

Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa Gestão Estratégica



Slides

Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional

Fundação Escola Nacional de Administração Pública*Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretora de Comunicação e Pesquisa

Enid Rocha Andrade da Silva

Diretora de Gestão Interna

Aíla Vanessa de Oliveira Cançado

Coordenadora-Geral de Programas de Capacitação: Marcia Seroa da Motta Brandão*Editora:* Enid Rocha; *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:* Luis Fernando de Lara Resende; *Revisão:* Renata Fernandes Mourão e Roberto Carlos R. Araújo; *Capa:* Ana Carla Gualberto Cardoso; *Editoração eletrônica:* Alice Prina.

Ficha catalográfica: Equipe da Biblioteca Graciliano Ramos/ENAP

U17e Uchoa, Carlos Eduardo

Elaboração de indicadores de desempenho institucional / Carlos Eduardo Uchoa; desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. - Brasília: ENAP/DDG, 2013.
59p.

Programa de Gestão Estratégica

1. Indicador de Desempenho. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Desempenho Organizacional. I. Título.

CDU 65.012.2

© ENAP, 2013

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional

Programa ENAP

Programa Gestão Estratégica

- Elaboração de Projetos
- Gerenciamento de Projetos
- Gestão da Estratégia com método BSC
- Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional

Participantes

- Nome e cargo
- Órgão/departamento onde trabalha
- Atribuições e experiência anterior com indicadores
- Expectativas para o curso

Contrato de Aula

- Horário
Manhã: de 08h30 às 12h00
Tarde: de 14h00 às 17h30
- Intervalos
15 min
- Perguntas
A qualquer momento

Contrato de Aula

- Respeito ao horário das aulas
- Pontualidade e assiduidade
- Coadministração do tempo
- Não uso do celular

- Compromisso e comprometimento
- Alegria e sinergia
- Respeito às ideias
- Foco e objetividade

Metodologia de ensino

- Aulas expositivas
- Discussões em sala
- Exercícios em grupos

Objetivos

- Analisar o que são indicadores, para que servem e os diversos contextos de uso de indicadores
- Discutir os principais atributos de um sistema de medição de desempenho institucional
- Capacitar os participantes a construírem sistemas de medição de desempenho institucional

Objetivos

- Capacitar os participantes a descreverem indicadores, a fim de minimizar dúvidas na sua coleta e na interpretação dos resultados
- Capacitar os participantes a estabelecerem metas e a interpretar os resultados dos indicadores

Escopo do Curso

- Medição do desempenho institucional, dos pontos de vista estratégico e gerencial.

Não Escopo do Curso

Indicadores de:

- processos;
- projetos;
- atividades;
- programas do PPA (plano plurianual);
- políticas públicas.

São necessários cursos específicos para a compreensão das diferentes abordagens.

Conceito do Curso

CONVÊNIOS COM LIBERAÇÕES NO MÊS

imprimir 

Período: 23/03/2013 a 22/04/2013

Total liberado nos convênios que receberam recursos no período: R\$ 6.030.671.541,57

Selecione o(a) "Estado" para obter o detalhamento do valor

Caso queira outra classificação, clique no título da coluna correspondente

Estado	Quantidade	Valor Liberado (R\$)	Valor da Última Liberação (R\$)
ACRE	31	29.602.269,40	16.050.877,49

O valor de convênios liberados no mês é...

- um dado?
- uma informação?
- um indicador?

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

11

Conceitos Gerais

39

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

12

39°C

A temperatura corpórea de João é 39°C



O que isso significa?

Conceitos Gerais

39 → Dado

39 °C → Informação

Febre → Conhecimento

Conceitos Gerais

- Dado é uma informação disponível, mas ainda não organizada ou manipulada; não possui foco na gestão. Pode ser um número, um texto, uma imagem, um som, um vídeo ou alguma outra mídia.
- Informação é um dado que já passou por um primeiro nível de organização, de acordo com um interesse específico, como em um relatório.
- Indicador é uma variável crítica, que precisa ser controlada, mantida em determinados patamares

Conceitos Gerais

39 → Dado

39 °C → Informação

Febre → Conhecimento

Ministrar um medicamento → Inteligência

Conceitos Gerais

- “O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação.
- É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.
 - FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ (2009)

Conceitos Gerais

“Indicador é uma informação quantitativa ou fato relevante que expressa o desempenho de um produto ou processo, em termo de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Em outras palavras, é uma informação quantitativa relativizada de forma a permitir a avaliação do comportamento de um objeto, evento ou fenômeno.”

Modelo de Excelência em Gestão, 20ª edição - Fundação Nacional da Qualidade

Conceitos Gerais

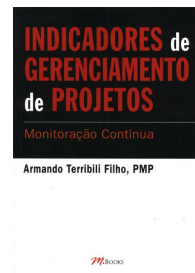
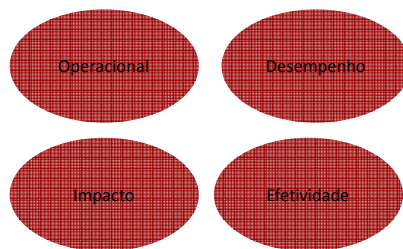
Para que servem indicadores de desempenho institucional?

- apoiar a tomada de decisão;
- analisar problemas estratégicos de forma proativa, antes que desvios ocorram;
- apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização;
- apoiar o aprendizado da organização;
- apoiar o reconhecimento da dedicação coletiva;
- comunicar as estratégias e as prioridades da alta direção e dos gestores.

Indicadores de projetos e atividades

São indicadores planejados para avaliar o progresso de uma ou mais dimensões de um projeto

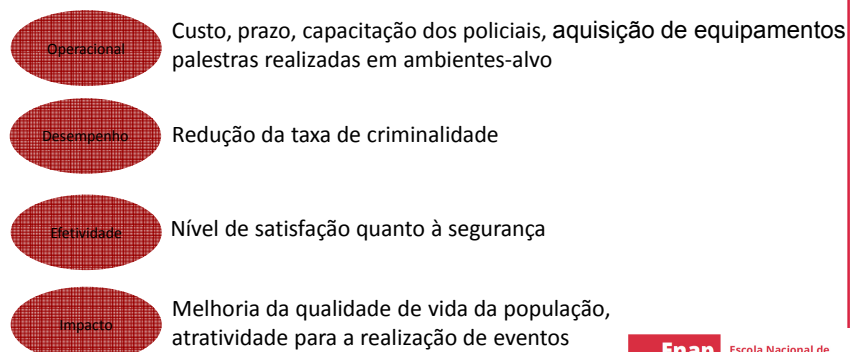
Dimensões:



