



Introdução a Indicadores

“ O realista não muda a realidade. O Sonhador, mais cedo ou mais tarde, acaba por fazer dela o que ele sonha ”

Autor desconhecido

Rodrigo Ozanan

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

A expressão indicador de desempenho é também normalmente utilizada no sentido de medição de desempenho

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Medições de desempenho são efetuadas quando os aspectos do desempenho podem ser mensurados diretamente e quantificados com facilidade.

Exemplos: Kilometragem de estradas conservadas; número de patentes analisadas nos últimos 12 meses

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "



Indicadores de desempenho podem fornecer uma boa visão acerca do resultado que se deseja medir, mas são apenas aproximações do que realmente está ocorrendo, necessitando, sempre, de interpretação no contexto em que estão inseridos

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Informações sobre desempenho são **essencialmente comparativas**. Um conjunto de dados isolado mostrando os resultados atingidos por uma instituição não diz nada a respeito do desempenho da mesma, a menos que seja confrontado com metas ou padrões preestabelecidos, ou realizada uma comparação com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Os indicadores quase sempre são compostos por variáveis provenientes de um dos seguintes grupos: **custo, tempo, quantidade e qualidade.**

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Quais são as características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos?



" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Representatividade:



O indicador deve ser a expressão dos produtos essenciais de uma atividade ou função; o enfoque deve ser no **PRODUTO**: medir aquilo que é produzido, identificando produtos intermediários e finais, além dos impactos desses produtos (outcomes). Este atributo merece certa atenção, pois indicadores muito representativos tendem a ser mais difíceis de ser obtidos

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Homogeneidade



Na construção de indicadores devem ser consideradas apenas variáveis homogêneas. Por exemplo, ao estabelecer o custo médio por auditoria, devem-se identificar os diversos tipos de auditoria, já que para cada tipo tem-se uma composição de custo diversa

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Praticidade



Garantia de que o indicador realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais. Para tanto, deve ser testado, modificado ou excluído quando não atender a essa condição.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Validade



O indicador deve refletir o fenômeno a ser monitorado.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Independência

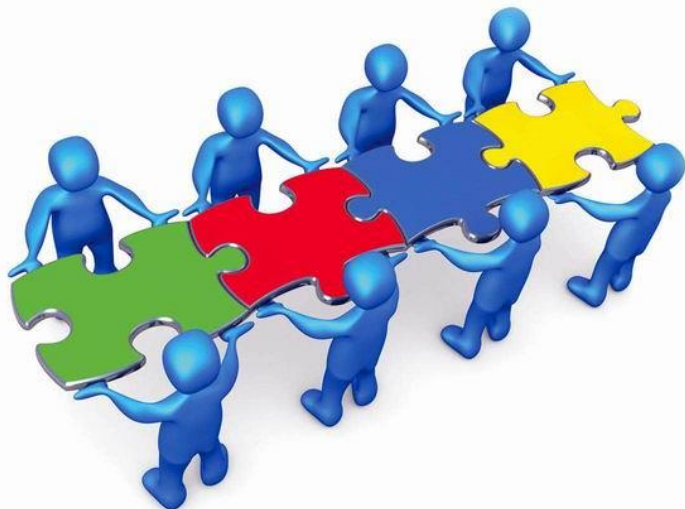


O indicador deve medir os resultados atribuíveis às ações que se quer monitorar, devendo ser evitados indicadores que possam ser influenciados por fatores externos

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Confiabilidade



A fonte de dados utilizada para o cálculo do indicador **deve ser confiável**, de tal forma que diferentes avaliadores possam chegar aos mesmos resultados

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Seletividade



Deve-se estabelecer um número equilibrado de indicadores que enfoquem **os aspectos essenciais** do que se quer monitorar.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Simplicidade

$$1 + 1 = 2$$

O indicador deve ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Cobertura



Os indicadores devem representar adequadamente a amplitude e a diversidade de características do fenômeno monitorado, resguardado o princípio da seletividade e da simplicidade

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Economicidade



As informações necessárias ao cálculo do indicador devem ser coletadas e atualizadas a um custo razoável, em outras palavras, a manutenção da base de dados **não pode ser dispendiosa**

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Acessibilidade



Deve haver facilidade de acesso às informações primárias bem como de registro e manutenção para o cálculo dos indicadores

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

características a serem verificadas na análise de indicadores de desempenho já existentes, quanto na elaboração de novos

Estabilidade



A estabilidade conceitual das variáveis componentes e do próprio indicador bem como a estabilidade dos procedimentos para sua elaboração são condições necessárias ao emprego de indicadores para avaliar o desempenho ao longo do tempo

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

O desempenho na obtenção de um determinado resultado pode ser medido segundo as seguintes dimensões de análise: economicidade, eficiência, eficácia e efetividade. Para cada dimensão de análise podem existir um ou mais indicadores.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "



Economicidade

Minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. Refere-se à capacidade de uma instituição de gerir adequadamente os recursos financeiros colocados a sua disposição

- Os suprimentos hospitalares na qualidade especificada foram adquiridos ao menor preço?
- As licitações para contratação de serviços de informática redundaram em preços menores, mantida a qualidade dos serviços?

