

Guia Referencial de Indicadores



ABRIL/2023

SEPLAG
Secretaria
de Estado de
Planejamento
e Gestão



Governo de
**Mato
Grosso**

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO

Mauro Mendes Ferreira
Governador

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Basílio Bezerra Guimarães dos Santos
Secretário

SECRETARIA ADJUNTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Sandro Luis Brandão Campos
Secretário-Adjunto

SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMAÇÕES SOCIOECONÔMICAS E ORDENAMENTO TERRITORIAL

Keile Costa Pereira
Superintendente

COORDENADORIA DE ESTUDOS E INDICADORES SOCIOECONÔMICOS

Debora Pinheiro da Silva
Coordenadora

EQUIPE TÉCNICA

Cleber Zamboni Sartor
Analista Administrativo – Administrador

Fábio Henriques de Jesus
Gestor Governamental – Advogado

Debora Pinheiro da Silva
Analista Administrativo – Economista

Nilson Antônio Batista
Gestor Governamental – Economista

Elizângela Regina Santos Xavier
Analista Administrativo – Economista

Paulo Henrique Ribeiro Coelho da Cruz
Analista Administrativo – Administrador

COLABORADORES

Thalita Torres dos Santos Mattos
Estagiária - Publicidade e Propaganda

Gilberto Lemes do Nascimento
Analista Administrativo – Economista

Cuiabá, abril de 2023.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	6
2 - INDICADORES.....	7
2.1 - Indicadores na Gestão Pública.....	8
2.2 - Classificação de Indicadores.....	9
2.2.1 - Quanto à Gestão do Fluxo de Implementação de Políticas Públicas.....	12
2.2.2 - Quanto à abordagem de avaliação de desempenho.....	12
2.2.3 - Quanto ao nível hierárquico.....	14
2.2.4 - Quanto à forma.....	14
2.2.5 - Quanto à valoração.....	15
2.2.6 - Quanto à objetividade.....	15
2.2.7 - Quanto à natureza das variáveis.....	15
2.2.8 - Quanto à relação das variáveis.....	16
2.3 - Propriedades desejáveis dos indicadores.....	16
2.4 - Limitações ao uso de indicadores.....	17
2.5 - Os principais mitos do uso de indicadores na mensuração do desempenho.....	18
2.6 - Ciclo de vida do indicador - Ciclo PDCA.....	18
2.7 - Plano para definição dos indicadores.....	19
2.8 - Passo a passo para definição de indicadores.....	22
3 - SISTEMA ESTADUAL DE INDICADORES.....	26
3.1 - Atribuições dos atores envolvidos no Sistema Estadual de Indicadores.....	26
3.1.1 - Atribuições do órgão central.....	27
3.1.2 - Atribuições dos órgãos e entidades da administração pública estadual.....	27
3.2 - Processo de orientação para definição de indicadores.....	27
3.2.1 - Metadados do Indicador.....	28
3.3 - Processo de validação de indicadores.....	30
3.3.1 - Análise Negocial do Indicador.....	31
3.3.2 - Análise Metodológica Indicador.....	33
4 - MENSURAÇÃO E MONITORAMENTO DO RESULTADO DO INDICADOR.....	36
4.1 - Mensuração do Indicador.....	36
4.2 - Monitoramento do Indicador.....	36

4.2.1 - Análise e Interpretação do Indicador.....	36
4.2.2 - Comunicação do Resultado do Indicador.....	37
4.2.2.1 - Painéis de Controle.....	38
5 - A IMPORTÂNCIA DO BANCO DE DADOS.....	39
6 - FONTES LEGAIS DO USO DE INDICADORES.....	40
7 - REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	41

APRESENTAÇÃO

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG-MT, possui, entre suas competências, a gestão do Sistema de Indicadores do Estado de Mato Grosso, e como órgão central, estabelece ferramentas, diretrizes e métodos.

Com o objetivo de orientar os órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, na definição e gerenciamento de indicadores, apresentamos este Guia Referencial de Indicadores.

A metodologia utilizada, abrange um conjunto de diversas abordagens visitadas, literatura especializada, orientações do Governo Federal e pesquisas em organizações não governamentais afeitas à matéria.

Pretendemos, com este material, contribuir para ampliar o conhecimento e compreensão dos métodos e seguimentos utilizados em nossos trabalhos, para que, diante dos desafios assumidos pelo estado de Mato Grosso, possamos influenciar positivamente ações em busca de maximizar o bem-estar social.

1. INTRODUÇÃO

No setor público, indicadores são instrumentos essenciais no planejamento, nas atividades de monitoramento e avaliação do desempenho de processos de trabalho, projetos, programas e políticas públicas.

Possibilitam medir os níveis de economicidade, execução, eficiência e eficácia relacionadas às entregas de produtos e serviços à sociedade, assim como o nível de efetividade alcançado.

Por permitirem uma leitura apurada da realidade aferida, facilitam a compreensão dos resultados atingidos, bem como o diálogo entre o Governo do Estado e os diversos grupos sociais organizados na busca constante pela maior aderência entre as políticas públicas e os anseios da população.