Indicadores de projetos e atividades: exemplo

Projeto: melhoria da segurança pública no DF

Tempo: 12 meses



Conceitos Gerais

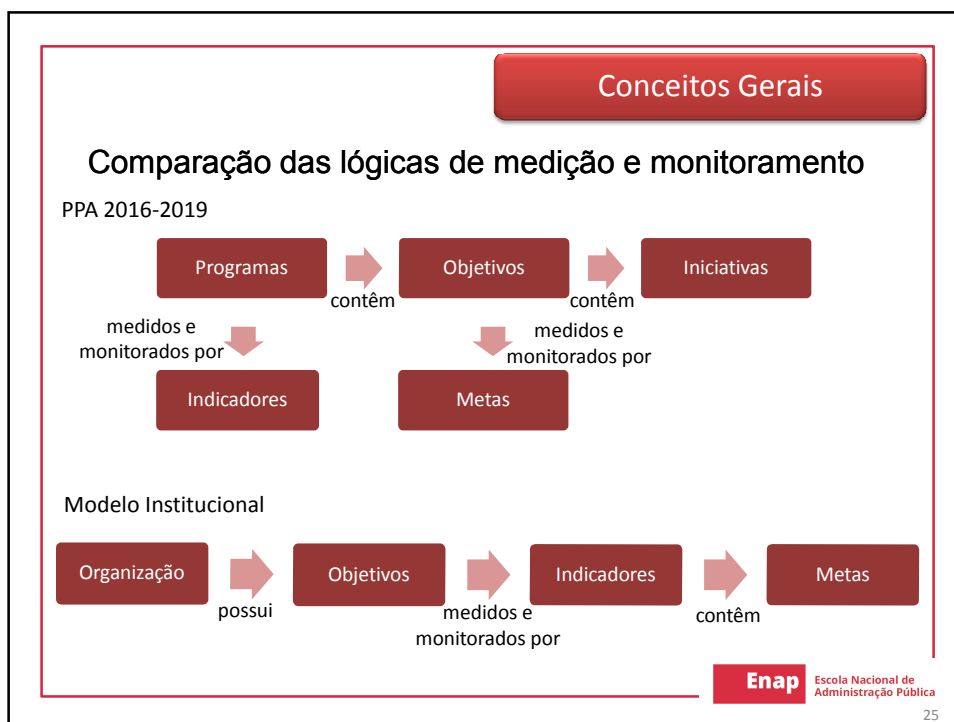
Indicadores de processos

- Ajudam a compor um sistema de medição de desempenho organizacional.
- De forma geral, restringem-se a dimensões como tempo, custo, capacidade e qualidade.
- Seu foco reside em “como a informação pode ser aplicada para melhorar a operação”. (BPM CBOK, V3.0)

Conceitos Gerais

Indicadores de políticas públicas e de programas do PPA

- Políticas públicas podem ter avaliações “ex ante” ou “ex post”
- Políticas públicas podem ser avaliadas quanto ao seu resultado e também quanto ao seu impacto na sociedade
- Podem envolver aspectos como a dimensão territorial e a desagregabilidade
- A definição de indicadores depende do conhecimento da realidade de implementação e dos limites e possibilidades das informações disponíveis



Conceitos Gerais

PROGRAMA: 2077 - Agropecuária Sustentável

INDICADORES	Unidade de Medida	Referência	
		Data	Índice
Área Cultivada em PPIs selecionados	ha	31/12/2014	127.313.0000
Área Implantada com Infraestrutura de Irrigação em PPIs selecionados	ha	31/12/2014	211.724.0000
Área Irrigada total no Brasil	milhões de hectares	31/12/2012	5.8000
Área plantada com grãos	milhões de hectares	31/12/2014	56.9900
Exportações da Agropecuária	US\$ milhão	31/12/2014	96.7500
Importações da Agropecuária	US\$ milhão	31/12/2014	16.6100
Incremento da área sob utilização de Sistemas Sustentáveis (produção integrada)	ha	01/01/2015	1.564.5700
Número de produtores orgânicos atendidos por políticas do MAPA para desenvolvimento da agroecologia e produção orgânica	unidade	30/06/2015	10.510.0000
Participação anual das exportações agropecuárias brasileiras no comércio mundial de produtos agropecuários	%	31/12/2014	5.6000
Percentual de área coberta pelo seguro rural subvencionado	%	31/12/2014	6.5900
Produção nacional de cana-de-açúcar	mil toneladas	15/04/2015	634.767.0000

26

Conceitos Gerais

OBJETIVO: 0175 - Concluir a implantação, melhorar a gestão, recuperar e modernizar os projetos públicos de irrigação existentes visando à emancipação.

Metas 2016-2019

- 009Z - Implantar infraestruturas de irrigação em 30 projetos públicos de irrigação.

Órgão responsável: Ministério da Integração Nacional

Regionalização da Meta	Total	Unidade
Região Centro-Oeste	9,00	unidade
Região Nordeste	15,00	unidade
Região Norte	1,00	unidade
Região Sudeste	1,00	unidade
Região Sul	4,00	unidade

- 00A5 - Revitalizar 46 infraestruturas de irrigação de uso comum e de apoio à produção visando à transferência de gestão

Órgão responsável: Ministério da Integração Nacional

Regionalização da Meta	Total	Unidade
Região Nordeste	34,00	unidade
Região Norte	4,00	unidade
Região Sudeste	8,00	unidade

- 00A8 - Transferir a gestão de 5 Projetos Públicos de Irrigação para os produtores e suas organizações.

Órgão responsável: Ministério da Integração Nacional

Regionalização da Meta	Total	Unidade
Região Nordeste	1,00	unidade
Região Sudeste	2,00	unidade
Região Sul	2,00	unidade



Escola Nacional de
Administração Pública

27

Conceitos Gerais



Iniciativas

- 021K - Construção de barragem para fins de irrigação no Rio Imburuçu (GO)
- 06NW - Regulamentação da Política Nacional de Irrigação (Lei nº 12.787/2013) e políticas afins
- 00G0 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Baixo de Irecê (BA)
- 00G4 - Implantação da Expansão do Projeto Público de Irrigação do Arroio Duro na Costa Doce (RS)
- 021Q - Construção do canal de irrigação Taquarembó (RS)
- 00G5 - Construção da barragem Extrema do Projeto Público de Irrigação Flores de Goiás (GO).
- 00G7 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Manoel Dionísio (SE).
- 00G8 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Luís Alves do Araguaia (GO)
- 022T - Implantação dos Projetos Públicos de Irrigação do Canal do Sertão Alagoano (AL)
- 00GB - Implantação do Projeto Público de Irrigação Marrecas/Jenipapo (PI).
- 00GC - Implantação do Projeto Público de Irrigação Passarão (RR)
- 00GE - Implantação do Projeto Público de Irrigação Pontal (PE).
- 00GH - Implantação do Projeto Público de Irrigação Salitre (BA).
- 0229 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Jonas Pinheiro (MT)
- 00GM - Implantação do Projeto Público de Irrigação Tabuleiros de São Bernardo (MA).