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união



Eficácia

Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados.

- O número de crianças vacinadas na última campanha nacional de vacinação atingiu a meta programada?
- As rodovias privatizadas foram recuperadas dentro do prazo previsto?

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "



Eficiência

Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo.. Essa dimensão mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos.

- Os tempos de atendimento nos hospitais foram reduzidos, sem aumento de custos e sem redução de qualidade do atendimento?
- Os custos diretos e indiretos de uma oficina de manutenção foram minimizados, enquanto houve aumento no número de veículos reparados que satisfizeram os padrões de qualidade requeridos?

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união



Efetividade

Relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade.

- O programa de valorização do magistério resultou na redução do índice de repetência escolar?
- O programa médico de família redundou na redução da mortalidade infantil?

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união

Exemplos de indicadores de desempenho

	<i>Economicidade</i>	<i>Eficiência</i>	<i>Eficácia</i>	<i>Efetividade</i>
Manutenção de Rodovias	Custo dos serviços de manutenção, em relação aos preços de mercado.	Custo de manutenção de um km de rodovia em relação a padrões preestabelecidos	Extensão de rodovias em boas condições de uso como porcentagem das metas planejadas.	Nº de acidentes fatais, em relação ao período anterior. Tempo médio de viagem, em relação ao período anterior

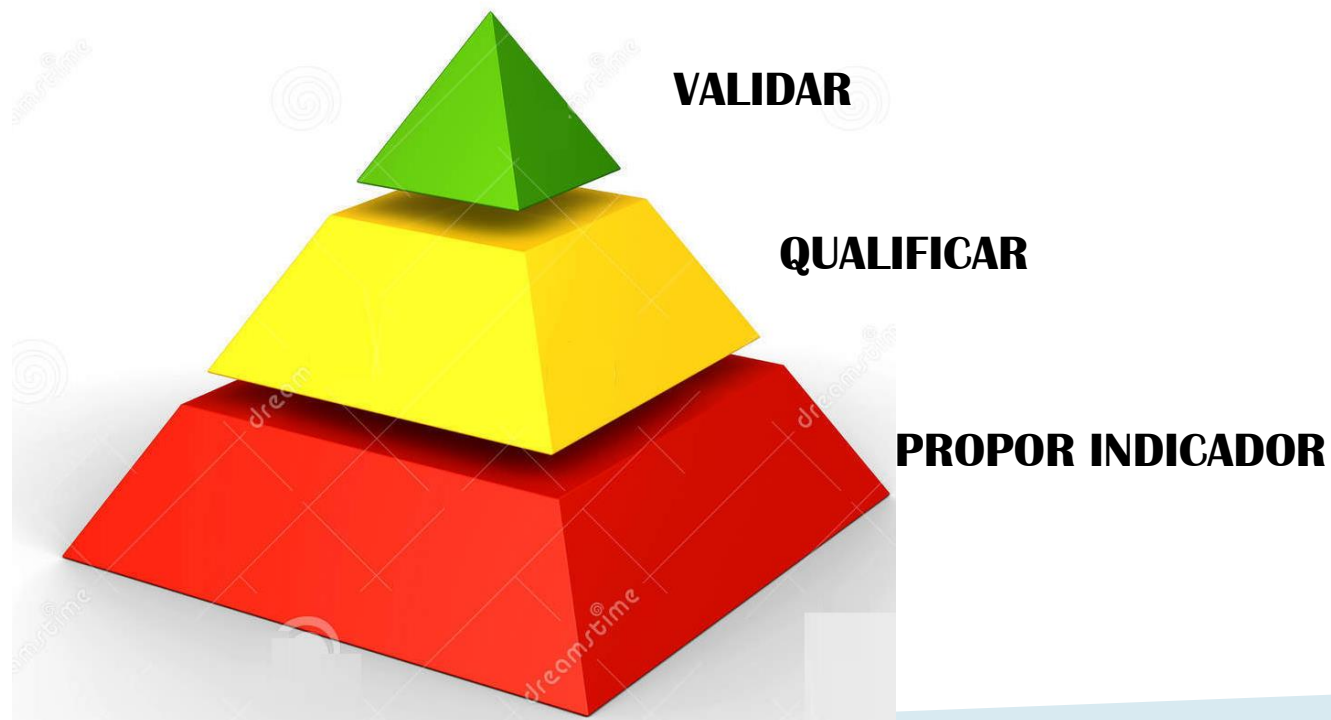
" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união

ATENÇÃO!