Este material apresenta uma base conceitual sobre o tema, ferramentas padronizadas para definição e validação do indicador, bem como orientações para os processos de mensuração, monitoramento, avaliação e comunicação dos resultados dos indicadores.

2. INDICADORES

Os indicadores possibilitam conhecer a situação que se deseja modificar, estabelecer as prioridades, identificar os objetivos e metas, avaliar os processos e verificar os resultados quantitativa e qualitativamente.

Eles ora auxiliam na tarefa de avaliar a evolução da sociedade e os níveis de qualidade de vida das pessoas, ora contribuem no planejamento, mensuração e comunicação dos resultados e os impactos alcançados, e auxiliam ainda, cuidando das prioridades e alertando sobre riscos, colaborando com a responsabilidade fiscal, conscientização pública e controle social.

Neste contexto, permitem melhor embasamento técnico para fundamentar a manutenção, aprimoramento ou correção das estratégias empregadas, e sua disponibilização à sociedade demonstra a transparência da gestão.

De forma geral, para melhor compreensão do conceito de indicadores, é necessário apresentar as definições de dados e informações.

Os dados podem ser considerados a unidade básica da informação, sendo expressos por um número, um texto, uma imagem, um som, um vídeo ou alguma outra mídia. Representam uma informação disponível, mas ainda não organizada ou manipulada; não possuem foco na gestão e por si só não transmitem nenhuma mensagem que possibilite o entendimento sobre determinada situação. Ex: Dados constantes no FIPLAN¹ sobre os pagamentos realizados.

Informação, por seu turno, representa o resultado do processamento dos dados. Ou seja, são dados que foram analisados e interpretados sob determinada ótica, e a partir desta análise se torna possível a sua qualificação. Ex: Despesas realizadas por cada secretaria.

A partir dos conceitos de dado e informação, podemos definir que indicador é uma informação crítica, que precisa ser controlada e mantida em determinados patamares. Ex: Despesa média, por servidor e por mês, em diárias e passagens.

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez, o indicador:

“é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado

¹ Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado de Mato Grosso.

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”.

Na definição da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ:

“Sua característica principal é a existência de fórmulas mais complexas para seu cálculo que preconizam, no mínimo, uma razão (conta de dividir) entre duas informações. Se não houver divisão de duas informações, então não existe indicador genuíno, apenas uma informação (ou um número “puro”)”.

Na administração pública, os indicadores, chamados de Indicadores Institucionais, cumprem uma série de papéis, desenvolvendo as seguintes atribuições:

- Estabelecer o marco inicial, os dados da situação atual;
- Localizar oportunidades e problemas;
- Estudar comportamentos e inter-relações;
- Monitorar processos para garantir:
 1. A eficácia no alcance das metas;
 2. A eficiência na utilização dos recursos;
 3. A efetividade das ações;
- Avaliar os resultados alcançados;
- Alertar para necessidades de redirecionamentos;
- Comunicar os resultados;
- Demonstrar a relevância e o impacto de políticas, planos, programas, processos e projetos.

2.1. INDICADORES NA GESTÃO PÚBLICA

O Guia Metodológico para Indicadores do Ministério do Planejamento aborda o uso de indicadores na gestão pública, como instrumentos que contribuem para identificar, medir e descrever aspectos relacionados a um determinado fenômeno ou objeto da realidade a respeito do qual o Estado decide por uma ação ou a omissão. A principal finalidade de um indicador é, portanto, traduzir, de forma mensurável (quantitativamente) ou descritível (qualitativamente), um ou mais aspectos da realidade dada (situação social) ou construída (ação), de maneira a tornar operacional o seu acompanhamento.

Na administração pública, os indicadores também podem ser utilizados para avaliar:

- **Projetos;**
- **Atividades;**
- **Processos;**
- **Programas;**
- **Políticas públicas.**

Projetos e atividades devem ser avaliados durante e após sua execução. Durante a execução é muito comum que se mensure seu progresso, com indicadores como o percentual do projeto executado. Já após sua execução, pode-se avaliar a eficácia de atividades e projetos, mediante indicadores tais como: porcentagem de funcionalidades plenamente atendidas, porcentagem de ações implementadas conforme previsto, ou porcentagem de recursos empenhados.

Processos são mensurados quanto ao desempenho das atividades vinculadas com a execução ou forma em que o trabalho é realizado para produzir os bens e serviços, tais como dias de demora de um processo de compra e percentual de liberação dos recursos financeiros.

Programas são instrumentos de organização da ação governamental que visam a concretização dos objetivos pretendidos, mensurados por indicadores.

Políticas públicas, precisam de um atributo adicional em relação aos indicadores institucionais, a desagregabilidade, ou seja, a capacidade de representação regionalizada de grupos sócio demográficos. Além disso, políticas públicas devem ser avaliadas em relação aos seus resultados (benefícios ao público-alvo decorrentes das ações empreendidas) ou em relação ao seu impacto (efeitos das estratégias governamentais a médio e longo prazos), dimensões específicas relacionadas a políticas públicas.

2.2. CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES

A literatura aponta várias formas e critérios de classificação de indicadores.