Administração Pública

28

Conceitos Gerais

Indicadores de políticas públicas e de programas do PPA

Indicadores: Orientações Básicas Aplicadas à
Gestão Pública – MP, 2012

Objetiva contribuir para a disseminação de boas
práticas de construção e implementação
dos indicadores no âmbito das políticas públicas

http://gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf



Principais Atributos de um Sistema de Medição

Principais Atributos de um Sistema de Medição



Eu tenho o indicador perfeito!!! Basta pegar o orçamento executado, subtrair as despesas com pessoal, mas só os salários e as gratificações, não é para contar as indenizações. Aí você pega o resultado, divide pela quantidade de servidores efetivos, mas não pode contar com os servidores temporários, e tem que contar os comissionados; mas só os comissionados que não sejam efetivos...

Principais Atributos de um Sistema de Medição

Como precisa ser um sistema de medição de desempenho institucional?

- Só metade das áreas tem indicadores?
- Indicador que só especialista entende?
- Devemos ter indicadores financeiros?
- Indicadores podem ser coletáveis só a cada dez anos?

Principais Atributos de um Sistema de Medição

O sistema de medição deve ser:

- **abrangente**
 - Todas as unidades precisam ser direta ou indiretamente representadas por um ou mais indicadores (o que não significa dizer que estamos avaliando o trabalho das unidades, ou que cada unidade deva ter seu próprio indicador)
- **balanceado**
 - A organização deve ser integralmente representada pelo sistema de medição, de forma equilibrada em todas as perspectivas relevantes.

Principais Atributos de um Sistema de Medição

Atributo	Explicação
Utilidade	O indicador comunica a intenção do objetivo, demonstra o que a organização espera de sua força de trabalho e, ainda, é útil aos tomadores de decisão?
Representatividade	O indicador representam fielmente o que se deseja medir?
Confiabilidade metodológica	Os métodos de coleta e processamento do indicador são confiáveis?
Confiabilidade da fonte	A fonte de dados fornece o indicador com precisão e exatidão?

Principais Atributos de um Sistema de Medição

exato e
preciso



preciso, mas inexato



exato, mas impreciso



inexato e impreciso



Em linhas gerais, exatidão se refere ao valor correto e precisão a valores próximos.
Exemplo de aplicação: pesquisas de satisfação.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

35

Principais Atributos de um Sistema de Medição

Atributo	Explicação
Disponibilidade	É possível e fácil coletar os dados necessários para calcular o indicador?
Economicidade	Quanto custa obter o indicador? A relação entre benefício e custo é favorável?
Simplicidade de comunicação	O público que irá ver e utilizar o indicador o entenderá facilmente?
Estabilidade	Uma série de medições do indicador permite monitoramentos e comparações coerentes, com mínima interferência de variáveis externas?

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

36

Principais Atributos de um Sistema de Medição

Atributo	Explicação
Tempestividade	O indicador obtido é decorrente de informações atuais? E mais: o indicador pode ser obtido em tempo para seu uso?
Sensibilidade	Variações no processo (decorrentes ou não de intervenções intencionais) refletem-se no resultado do indicador?

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

- Por nível hierárquico
- Por tema
- Por dimensões ou perspectivas
- Pelo posicionamento na cadeia de valor

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Por nível hierárquico:

Os indicadores podem ser:

- Estratégicos
- Gerenciais
- Operacionais

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Por tema:

Por exemplo, nas organizações que trabalham com GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes):

- Qualidade
- Custo
- Entrega
- Moral
- Segurança

Mas para que serve essa classificação?

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Por perspectivas ou critérios:

- Critérios do Gespública
- Perspectivas do BSC – Balanced Scorecard

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional



Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA existe para apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

Mais informações: <http://www.gespublica.gov.br/>

Enap Escola Nacional de Administração Pública

43

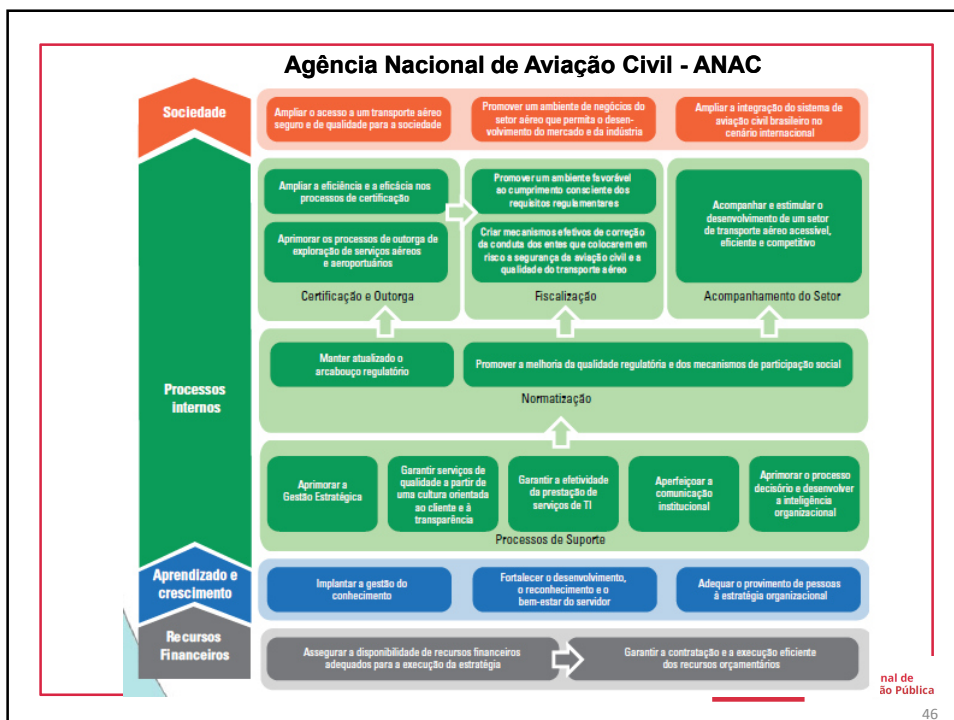
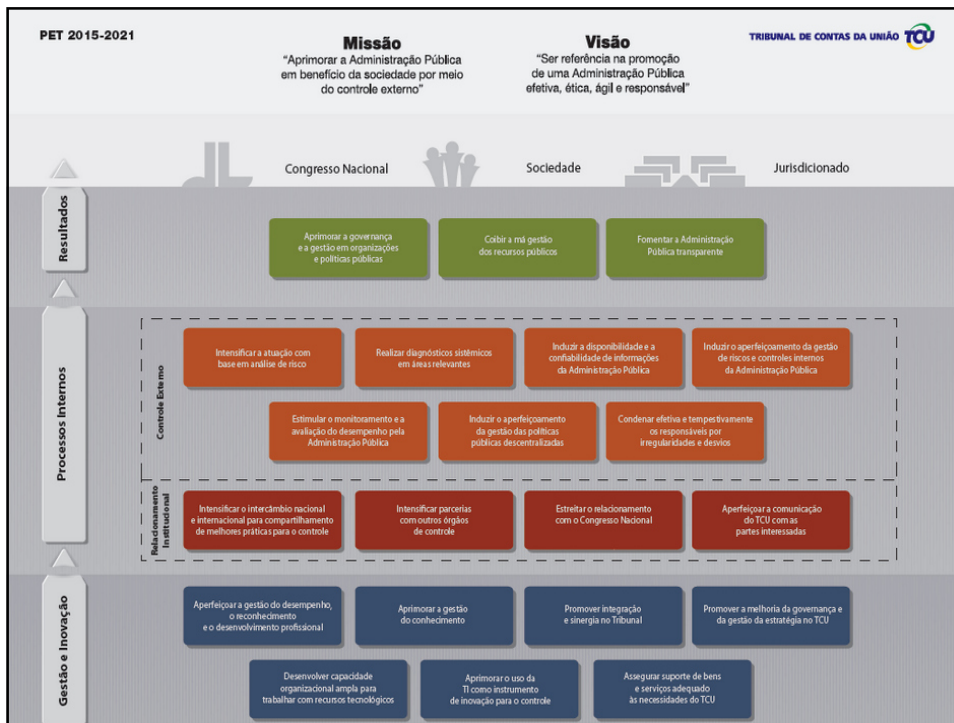
Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