Para obtenção de indicadores Críveis o primeiro passo é que o meio (sociedade) acredite nele. Para isso é fundamental que sua elaboração siga etapas básicas

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união

Etapas na Elaboração de indicadores de Lucro Social



" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Proposição de Indicadores de Lucro Social



Um indicador social é uma medida em geral quantitativa dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para formulação de políticas)

Paulo de Marinho Januzzi

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Proposição de Indicadores de Lucro Social



Tendo em vista que a construção dos indicadores de lucro é por natureza empírica, deve ser definida uma sistemática para sua elaboração

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

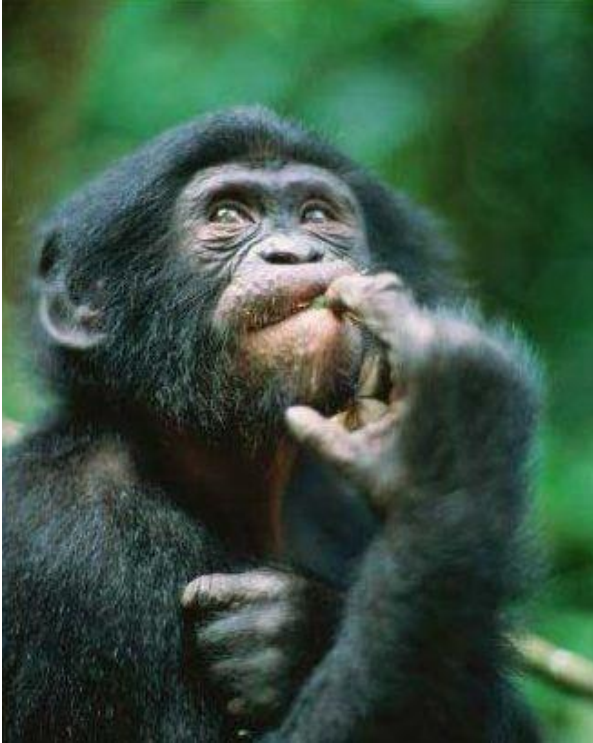
Proposição de Indicadores de Lucro Social

Nesta etapa, os indicadores devem estar **obrigatoriamente** alinhados com a Missão, Visão e Valores da instituição



" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Qualificação de Indicadores de Lucro Social



Inicie fazendo aos especialistas as seguintes perguntas:

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união

Qualificação de Indicadores de Lucro Social



- O indicador é relevante?
- Traz algo de novo, incorpora algo original que não se sabia?
- A metodologia de construção do indicador observa os atributos que um indicador deve possuir?

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Qualificação de Indicadores de Lucro Social



Nesta etapa, a participação de pessoas que trabalham diretamente na área é fundamental! Lembre-se do ditado:

Garbage in, Garbage out!

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união

Qualificação de Indicadores de Lucro Social



Nesta etapa, é necessário definir as **limitações** para a utilização do indicador

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Qualificação de Indicadores de Lucro Social



Após isto, elabore uma ficha de qualificação do indicador

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Qualificação de Indicadores de Lucro Social

Hipótese: Hipótese que motivou a criação do indicador

Indicador 1: Nome do Indicador			
Objetivo: Para que serve o indicador			
Usos: A que o indicador se destina (aplicações)		Responsável: Responsável pela alimentação do indicador	
Método de cálculo:		Periodicidade de Cálculo (anual) Qual a periodicidade para coleta e tratamento de dados	
		Recursos	
Variáveis	Fonte	Intervalo de validade dos dados	Variáveis Externas
Descrição de cada uma das variáveis que compõe o indicador	Local onde será capturada – (completo)	<p>Ideal = (uso sem restrições)</p> <p>Parcial = (uso com restrições – necessita análise mais aprofundada)</p> <p>Descartar = (descarta indicador)</p>	Fatores externos que podem afetar a coleta de dados e/ou no indicador

METODOLOGIA (TÉCNICA) DELPHI

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Validação de Indicadores

Tendo como precursores Dalkey & Helmer, que descreveram em 1948 seus fundamentos teóricos, o método Delphi teve como área de aplicação inicial a previsão tecnológica, sendo posteriormente estendido a outras áreas, como a de Planejamento Estratégico, principalmente para a prospecção de cenários futuros.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Validação de Indicadores