Quadro 1 - Classificações de Indicadores

CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES	
Quanto à gestão	Esforço
	Resultado

CLASSIFICAÇÃO DE INDICADORES	
Quanto ao fluxo de políticas públicas	Insumo/Recurso
	Processo/Fluxo
	Produto
	Resultado
	Impacto/Efeito
Quanto ao desempenho	Economicidade
	Eficácia
	Efetividade
	Eficiência
	Execução
Quanto ao nível hierárquico	Estratégico
	Gerencial ou tático
	Operacional
Quanto à objetividade	Objetivo
	Subjetivo
Quanto à forma	Analítico
	Sintético
Quanto à valoração	Descritivo
	Normativo
Quanto à natureza das variáveis	Quantitativo
	Qualitativo
Quanto à relação entre as variáveis	Absoluto
	Relativo

Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Estudos e Indicadores Socioeconômicos SISOT/SAPGPP/SEPLAG/MT

A tipologia de classificação de indicadores adotada pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ divide os indicadores em: de esforço e de resultado, cabendo ressaltar que também é muito utilizada a denominação em língua inglesa - drivers (indicadores de esforço) e outcomes (indicadores de resultados).

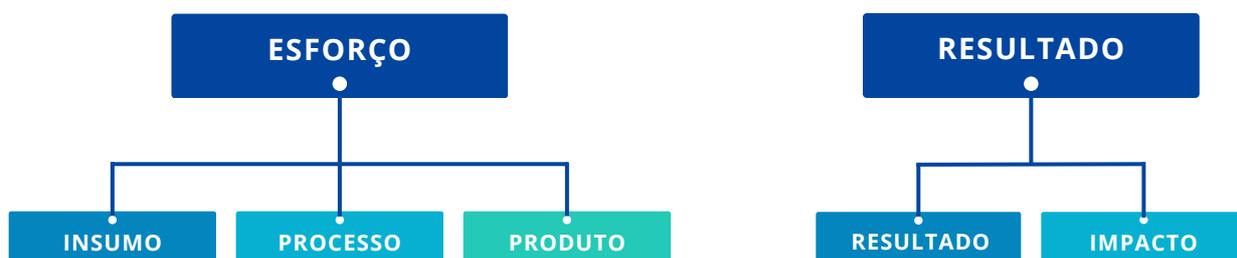
■ INDICADOR DE ESFORÇO

Sua medição contribui, **indiretamente**, para os resultados. Normalmente, medem INSUMOS, PROCESSOS E PRODUTO que contribuem para o gerenciamento do resultado. Ex: Porcentagem de pacientes diabéticos com Lipoproteínas de baixa densidade - LDL menor ou igual a 100.

■ **INDICADOR DE RESULTADO**

Permite identificar, **diretamente**, o alcance dos objetivos de médio e longo prazo, gerenciando **RESULTADO / IMPACTO / EFEITO**. Devem ser claros, precisos, mensuráveis e críticos. Ex: Mortalidade por doenças cardiovasculares (número de óbitos por este grupo de doenças por 100.000 habitantes).

Figura 1 - Associação entre indicadores de gestão



Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Estudos e Indicadores Socioeconômicos / SISOT/SAPGPP/SEPLAG/MT

Os indicadores de esforço estão associados aos insumos e processo de trabalho, ou seja, aos recursos do processo e aos esforços envolvidos para o alcance dos resultados pretendidos. Já os de resultado estão associados às consequências das ações, medem o efeito dos produtos e serviços oferecidos.

Quadro 2 - Comparativo entre indicador de esforço e indicador de resultado

INDICADOR DE ESFORÇO	INDICADOR DE RESULTADO
Permite a verificar a causa antes de o efeito acontecer.	Permite a mensuração do efeito após um certo tempo.
Possibilita verificar se os planos relacionados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos	Possibilitar a verificação se os objetivos estão sendo atingidos.
Adequado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas.	Adequado para a medição final do alcance dos objetivos.

Fonte: Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores – Governo Federal - ENAP

2.2.1. QUANTO À GESTÃO DO FLUXO DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Os indicadores possuem uma classificação quanto a implementação das políticas públicas que obedece um critério de hierarquização gerencial do processo, pois permite separar os indicadores de acordo com a sua aplicação nas diferentes fases do ciclo de gestão: antes, durante ou depois de sua implementação. Na versão adaptada de Bonnefoy (2005) e Jannuzzi (2005), os indicadores podem ser:

■ INDICADOR DE INSUMO (ANTES)

Tem relação direta com os **recursos** a serem alocados, ou seja, com a disponibilidade dos recursos humanos, materiais, financeiros e outros a serem utilizados pelas ações de governo. Ex: Médicos/mil habitantes e Gasto per capita com educação.

■ INDICADOR DE PROCESSO (DURANTE)

Traduz o **esforço** empreendido na obtenção dos resultados, medindo o nível de utilização dos insumos alocados. Ex: Percentual de atendimento de um público alvo e Percentual de liberação dos recursos financeiros.