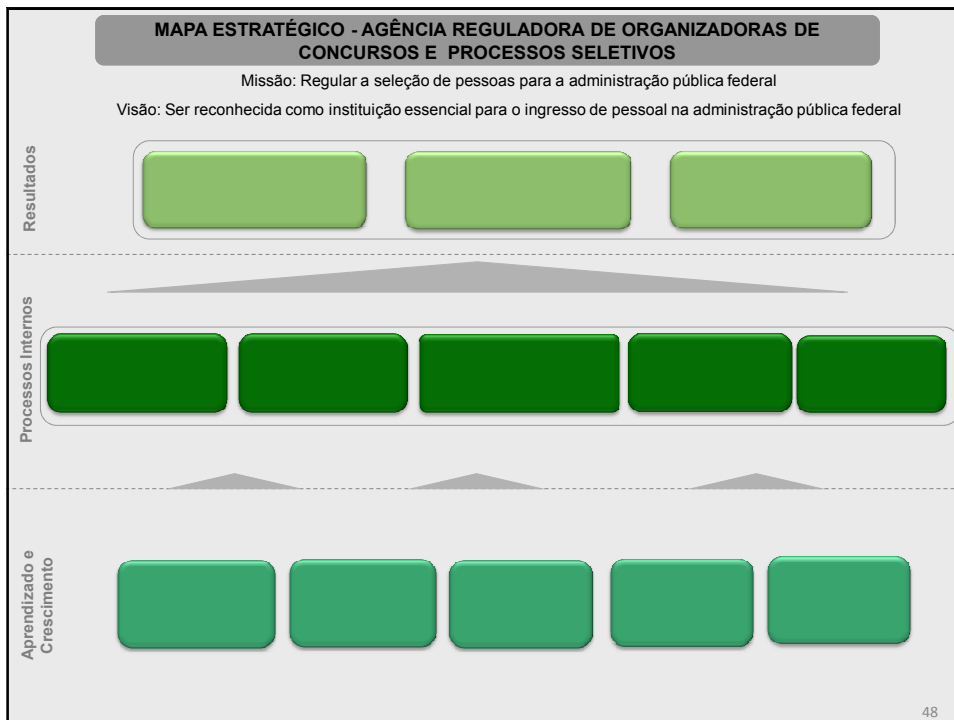
Critérios - Gespública

- Governança;
- Estratégias e Planos;
- Cidadão-usuário;
- Interesse público e cidadania;
- Informação e conhecimento
- Pessoas;
- Processos;
- Resultados.

Enap Escola Nacional de Administração Pública

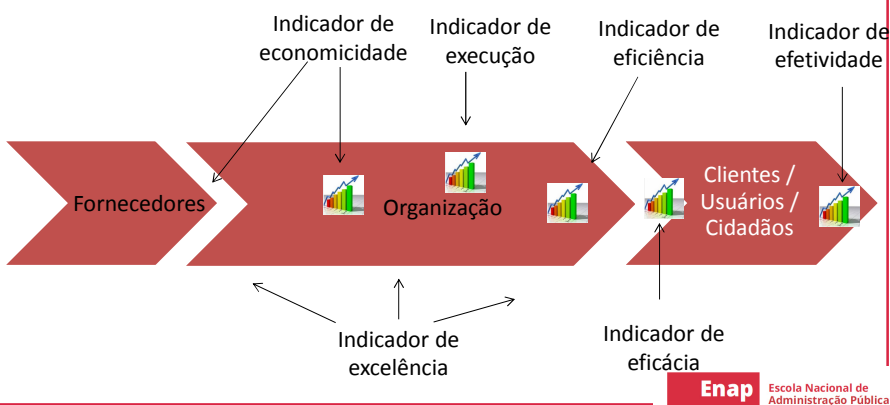
44





Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Posicionamento na Cadeia de Valor:



49

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Tipo de indicador	Significado	Exemplo (em uma escola do ensino médio)
Economicidade	Mede a obtenção e o uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.	Valor médio pago a cada professor
Execução	Mede o quantitativo executado.	Porcentual de alunos que passaram de ano
Excelência	Mede a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal.	Pontuação nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade
Eficiência	Mede a relação entre serviços fornecidos e recursos despendidos (recursos de forma geral, e não apenas relacionados a custos).	Custo por aluno
Eficácia	Mede se foi entregue o que era necessário entregar.	Porcentagem de alunos com pontuação acima de 600 no ENEM
Efetividade	Mede o impacto de ações no contexto, agregando-lhe valor.	Porcentagem de alunos aprovados no vestibular desejado

50

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Indicadores de Esforço	<ul style="list-style-type: none">• Economicidade• Execução• Excelência
Indicador de Esforço ou de Resultado, conforme o caso	<ul style="list-style-type: none">• Eficiência
Indicadores de Resultado	<ul style="list-style-type: none">• Eficácia• Efetividade

Observação : algumas bibliografias classificam a eficiência como indicador de resultado, mas na medição do desempenho institucional, se o custo por aluno é de R\$ 300, então o foco é nos processos ou na qualidade de ensino?

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional



O efeito desejado foi obtido?

Que causas podemos presumir?

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

O que acontece se um sistema de medição...

- possuir apenas indicadores de resultado?
- possuir apenas indicadores de esforço?

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

- Que conclusões podemos tirar?
- Em linhas gerais, como deve ser composto um sistema de medição?

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Indicadores de Resultado	Indicadores de Esforço
Mede o efeito após um certo tempo.	Mede a causa antes do efeito acontecer.
Serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos	Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos.
Apropriado para a medição do alcance de objetivos.	Apropriado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas.

Construção de um sistema de Medição de Desempenho

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Mas não vai haver
excesso de indicadores?



