de viagem, conforto dos veículos e acessibilidade para pessoas com deficiência. Estes indicadores refletem diretamente a experiência dos usuários e são fundamentais para avaliação da qualidade dos serviços.

Os indicadores de eficiência operacional incluem quilometragem percorrida por veículo, consumo de combustível, taxa de ocupação dos veículos e produtividade das equipes. Estes indicadores são essenciais para gestão de custos e otimização de recursos.

Os indicadores de segurança incluem número de acidentes, taxa de acidentes por quilômetro rodado, gravidade dos acidentes e tempo de resposta a emergências. A segurança é prioridade fundamental na mobilidade urbana e deve ser monitorada continuamente.

Indicadores de Impacto Social e Ambiental

Os indicadores ambientais incluem emissões de poluentes, consumo de energia, utilização de combustíveis renováveis e contribuição para a qualidade do ar

urbano. Estes indicadores são fundamentais para avaliação da sustentabilidade das políticas de mobilidade.

Os indicadores de equidade social incluem cobertura territorial dos serviços, acessibilidade para diferentes grupos sociais, tarifas em relação à renda da população e tempo de deslocamento em diferentes regiões da cidade. Estes indicadores avaliam se as políticas de mobilidade contribuem para redução das desigualdades urbanas.

Os indicadores de satisfação dos usuários incluem pesquisas de opinião, reclamações recebidas, sugestões implementadas e avaliação da qualidade percebida dos serviços. Estes indicadores capturam a perspectiva dos cidadãos e são fundamentais para orientação das melhorias.



O Papel da GDORG no Sistema de Indicadores

Como facilitadora da governança organizacional, a GDORG possui papel estratégico no desenvolvimento, implementação e coordenação de sistemas de indicadores de desempenho na SMMUR e entidades vinculadas.

A GDORG pode apoiar a definição de metodologias padronizadas para construção e utilização de indicadores, garantindo consistência entre diferentes áreas e facilitando análises integradas. Esta padronização é fundamental para comparabilidade e agregação de informações.

O desenvolvimento de sistemas integrados de monitoramento constitui outra contribuição importante da GDORG. Estes sistemas devem conectar indicadores de diferentes áreas e níveis organizacionais, fornecendo visão abrangente do desempenho organizacional.

A capacitação das equipes em construção, análise e utilização de indicadores pode ser coordenada pela GDORG, garantindo que os servidores desenvolvam competências necessárias para gestão baseada em evidências. A facilitação de processos de análise e interpretação de indicadores, especialmente aqueles que envolvem múltiplas áreas, também faz parte do escopo da área.

O apoio à prestação de contas também pode ser coordenado pela GDORG, garantindo que relatórios e comunicações com a sociedade sejam tecnicamente adequados, compreensíveis e alinhados com as melhores práticas de transparência pública.



Citação da Semana

"Se você não consegue descrever como processo o que você está fazendo, então você não sabe o que faz."

— W. Edwards Deming, Estatístico e Professor Universitário

Para Saber Mais...

Se você deseja aprofundar seus conhecimentos sobre indicadores de desempenho e prestação de contas no setor público, recomendamos:

- **TCU - Indicadores de Desempenho no Setor Público**: Orientações para construção e utilização de indicadores na administração pública
- **"Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations" - Theodore**

Poister: Guia abrangente sobre sistemas de medição de desempenho

• **ENAP - Gestão por Resultados:** Curso sobre implementação de gestão orientada para resultados no setor público

Na Próxima Edição: Avaliação e Melhoria Contínua da Governança

Tem dúvidas ou sugestões para os próximos boletins? Entre em contato com a GDORG pelo e-mail gdorg.smmur@pbh.gov.br ou pelo ramal (31) 3299-3547

Governança em Movimento é uma publicação semanal da Gerência de Desenvolvimento Organizacional (GDORG) da Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana de Belo Horizonte (SMMUR).



--

Gerência de Desenvolvimento Organizacional | GDORG-MUR

Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana | SMMUR

Rua dos Goitacazes, nº 1451, 5º andar - Barro Preto | Belo Horizonte/MG | CEP: 30190-055 Telefone: (31) 3299-3547 | pbh.gov.br



trabalho energia coração

 [prefeiturabh](https://www.instagram.com/prefeiturabh)

Aviso Legal - Esta mensagem e seus anexos podem conter informações confidenciais e/ou privilegiadas. Se você não for o destinatário ou a pessoa autorizada a recebê-la, não deve usar, copiar ou divulgar as informações nela contida ou tomar qualquer ação baseada nessas informações, sob pena das ações administrativas, cíveis e penais cabíveis. Caso entenda ter recebido esta mensagem por engano, por favor, apague-a, bem como seus anexos, e avise imediatamente ao remetente. Este ambiente é monitorado. A Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) informa fazer uso pleno do seu direito de arquivar e auditar, a qualquer tempo, as mensagens eletrônicas e anexos processados em seus sistemas e propriedades, com esta declaração eliminando, de forma explícita, clara e completa, qualquer expectativa de privacidade por parte do remetente e destinatários. Decreto Municipal nº 15.423/13.

Create and share beautiful **email templates**



trabalho energia coração



Aviso Legal - Esta mensagem e seus anexos podem conter informações confidenciais e/ou privilegiadas. Se você não for o destinatário ou a pessoa autorizada a recebê-la, não deve usar, copiar ou divulgar as informações nela contida ou tomar qualquer ação baseada nessas informações, sob pena das ações administrativas, cíveis e penais cabíveis. Caso entenda ter recebido esta mensagem por engano, por favor, apague-a, bem como seus anexos, e avise imediatamente ao remetente. Este ambiente é monitorado. A Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) informa fazer uso pleno do seu direito de arquivar e auditar, a qualquer tempo, as mensagens eletrônicas e anexos processados em seus sistemas e propriedades, com esta declaração eliminando, de forma explícita, clara e completa, qualquer expectativa de privacidade por parte do remetente e destinatários. Decreto Municipal nº 15.423/13.