■ INDICADOR DE PRODUTO (DEPOIS)

Mede o alcance das **metas físicas**, expressando as entregas de produtos ou serviços ao público-alvo. Ex: Percentual de quilômetros de estradas entregues e Percentual de armazéns construídos

■ INDICADOR DE RESULTADO (DEPOIS)

Expressa, **direta** ou **indiretamente**, os benefícios obtidos pelo público-alvo decorrentes das ações empreendidas e permitem realizar avaliações de eficácia ou do grau de alcance dos objetivos dos programas. Ex: Taxa de morbidade e Taxa de reprovação escolar e de homicídios.

■ INDICADOR DE IMPACTO (DEPOIS)

Mede os **efeitos** relacionados ao fim esperado com a entrega dos bens e serviços, possuindo natureza abrangente e muitas vezes multidimensional. Medem os efeitos das estratégias governamentais de médio e longo prazo. Ex: Índice de Gini e PIB per capita.

2.2.2. QUANTO À ABORDAGEM DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A classificação quanto a avaliação de desempenho, possui foco na avaliação dos recursos alocados e nos resultados alcançados.

■ **INDICADOR DE ECONOMICIDADE**

Calcula os **gastos envolvidos na obtenção dos insumos** (materiais, humanos, financeiros etc.) necessários às ações que produzirão os resultados planejados. Visam minimizar custos sem comprometer os padrões de qualidade estabelecidos.

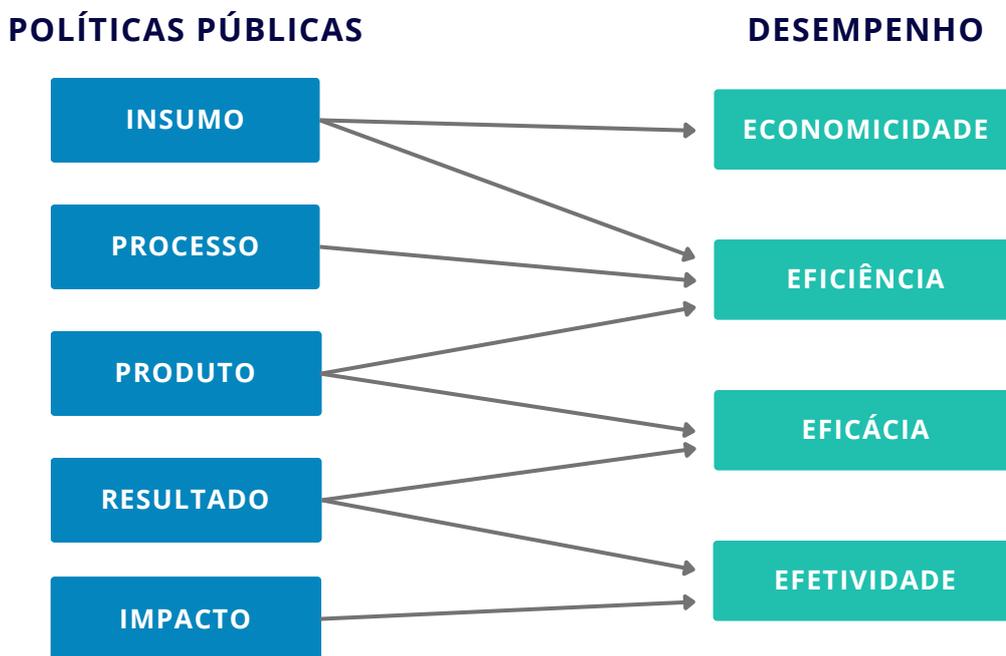
■ **INDICADOR DE EFICÁCIA**

Apointa o nível com que se atinge as metas e objetivos planejados, ou seja, **avaliam se as metas foram atingidas ou superadas**, após estabelecidos o referencial e comparando com o que foi produzido de fato.

■ **INDICADOR DE EFETIVIDADE**

Mede os **efeitos positivos ou negativos** na realidade, apontando se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pelas políticas públicas, planos ou programas. É o que realmente importa para **efeitos de transformação social**.

Figura 2 - Relação entre Indicadores de Desempenho e Gestão de Políticas Públicas



Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Estudos e Indicadores Socioeconômicos / SISOT/SAPGPP/SEPLAG/MT

A economicidade depende dos insumos, que geralmente são medidos pelo seu custo.

A eficiência de um processo é calculada pelo produto em relação aos insumos que estão sendo utilizados.

A eficácia depende dos produtos e dos resultados obtidos, associados ao objetivo proposto. Sendo que produto são os resultados imediatos e intermediários, já o resultado se refere ao resultado final. A efetividade deve ser vista como efeito do resultado final, ou seja, impacto.

2.2.3. QUANTO AO NÍVEL HIERÁRQUICO

■ INDICADOR ESTRATÉGICO

Diretamente ligado ao planejamento estratégico. Está relacionado à missão, propósito e à visão estabelecidos para a organização, normalmente a médio ou longo prazo. Algumas ferramentas utilizadas: análise SWOT, definição de missão, visão e valores, Market Share, BSC (Balanced Scorecard) e, entre outras. Ex: Nível de satisfação do atendimento.