- Filtrar o que é realmente estratégico
- Limitar a quantidade de indicadores em função da capacidade e da necessidade de gestão

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Painel de Bordo

Perspectiva	Objetivo	Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Resultado	Indicador de Esforço

Fator Crítico de Sucesso (FCS):

Um fator crítico de sucesso é um desafio, um obstáculo ou restrição que, se não for superado, impedirá o alcance do objetivo.

Podem ser definidos de forma geral, para toda a organização, ou para cada objetivo estratégico.

Exemplos de FCS gerais (construídos para toda a organização)

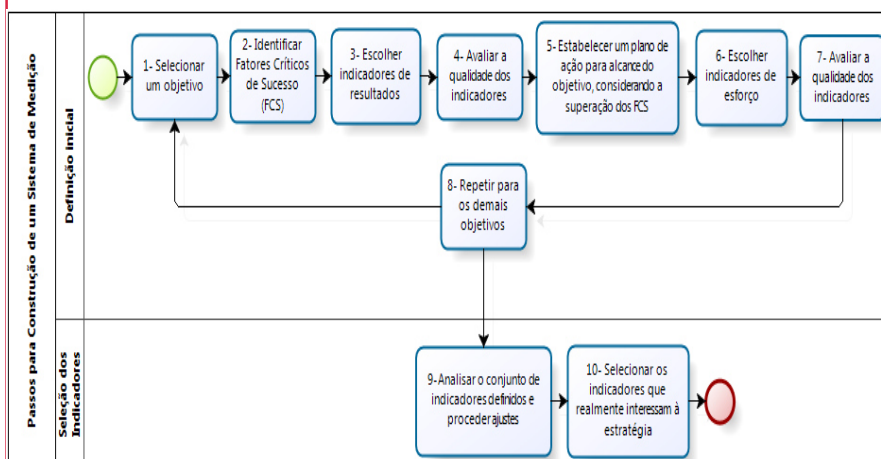
- Aprimorar a competência dos servidores
- Aumentar o conhecimento sobre o público-alvo dos serviços
- Manter o quantitativo do quadro de pessoal

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Exemplos de FCS para objetivos:

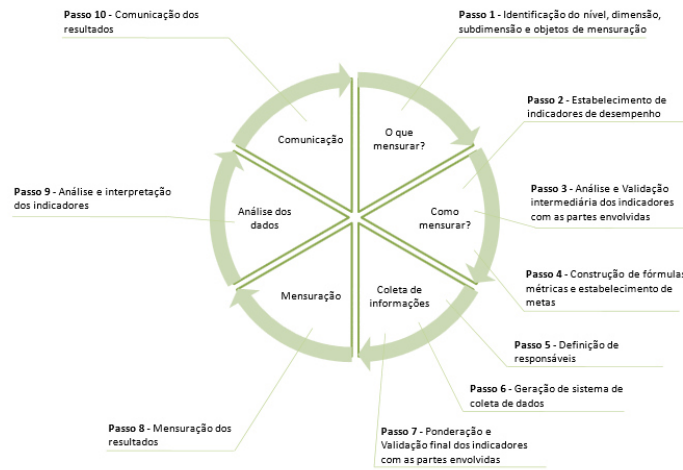
Objetivo	FCS
Melhorar a qualidade dos hospitais	Ampliar a quantidade de médicos
Desenvolver a comunicação interna	Criar um fluxo permanente de comunicação entre médicos e enfermeiros
Aprimorar os processos de trabalho	Criar cultura de trabalho com indicadores
Aperfeiçoar a gestão da informação	Interligar hospitais, postos de saúde e a Secretaria da Saúde

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional



Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Para ilustração, metodologia proposta no Guia Referencial de Medição do Desempenho da Gestão, Secretaria de Gestão / Ministério do Planejamento 2009:



acional de
Administração Pública

63

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Seq	Passo	Detalhamento
1	Selecionar um objetivo	O objetivo pode estar contido no Mapa Estratégico ou pertencer a alguma outra forma de planejamento estratégico institucional. Recomenda-se começar pelos objetivos mais relacionados aos resultados finalísticos da instituição.
2	Identificar fatores críticos de sucesso (FCS)	Um fator crítico de sucesso é um desafio, obstáculo ou restrição que, se não for superado, impedirá o alcance do objetivo.

Enap Escola Nacional de
Administração Pública

64

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Seq	Passo	Detalhamento
3	Escolher indicadores que representem o atingimento do objetivo (indicadores de resultados)	Um indicador de resultado refere-se à eficácia ou ao impacto do atingimento do objetivo. Questões orientadoras: <ul style="list-style-type: none"> • O que realmente se deseja alcançar? • Que valor é percebido pelo cliente ou pelas partes interessadas?
4	Avaliar a qualidade dos indicadores	Avaliar a aderência do indicador selecionado em relação a cada um dos atributos de indicadores institucionais (utilidade, representatividade, confiabilidade, etc).

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Seq	Passo	Detalhamento
5	Estabelecer um plano de ação para alcance do objetivo, considerando a superação dos fatores críticos de sucesso	Um plano de ação deve ser composto por atividades e/ou projetos que auxiliem a superar os fatores críticos de sucesso e a alcançar os objetivos.
6	Escolher indicadores que representem o sucesso do plano de ação (indicadores de esforço)	Um indicador sempre aplicável é o percentual de execução do plano de ações para alcance do objetivo. No entanto, recomenda-se avaliar cada situação, pois pode haver indicadores melhores.

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Seq	Passo	Detalhamento
7	Avaliar a qualidade dos indicadores	Avaliar a aderência do indicador selecionado em relação a cada um dos atributos de indicadores institucionais (utilidade, representatividade, confiabilidade, etc).
8	Repetir os passos anteriores para os demais objetivos	---

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Seq	Passo	Detalhamento
9	Analisar o conjunto de indicadores definidos e proceder ajustes	Analisar verticalmente a consistência do sistema desenvolvido: caso as metas dos indicadores da base do mapa estratégico sejam alcançadas, é razoável supor que os objetivos do topo do mapa estratégico serão atingidos?
10	Selecionar os indicadores que realmente interessam à estratégia	Selecionar indicadores de nível estratégico a serem acompanhados pela alta direção.



Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Painel de Bordo

Perspectiva	Objetivo	Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Resultado	Indicador de Esforço
Resultados para a Sociedade	Reduzir a mortalidade infantil			
	Elevar a expectativa de vida			
	Melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde			
Processos Internos	Apoiar com excelência as redes de atenção			
	Aprimorar o monitoramento dos fatores de riscos			
	Melhorar a qualidade dos hospitais			
	Universalizar o acesso à atenção primária à saúde			
	Desenvolver a comunicação interna			
	Aprimorar os processos de trabalho			
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver as competências da força de trabalho			
	Aperfeiçoar a gestão da informação			
	Desenvolver cultura orientada a resultados			
	Melhorar a qualidade do gasto			
	Elevar o volume de recursos aplicados à saúde			

Enap Escola Nacional de Administração Pública

70

Classificação de Indicadores de Desempenho Institucional

Painel de Bordo

PAINEL DE BORDO – SPOA/MF				
Perspectiva	Objetivo	Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Resultado	Indicador de Esforço
Resultado	Reduzir a evasão e aperfeiçoar a alocação e o desenvolvimento do Quadro do PECFAZ			
	Ampliar a capacidade de atendimento das demandas de TI			
	Aumentar a eficiência e a eficácia nas contratações e na adequação dos espaços físicos			
	Aprimorar o accountability e a alocação dos recursos orçamentários e financeiros			
Gestão e Suporte	Aperfeiçoar a gestão e o controle com foco na excelência da prestação de serviços			
	Aprimorar a comunicação e os canais de atendimento			

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

71

Sugestões para o Estabelecimento de Indicadores

Dicas para indicadores de resultados		Exemplos	
Se o objetivo...	... o indicador...	Objetivo	Exemplo de indicador
contiver termos como reduzir ou ampliar	pode ser uma taxa	Reduzir a mortalidade infantil	Taxa de mortalidade infantil
contiver menção à qualidade ou se puder ser relacionado ao atendimento	pode se basear em uma pesquisa de satisfação.	Aprimorar a qualidade do atendimento	Satisfação dos usuários (conforme resultados obtidos em pesquisa)
	pode se basear em um percentual de falhas ou retrabalhos.	Promover a melhoria da governança de TI	Quantidade de chamadas (chamadas para resolver problemas que já foram abordados)
se referir a algo que deve ser fomentado	pode se referir ao prazo de atendimento.	Promover a melhoria da governança de TI	Prazo médio para atendimento a solicitações de suporte.
	pode se referir a um aumento percentual.	Fomentar pesquisas	Aumento percentual da quantidade de pesquisas realizadas.
somente puder ser alcançado se um conjunto de objetivos, projetos ou ações for bem sucedido	pode ser uma medida percentual das metas alcançadas.	Fortalecer o Departamento de Gestão de Hospitais	Porcentual de metas do Departamento alcançadas
		Promover a melhoria da governança de TI	Porcentual de metas de TI alcançadas
		Promover a gestão do conhecimento	Porcentual de metas alcançadas no projeto de desenvolvimento da gestão do conhecimento
		Promover a gestão por competências	Porcentual de metas alcançadas no projeto de desenvolvimento da gestão por competências

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

72

Sugestões para o Estabelecimento de Indicadores

Dicas para indicadores de resultados		Exemplos	
Se o objetivo...	... o indicador...	Objetivo	Exemplo de indicador
se referir à melhoria de processos	pode ser formado por dois ou três indicadores que representem variáveis críticas de processos críticos	Melhorar os processos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> prazo médio para emissão de passagens prazo médio de realização de contratação por inexigibilidade
	pode ser formado por um indicador que agregue o resultado de vários processos considerados críticos		Porcentual de processos considerados críticos com metas de melhoria alcançadas Taxa de cumprimento dos prazos críticos
se referir à comunicação	pode ser representado pelo resultado de pesquisas ⁴ .	Aprimorar a comunicação interna	Taxa de diferença de percepção de problemas entre os níveis hierárquicos
		Aprimorar a comunicação externa	Taxa de ampliação do conhecimento do público-alvo sobre as políticas públicas coordenadas pelo órgão

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

73

Sugestões para o Estabelecimento de Indicadores

Dicas para indicadores de esforço		Exemplos	
Tipo de Indicador de Esforço	O indicador	Objetivo	Exemplo de indicador
Execução	Pode conter um porcentual de objetivos, projetos ou ações em andamento e no prazo.	Promover a melhoria da governança de TI	Porcentual das ações de melhoria da governança de TI que estão sendo realizadas no prazo
	Pode se referir à execução de um projeto ou de ações.		Porcentual executado do projeto de melhoria da governança de TI
	Pode conter a quantidade de projetos ou ações em andamento (é uma alternativa mais frágil, devendo ser evitada, embora seja possível).		Quantidade de projetos em andamento para melhoria da governança de TI

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

74

Sugestões para o Estabelecimento de Indicadores

Dicas para indicadores de esforço		Exemplos	
Tipo de Indicador de Esforço	O indicador	Objetivo	Exemplo de indicador
Insumos	Pode se referir a aspectos quantitativos ou percentuais de pessoal ou equipamentos	Promover a melhoria da governança de TI	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de analistas de TI na instituição Porcentual de técnicos de suporte dentre os servidores da instituição Porcentual de desktops considerados atualizados na instituição
Eficiência	Pode se referir a custos de forma absoluta ou relativa	Promover a melhoria da governança de TI	<ul style="list-style-type: none"> Despesas com manutenção corretiva por real de patrimônio investido em equipamentos Total de despesas com manutenção corretiva em sistemas Total de despesas com subcontratações para o desenvolvimento de sistemas Gasto médio com manutenção dos sistemas

Sugestões para o Estabelecimento de Indicadores

Perspectiva	Objetivo	Indicador de Resultado	Meta	Indicador de Esforço	Meta
Resultados para a Sociedade	Reduzir a mortalidade infantil	Taxa de mortalidade infantil	15 / 1000	Ampliação de vagas nas UTIs neonatais:	20%
	Elevar a expectativa de vida	Expectativa de vida ao nascer	67 anos	Porcentual de conclusão da pesquisa sobre fatores de óbito de adultos	100%
	Melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde	Taxa de satisfação com o atendimento	85%	Índice de eficácia da capacitação do corpo clínico e de atendimento:	80%
Processos Internos	Apoiar com excelência as redes de atenção	Redução de sequelas permanentes por demora no atendimento em	10%	Taxa de ampliação do número de unidades de saúde com serviço de notificação de violência	20%
	Aprimorar o monitoramento dos fatores de riscos	Taxa de óbitos por doenças cardíacas de pacientes não monitorados pela rede de saúde	10%	Porcentual de conclusão de estudos sobre os fatores de risco no estado:	100%
	Melhorar a qualidade dos hospitais	Índice de qualidade de recursos humanos e materiais	80%	Taxa de ampliação da quantidade de leitos em UTIs	10%
	Universalizar o acesso à atenção primária à saúde	Porcentual da população não atendida	5%	Taxa de ampliação da quantidade de equipes completas de atenção primária	20%
	Desenvolver a comunicação interna	Taxa de coincidência da percepção sobre os problemas – Secretaria/ Direção dos hospitais / corpo clínico	70%	Porcentual de conclusão de plano de ação de melhoria da comunicação	100%
	Aprimorar os processos de trabalho	Índice consolidado do atendimento aos prazos em atividades meio e fim	80%	Porcentual de conclusão de plano de ação de aprimoramento de processos	100%
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver as competências da força de trabalho	Competências atuais / necessárias	80%	Porcentual de execução do plano de capacitação	80%
	Aperfeiçoar a gestão da informação	Emissão automatizada de relatórios de gestão das unidades de saúde:	70%	Hospitais, postos e Secretaria interligados	100%
	Desenvolver cultura orientada a resultados	Resultado da avaliação de clima organizacional:	80%	Porcentual do pessoal capacitado em cultura de resultados	95%
	Melhorar a qualidade do gasto	Aumento da relação satisfação com os serviços de terceiros / despesas com terceiros:	10%	Porcentual de redução das despesas de custeio	5%
	Elevar o volume de recursos aplicados à saúde	Porcentual do orçamento gasto em saúde	12%	Porcentual de execução do plano de remanejamento do orçamento	80%