O método consiste basicamente na organização de um grupo de peritos (especialistas) que são consultados sobre uma série de questões, que serão respondidas de modo intuitivo. Os resultados dessa primeira fase são analisados, à luz da estatística.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Validação de Indicadores

Uma vez analisados, os resultados são apresentados a cada um dos participantes que, após tomarem conhecimento, respondem novamente, caracterizando a ênfase interativa do método, também chamada de convergência de opiniões. Essas interações se sucedem até que um consenso ou quase consenso seja obtido.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Validação de Indicadores

Resumidamente, o método Delphi tem como base o anonimato e a interação controlada dos participantes, bem como o tratamento estatístico das respostas às consultas. O **anonimato** procura reduzir a influência de um participante sobre o outro, impedindo que se comuniquem durante a realização do painel, introduzindo vício ou tendência na pesquisa.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Validação de Indicadores

Já a **interação controlada** (feedback) permite que o participante tome conhecimento geral das respostas do grupo e altere suas respostas, se assim o desejar, evitando vício ou desvio dos pontos centrais da consulta.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Validação de Indicadores

O tratamento estatístico reduz a pressão sobre o grupo na busca do consenso e permite apresentar não só o ponto de vista da maioria, mas também o resultado minoritário, principalmente se a minoria tiver convicção acerca do assunto.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Validação de Indicadores

Finalmente, podem ser realizadas por correio eletrônico ou outro meio, **não sendo necessários encontros presenciais**, possibilita maior adesão dos especialistas que participam de acordo com suas disponibilidades de tempo, reduzindo consideravelmente o custo e possibilitando a participação de um grupo mais amplo

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Etapas da Validação

1ª Etapa - Primeira rodada

Nessa etapa, uma lista preliminar de indicadores deve ser elaborada e enviada a pesquisadores/profissionais pré selecionados com o maior conhecimento possível na área de estudo para atuarem como especialistas na pesquisa.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Etapas da Validação

Em nosso caso, utilizaremos a escala baseada no estudo de Linstone e Turoff (2002). Esta classificação foi utilizada para avaliar a relevância de indicadores em diferentes áreas, com a mensuração do grau de importância definida em cinco níveis:

5. Muito importante;
4. Importante;
3. Desejável;
2. Não prioritário;
1. Dispensável

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Etapas da Validação

Uma vez recebidos os questionários, os dados deverão ser organizados em planilhas e analisados a fim de avaliar o grau de consenso entre os especialistas para os indicadores da lista preliminar. Os indicadores considerados com elevado nível de consenso serão aqueles que atingirem o terceiro quartil na análise, ou seja, correspondem àqueles que forem indicados por, pelo menos, 75% dos especialistas com a designação de **nível 4 ou 5**.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Etapas da Validação

2ª Etapa - Feedback

Finalizada a análise dos dados obtidos na primeira etapa, um novo instrumento deve ser encaminhado aos especialistas, juntamente com a tabulação dos resultados obtidos na etapa anterior, possibilitando um "feedback" a todos os participantes.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Etapas da Validação

Neste momento cada um terá a oportunidade de interagir com a visão de outros especialistas possibilitando a reavaliação do grau de importância atribuído aos indicadores, somando a essa construção, uma visão multidisciplinar.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Etapas da Validação

A partir do retorno dos dados, uma nova análise dos dados deverá ser realizada, utilizando-se os mesmos critérios apresentados na etapa anterior

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Etapas da Validação

3ª Etapa - Consolidação

Finalizada a segunda etapa, o instrumento deverá ser enviado pela última vez aos participantes. Neste momento, pode ser disponibilizado um espaço ao final do instrumento onde o participante deverá descrever sua justificativa para uma designação de nível 3 ou inferior para qualquer um dos indicadores

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Etapas da Validação

Com isto espera-se que os sujeitos possam destacar fatores relevantes que não tenham sido abordados pelos demais especialistas durante o processo. Ao final do retorno dos questionários, os dados serão organizados e tabulados

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

Etapas da Validação

A partir dos dados obtidos nas três etapas da aplicação da técnica, deve ser elaborado um painel que apresentará um panorama geral dos resultados obtidos em todas as etapas, com a apresentação uma lista de indicadores que obtiveram o consenso entre os especialistas da área.

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "



" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união "

"Comece, mesmo que de forma tímida. Escolha alguns indicadores e meça. A experiência de uso lhe mostrará os pontos de melhoria e, aos poucos, você começará a colher os resultados"

*Jacqueline Reschm sócia diretora da
Resch Recursos Humanos*

" A vitória vem da luta, a luta vem da força, a força vem da união