■ INDICADOR GERENCIAL

Neste, são apontadas métricas para determinar se as ações traçadas por cada área estão contribuindo para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, é geralmente relacionado a metas gerenciais e de médio prazo.

As áreas responsáveis pelos indicadores gerenciais/táticos, levarão o plano da alta gestão para os demais setores que, a partir daí, operacionalizarão o planejamento no dia a dia. Por isso, ele é estimado para o médio prazo. Algumas ferramentas utilizadas: plano de marketing, plano de Recursos Humanos, plano de produção. Ex: Tempo de resposta do atendimento.

■ INDICADOR OPERACIONAL

É aquele no qual os gestores, em conjunto com a equipe de execução, asseguram a realização do planejamento no dia a dia. Por isso, em geral, nessa etapa se trabalha com metas mais imediatas ou de curto/curtíssimo prazo. Algumas ferramentas utilizadas: 5W2H², cronogramas e planos de contingência. Ex: Quantidade de atendimentos realizados.

2.2.4. QUANTO À FORMA

■ INDICADOR ANALÍTICO

Também chamado de simples, permite avaliar aspectos diretos da realidade. Ex: População de 15 anos ou mais alfabetizada.

² A ferramenta 5W2H é um checklist administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

■ INDICADOR SINTÉTICO

Também chamado de complexo, é constituído por indicadores analíticos ou por muitas variáveis, e permite verificar comparabilidades pela construção de rankings. Um exemplo é o Índice de Desenvolvimento Humano - IDH, composto de variáveis que expressam a longevidade, a renda e a educação de uma população no âmbito de União, Estado ou Município.

2.2.5. QUANTO À VALORAÇÃO

■ INDICADOR DESCRITIVO

Apenas "descreve" características e aspectos da realidade empírica, não sendo dotado de significados valorativos. Ex: Taxa de evasão escolar. (Evasão escolar é um conceito simples e é um registro com metodologia única para qualquer desagregação).

■ INDICADOR NORMATIVO

Reflete critérios que obedecem a alguma norma em sua caracterização. Ex: Proporção de pessoas na linha da pobreza. (indicador que depende de normas em relação ao próprio conceito de pobreza).

2.2.6. QUANTO À OBJETIVIDADE

■ INDICADOR OBJETIVO

Registros que informam ou caracterizam algum dado ou valor. Ex: Taxa de natalidade.

■ INDICADOR SUBJETIVO

Registros baseados na interpretação pessoal, na qualificação sobre algo. Ex: Felicidade Interna Bruta- FIB.

2.2.7. QUANTO À NATUREZA DAS VARIÁVEIS

■ INDICADOR QUANTITATIVO

Numericamente mensurável, ou seja, seus valores advêm de uma medição ou de uma contagem. Ex: Número de leitos hospitalares.

■ INDICADOR QUALITATIVO

Baseia-se em qualidades. Uma variável é qualitativa quando seus possíveis valores são

categorias ou características. Ex: Grau de escolaridade da mãe.

2.2.8. QUANTO À RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

■ VARIÇÃO ABSOLUTA

Quando utiliza-se apenas uma variável na elaboração da metodologia de cálculo do indicador. Ex: Número de hospitais credenciados.

■ VARIÇÃO RELATIVA

Quando utiliza-se mais de uma variável na elaboração da metodologia de cálculo do indicador. Ex: Proporção de hospitais credenciados. Nesse caso, há uma relação entre o número de hospitais credenciados e o total de hospitais.

2.3. PROPRIEDADES DESEJÁVEIS DOS INDICADORES

Existem alguns critérios que devem ser verificados para confirmar a relevância do indicador e suas propriedades desejáveis:

- **Cobertura** - Abrangência territorial ou populacional;
- **Desagregabilidade** - Capacidade de se referir às subdimensões territoriais ou grupos categóricos;
- **Comparabilidade** - Comparação à um parâmetro e/ou espaço geográfico, bem como séries históricas de acontecimentos;
- **Historicidade** - Estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações;
- **Periodicidade** - Possibilidade de um acompanhamento periódico;
- **Comunicabilidade** - Aspectos práticos, claros e de fácil comunicação;
- **Confiabilidade** - Origem em fontes confiáveis ou que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta;
- **Replicabilidade** - Reprodução sem perda de confiabilidade.
- **Factibilidade** - Facilidade de obtenção dos dados;
- **Economicidade na obtenção dos dados** - A relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável, dando-se preferência à dados que podem ser obtidos sem ou com baixo custo;

- **Especificidade** - Reflete informações estritamente ligadas ao objeto em estudo;
- **Sensibilidade** - Capacidade de captar as variações sobre o fenômeno de interesse, inclusive mudanças de comportamento durante a execução das atividades;
- **Relevância Social** - Grau de importância do indicador à sociedade.

2.4. LIMITAÇÕES AO USO DE INDICADORES

O Guia Metodológico para Indicadores do Ministério do Planejamento, considera a importância em apresentar algumas limitações durante a construção e utilização de indicadores, que precisam ser levadas em conta para uma adequada utilização dos mesmos.