Fatores não técnicos que influenciam a escolha de indicadores



- total governabilidade sobre as ações que irão impactar os indicadores
- o sucesso ou insucesso das ações irá impactar rapidamente os indicadores

Fatores não técnicos que influenciam a escolha de indicadores



Não teremos indicadores de resultado:

- são difíceis de estabelecer e coletar;
- os resultados somente serão sentidos em longo prazo;
- os indicadores sofrem influências significativas de vários outros órgãos, não iremos monitorar algo que apenas colaboramos, mas não determinamos;
- não podemos mostrar resultados que nos sejam desfavoráveis.

Fatores não técnicos que influenciam a escolha de indicadores

Análise Trade-Off de Indicadores

Proposta	Vantagem	Desvantagem
Proposta 1		
Proposta 2		
Parecer		

O Indicador deve mostrar a taxa de falhas ou de acertos ?

Para ajudar... por que estabelecer um sistema de medição de desempenho?

Indicador indica... a dor.

O que queremos mostrar? Que impressões queremos passar?

Frequência de mudança de indicadores

- Interromper séries de monitoramentos ou manter sempre os melhores indicadores?
- Para evitar dilemas como esse, recomenda-se estabelecer periodicidade para revisão, por exemplo anual.

Elementos complementares

Descrevendo Indicadores

Elemento	Exemplo
Indicador	Taxa de mortalidade infantil
Meta	12 por 1000 (12 óbitos de crianças de até um ano a cada 1000 nascidos vivos)
Periodicidade de apuração	Mensal
Prazo máximo para apuração	Dia 10 de cada mês
Responsabilidade pela apuração	João da Silva

Descrevendo Indicadores

Elemento	Exemplo
Fonte(s) de dados	Cartório distribuidor: Informação de óbito de crianças de até um ano de idade. Sistema Integra Saúde: tela 'nascimentos'; campo nascidos vivos no mês.
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Óbitos de crianças de até um ano de idade}}{\text{nascidos vivos no estado}} \times 100\%$

Descrevendo Indicadores

Elemento	Exemplo
Como apurar o indicador	Apurar a quantidade de óbitos de crianças de até um ano de idade no mês (entre moradores do estado) => numerador. Apurar a quantidade de crianças nascidas vivas no estado no mês => denominador. Dividir o numerador pelo denominador e multiplicar por 1000.

Descrevendo Indicadores

Elemento	Exemplo
O que o indicador mostra	Qualidade das condições de nutrição e higiene da população e do sistema estadual de saúde.
O que pode causar um resultado aquém da meta	Deficiências no acompanhamento da gestante, nas condições de nutrição e higiene das moradias, no sistema de atendimento de saúde (hospitais e postos de saúde), no programa de saúde da família ou na condução dos programas de combate à fome e a miséria.

Descrevendo Indicadores

Elemento	Exemplo
Qual o impacto de um resultado aquém da meta	Comoção negativa dos cidadãos e insatisfação com o governo do estado.

Como Estabelecer Metas

Metas devem ser:

- desafiadoras
- independentes

Como Estabelecer Metas

- Metas devem motivar à ação, mas cada pessoa é única e, portanto, motivada por fatores diferentes
- Metas desafiadoras x apenas desejo de mostrar sucesso
- Metas x avaliação de desempenho
- Metas x órgãos de controle

Como Estabelecer Metas

CrITÉRIOS para o estabelecimento de metas:

- Histórico de resultados
- Desdobramento matemático de metas superiores
- Requisitos de partes interessadas
- Referenciais comparativos

Descrevendo Indicadores

Exercícios

Elemento	Descrição
Indicador	
Meta	
Periodicidade de apuração	
Prazo máximo para apuração	
Responsabilidade pela apuração	
Fonte(s) de dados	

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

91

Descrevendo Indicadores

Exercícios

Elemento	Descrição
Fórmula de cálculo	
Como apurar o indicador	
O que o indicador mostra	
O que pode causar um resultado aquém da meta	
Qual o impacto de um resultado aquém da meta	

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

92

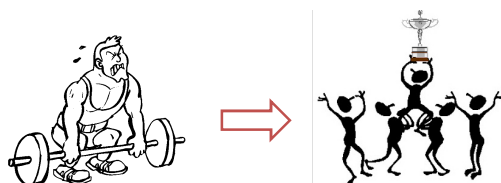
Como Interpretar os Resultados de Indicadores

Em vez de:

- Explicar o passado...
- Aprender sobre o futuro

Como Interpretar os Resultados de Indicadores

Causalidade esforço x resultado



Como interpretar isto?



Como interpretar isto?

Como Interpretar os Resultados de Indicadores

Causalidade esforço x resultado



Como interpretar isto?



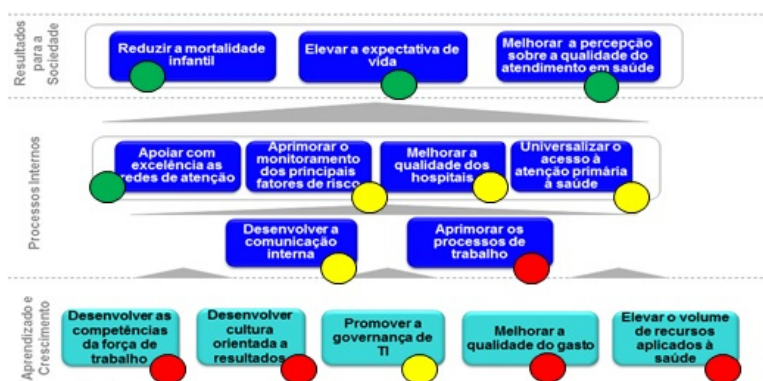
Como interpretar isto?

Como Interpretar os Resultados de Indicadores

Análise vertical

Como interpretar isto?

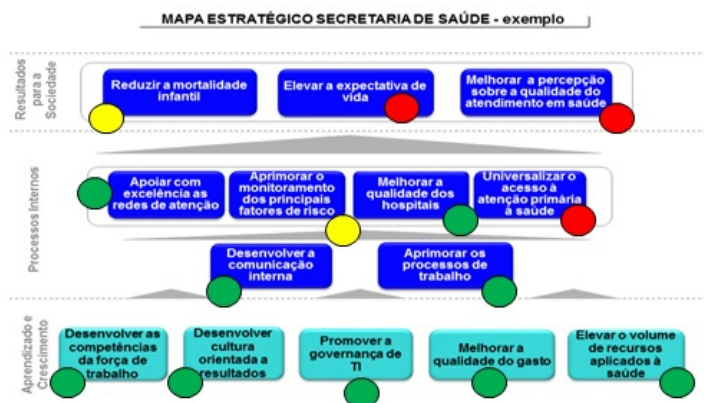
MAPA ESTRATÉGICO SECRETARIA DE SAÚDE - exemplo



Como Interpretar os Resultados de Indicadores

Análise vertical

Como interpretar isto?