A medição interfere na realidade a ser medida: A coleta das informações altera o contexto no qual estas informações são coletadas, interferindo nos resultados obtidos. Há que se ter em mente que a gestão dos indicadores advém de procedimentos executados por pessoas, que possuem interesses, sofrem e geram pressões e podem não ser plenamente isentas.

Parcimônia e confiança são necessárias: Deve-se perseguir a aproximação entre a fonte primária de informações (por exemplo, professores, policiais, assistentes sociais e bancários) e as instâncias decisórias, para que o processo de aferição seja confiável, subsidiando efetivamente os últimos sem sobrecarregar os primeiros, numa relação de parcimônia e confiança. Para tal, deve ser dada ênfase em uma ampla comunicação e busca pela compreensão e comprometimento mútuos de modo a facilitar e coordenar o processo de busca da informação.

Não se deve subestimar o custo da medição: Medições efetivas envolvem custos significativos, que devem ser avaliados com a máxima antecedência. É necessário que se construa instrumentos, tais como sistemas de informação, que sejam amigáveis a todos os envolvidos, de modo que estes não se tornem fardos à coleta, tratamento e apresentação das informações, bem como não induzam ao descomprometimento na prestação ou utilização das informações.

A medição não constitui um fim em si mesmo: Indicadores adequados, confiáveis e disponíveis tempestivamente são excelentes ferramentas de suporte à decisão. Contudo, deve-se ter cautela para que estes não interfiram negativamente no desempenho da organização, seja pelo volume de recursos envolvidos na apuração, seja pela supervalorização dos indicadores por parte das instâncias decisórias. Por um lado, os tomadores de decisão devem ter em mente que qualquer conjunto de indicadores é uma redução da realidade e que outras formas de aquisição de informações, tais como a troca de experiências e impressões interpessoais, não podem ser desprezadas. Por outro lado, as unidades setoriais têm que se certificar de que suas ferramentas e processos não sirvam

apenas a si próprios. Os indicadores devem ambicionar, em última instância, à ampliação da capacidade do Estado de ofertar bens e serviços de qualidade.

Indicadores são representações imperfeitas e transitórias: Não se deve confiar cega e permanentemente nas medidas, o que significa dizer que o gestor de uma política pública deve, periodicamente, realizar uma avaliação crítica acerca da pertinência dos indicadores selecionados, considerando que, a todo tempo, surgem modelos aperfeiçoados baseados em novas teorias.

2.5. OS PRINCIPAIS MITOS DO USO DE INDICADORES NA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

O Guia Referencial para Medição do Desempenho do Ministério do Planejamento apresenta alguns dos principais mitos, posturas e imposturas acerca da mensuração do desempenho.

O mito da medição absoluta – precisa-se medir tudo: Quem pretende medir tudo, acaba não medindo nada. Gerir o desempenho é uma forma de controle, que deve ser extremamente seletivo. Medir apenas o que é importante, o que é significativo, o que vale a pena e que possa gerar decisões tempestivas.

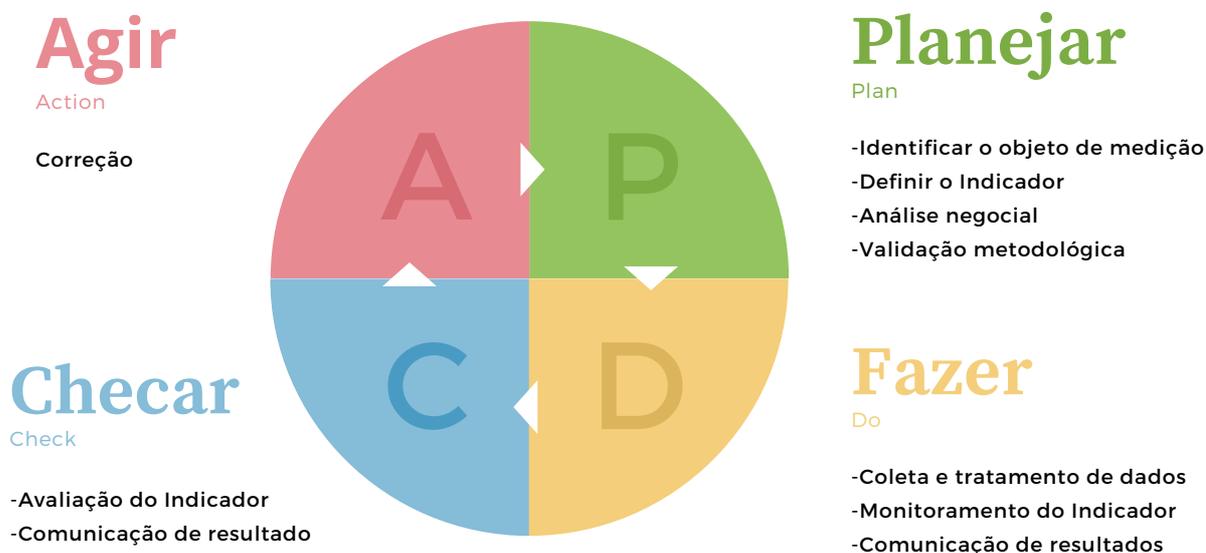
Para medir o que importa, é necessário coletar todos os dados de forma exaustiva e precisa: Quem se preocupa em gerar todas as informações provavelmente se verá preso num mar de conteúdo, grande parte inviável e inútil. Deve-se, sempre que possível, trabalhar com aproximações, buscando construir indicadores a partir de dados já existentes e tratados dentro de padrões aceitáveis de qualidade.

Medir primeiro, e só depois pensar no que fazer com o resultado das medidas: Há que se levar em conta que mensurar não pode ser visto como modismo ou obrigação. Mede-se para controlar e melhorar o desempenho. Medidas têm que ser úteis, fazer sentido para orientar a gestão no dia a dia. A medição tem que ser orientada para a melhoria do desempenho e a melhoria do desempenho tem que ser orientada pela medição.

2.6. CICLO DE VIDA DO INDICADOR – CICLO PDCA

Vamos usar a metodologia do ciclo PDCA com adaptações para desenvolver o ciclo dos indicadores. Esta metodologia descreve o ciclo em pelo menos quatro fases: Planejamento (Plan), Execução (Do), Avaliação (Check) e Correção (Action).

Figura 3 - Metodologia do PDCA para indicadores



2.7. PLANO PARA DEFINIÇÃO DOS INDICADORES

Como base metodológica e referencial para apresentação de algumas informações e definições consideradas relevantes para elaboração de um plano para definição de indicadores, utilizou-se o material do ORBIS - SESI/PR, 2010 - Construção e Análise de Indicadores.

Ao dar início ao trabalho de definição dos indicadores é importante planejar sua definição. Para tanto, faz-se necessário obter respostas claras para as seguintes questões:

1. O que medir?

O indicador permite verificar se ocorrem variações significativas, por isso é tão importante ter clareza no que se pretende alcançar. É o primeiro passo; não só para poder captar os avanços, como, especialmente para definir as atividades na sequência que devem ser feitas.

2. Por que medir?

É a forma de verificar a consistência da resposta à pergunta anterior, apontando se haverá alguma utilidade prática no que se pretende fazer. Ou seja, não basta ter uma ideia interessante, ela precisa ser viável e útil.

3. Onde coletar?

Mesmo tendo escolhido um bom indicador, é necessário saber se existem fontes disponíveis contendo dados e informações para alimentá-lo. Os dados podem ser primários, quando coletados diretamente do informante ou secundários, quando disponibilizados por outras instituições.

No que tange às fontes, os dados são classificados em:

■ **Administrativas:** contém dados registrados por meio de processos administrativos e depois sistematizados para se tornarem públicos. Exemplo: registro de nascimentos e óbitos (Sistema de Informações de Nascidos Vivos – SINASC e Sistema de Informações sobre Mortalidade – SIM, do Ministério da Saúde DATASUS, hospitais e cartórios).

■ **Pesquisa:** coletados por pesquisa amostral, em um período de referência específico, normalmente na forma de questionários.

■ **Censo:** é o conjunto de todos os dados (todo o universo de pessoas, objetos, situações) que descrevem algum fenômeno de interesse. A maioria dos países do mundo elabora, por exemplo, censos populacionais.

■ **Pesquisa Amostrada:** é um subconjunto de dados extraído de determinada população. É a forma mais prática e usual de obter informações precisas, uma vez que geralmente é inviável fazer censos, pelo alto custo e tempo de coleta. Um bom exemplo, é a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada anualmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

4. Quando medir?

A disponibilidade e periodicidade de coleta dos dados são itens importantes a se observar tanto na elaboração quanto na análise e monitoramento de indicadores. Deve-se realizar a coleta em tempo e regularidade suficientes para permitir as avaliações desejadas.

5. Como medir?

Respondidas as questões anteriores, será possível escolher um indicador capaz de expressar variações qualitativas e quantitativas que meçam se as ações realizadas provocaram as mudanças desejadas. A maioria dos indicadores possuem unidades de medida simples e de baixa complexidade de cálculo, tais como:

■ **Número:** a definição do indicador é dada por um número ou população, sendo o resultado de uma contagem ou estimativa em valor absoluto;

Ex: Números de alunos matriculados no ensino médio.

■ **Porcentagem ou Percentual (%):** é a forma mais utilizada de se apresentar um valor relativo, multiplicando simplesmente o resultado por 100, por isso, porcentagem;

Ex: Porcentagem de alunos matriculados na 1ª série do ensino médio = (nº de alunos matriculados na primeira série do ensino médio / nº total de alunos matriculados no ensino médio) x 100.

■ **Média:** definida como a soma de todos os valores da população, dividida pelo número de observações;

Ex: Renda média do trabalhador formal com nível superior no país em 2008 = soma da renda de todos os trabalhadores formais com nível superior / número de trabalhadores formais com nível superior.

■ **Razão:** a razão entre dois números é a divisão entre duas medidas, sendo que o denominador não inclui o numerador, ou seja, são duas medidas separadas e excludentes;

Ex: Densidade demográfica = População / superfície.