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

97

Como Interpretar os Resultados de Indicadores

Análise vertical

Como interpretar isto?



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

98

Como Interpretar os Resultados dos Indicadores

Tribunal de Contas da União - TCU	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Aprimorar a governança e a gestão em organizações e políticas públicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice Geral de Governança – mede o índice geral de governança consolidado da Administração Pública Federal. 2. Índice de implementação de determinações e recomendações - mede o percentual de implementação das determinações e recomendações monitoradas pelo Tribunal.

Fonte: Planejamento Estratégico do TCU, 2015-2021


Como Interpretar os Resultados dos Indicadores

Tribunal de Contas da União – TCU	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Condenar efetiva e tempestivamente os responsáveis por irregularidades e desvios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de tempestividade no julgamento de TCE (Tomadas de Contas Especial) – mede o percentual dos processos de tomada de contas especial apreciados conclusivamente dentro do prazo estabelecido. 2. Tempo esperado de julgamento - mede o tempo médio esperado para julgamento de um processo, mantido o fluxo de entrada e saída de processos (lead time). 3. Índice de recolhimento de débitos e multas - Mede o percentual de recuperação de valor nas esferas administrativas e judiciais.

Fonte: Planejamento Estratégico do TCU, 2015-2021

Como Interpretar os Resultados dos Indicadores


Banco Central do Brasil

Diretoria	Indicador							
DIRAD	Grau de Satisfação de Disponibilidade de Cédulas							
Unidade	Régua de Pontuação	Forma de Acumulação	Periodicidade	Exer. Anterior	Aceitável	Meta	Apurado	Alerta
MECIR	Quanto maior melhor	Pontual	Bianual	87,00	40,00	60,00	87,00	
Fórmula de Cálculo								
Ver observações								
Observação								
Pesquisa realizada a cada dois em dois anos. Não realizada em 2014. Incluído no campo Apurado o valor da pesquisa realizada em 2013.								

Fonte: Relatório de Gestão 2014

Como Interpretar os Resultados dos Indicadores

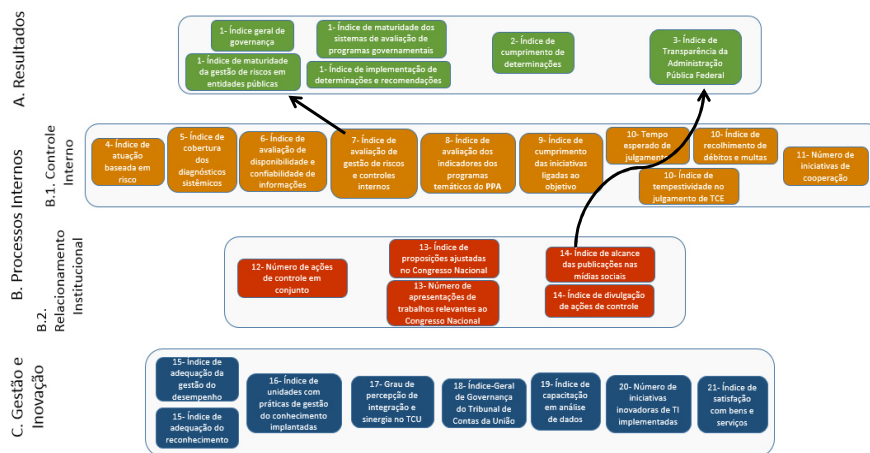
Banco Central do Brasil

Diretoria	Indicador							
DIORF	Prazo de ajuizamento do pedido de falência							
Unidade	Régua de Pontuação	Forma de Acumulação	Periodicidade	Exer. Anterior	Aceitável	Meta	Apurado	Alerta
DELIQ	Quanto menor melhor	Pontual	Anual	115,00	180,00	150,00	178,00	
Fórmula de Cálculo								
prazo = Somatório [(dt.pfal1 - dt.aut1)+(dt.pfal2 - dt.aut2)...+(dt.pfaln - dt.autn)]/n° empresas								
Observação								
O prazo para ajuizamento ficou dentro do limite aceitável. Deve-se ressaltar que alguns motivos pontuais elevaram a média acima da meta: a) Banco Morada, com média de 629 dias (a decisão de ajuizamento da falência foi alterada para elaboração do quadro geral de credores - convocação de credores foi deferida em 30.7.2013 e A chamada de credores foi realizada de 23.09 a 22.10.2013. Atualmente, o liquidante está na fase final de análise dos recursos); b) Perfil DTVM, com média de 354 dias (o liquidante foi substituído por não ter realizado o ajuizamento da falência).								

Fonte: Relatório de Gestão 2014

Como Interpretar os Resultados de Indicadores

Mapa de Indicadores - Tribunal de Contas da União



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

103

Informatização

Analisar custo x benefício: a grande maioria das empresas que possuem sistemas de gestão em patamares de excelência não usam sistemas; usam fortemente coleta manual de indicadores e planilhas eletrônicas



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

104

Informatização

O sistema irá se ajustar à gestão ou teremos que ajustar a gestão ao sistema? Verificar se será possível ajustar o sistema sempre que for necessário alterar o indicador

Informatização

A informatização não é um fim: deve ser meio para facilitar a coleta e a apuração de indicadores e o registro e a interpretação de seus resultados

Comunicação

- evento com a participação da alta direção
- reunião da alta direção com os principais gestores do órgão / entidade
- reuniões setoriais



Comunicação

- página institucional na internet
- quadros de divulgação
- jornal institucional



Comunicação

- Atenção à forma e à periodicidade de comunicação oficial
- Atenção à periodicidade de atualização dos meios de comunicação

Desdobramentos do Sistema de Medição

- Objetivos estratégicos devem ser desdobrados em ações para grupos de trabalho ou unidades administrativas. Tais ações podem ser representadas por iniciativas, programas, projetos, planos, etc.
- Caso objetivos estratégicos sejam desdobrados em objetivos específicos de uma unidade administrativa, recomenda-se avaliar o estabelecimento de indicadores para medir e monitorar o alcance desses novos objetivos.

Desdobramentos do Sistema de Medição

- Recomenda-se avaliar a retomada dos indicadores não priorizados no nível estratégico.
- Indicadores de esforço para o nível estratégico podem ser adaptados e transformados em indicadores de resultado para os níveis gerenciais e operacionais.

Escola Nacional de Administração Pública

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: www.enap.gov.br



Ministério do
Planejamento