■ **Proporção:** é a divisão entre duas medidas, sendo o numerador o número de casos específicos, e o denominador o número de casos possíveis na população alvo multiplicado por 100, estando sempre o numerador incluído no denominador. Pode ser usada para estimar a probabilidade de um evento;

Ex: Óbitos por doenças cardiovasculares = (número de óbitos por doenças cardiovasculares / número de óbitos total) x 100.

■ **Taxa:** é utilizada especialmente para acompanhar a variação de determinado fenômeno, em determinado tempo, estando associada com a velocidade e a direção da mudança em processos dinâmicos. É um coeficiente, assim como a proporção, mas o resultado é multiplicado por qualquer potência de 10 (100, 1 mil, 10 mil...), a fim de tornar o resultado de mais fácil compreensão;

Ex: Taxa de mortalidade = coeficiente de mortalidade x 1.000.

-Taxa de Crescimento: crescimento ao longo do tempo – comparação do todo de um período com o todo de outro período anterior.

Ex: Taxa de crescimento anual na capacitação em indicadores = (Número de servidores capacitados no ano / Número de servidores capacitados no ano anterior) -1 x 100.

-Incidência: consiste no número de novos casos ou ocorrências surgidas em relação a uma determinada população e num determinado intervalo de tempo. Permite avaliar, por exemplo, o ritmo de avanço de determinadas doenças ou epidemias;

Ex: Número de novos casos de Aids registrados em relação à população do país em 2008 = (Número de HIV/AIDS registrados em 2008 / População em 2008) x 100.000.

-Prevalência: representa o número de casos existentes em relação a uma determinada população e num determinado momento temporal. Na área da saúde, a prevalência ajuda o profissional a conhecer a probabilidade ou risco de um indivíduo sofrer de determinada doença;

Ex: Número de portadores do HIV-Aids em relação à população do País em 2008 = (Número de portadores do HIV-Aids portadora do vírus em 2008 / População total em 2008) x 100.000.

■ **Índice ou indicador sintético:** é a combinação de diversas variáveis que sintetizam um conceito abstrato complexo, em um único valor, para facilitar a comparação entre localidades e grupos distintos.

Ex: IDH (índice de desenvolvimento humano, que combina três dimensões: saúde, renda e educação).

6. Como interpretar?

Depois dos passos anteriores, será possível fazer a análise e interpretação das informações obtidas, comparando-as com os objetivos e metas estabelecidos, além de outros parâmetros julgados relevantes.

2.8. PASSO A PASSO PARA DEFINIÇÃO DE INDICADORES

No processo de definição de indicadores, a resposta às seguintes perguntas constitui um bom referencial norteador:

- O histórico deste indicador é conhecido?
- Existem parâmetros de comparação com outras localidades e ações ou recomendações de organismos internacionais?
- Foi estabelecida meta para este indicador?
- Foi possível preencher todos os campos da Ficha de Metadados?
- Sabe-se como proceder se os valores apresentarem uma mudança significativa no indicador, quando negativas?
- Existe um plano de ação para investigar e corrigir o impacto dessas mudanças no indicador?
- São conhecidas as interrelações com outros indicadores para uma melhor interpretação e identificação das causas da situação em análise?
- São conhecidas as interrelações com outros indicadores para uma melhor interpretação e identificação das causas da situação em análise?

Para definição de indicadores, é necessário conhecer o cenário de atuação e entender a real situação que se deseja mudar. Começar um trabalho visando colocar em prática um anseio, um sonho, um desejo de mudança baseado apenas numa opinião, sem informações que comprovem sua pertinência, pode comprometer irremediavelmente uma boa ideia, além de tempo, recursos, motivação, trabalho e, sobretudo, a melhoria pretendida.

Ao se definir um indicador, deve-se atentar para o fato de que ele tem que ser suficiente para medir o seu objeto, uma vez que avalia seu alcance e as metas estabelecidas, por isso é essencial que o indicador atenda aos quesitos necessários para sua validação.

O processo de definição do indicador, inicia-se com a definição do objetivo.

Objetivo: Diminuir a taxa de mortalidade infantil.

O indicador deve atender ao objetivo proposto.

Nome do indicador: Taxa de mortalidade infantil, a cada mil nascidos vivos.

Após definido nome do indicador, é necessário descrever sua metodologia de cálculo.

Metodologia de Cálculo: (Número de óbitos de menores de 1 ano de idade por local de residência durante um certo período de tempo/ Número de nascidos vivos de mães por local de residência) x 1.000.

Unidade de Medida: Óbitos a cada mil - Escala: 0 a 1 mil.

A descrição, interpretação e uso do indicador, detalham o que é, o que faz e para que serve o indicador, e por isso devem ser informados na elaboração do indicador.

Descrição: Número de óbitos de menores de 1 ano de idade, a cada mil nascidos vivos, por local de residência da mãe.

Interpretação e uso: Estima o risco de morte dos nascidos vivos durante o seu primeiro ano de vida. Altas taxas de mortalidade infantil refletem, de maneira geral, baixos níveis de saúde e de desenvolvimento socioeconômico. As taxas reduzidas podem ser resultado de subnotificações nos registros de óbitos. Por outro lado, taxas exageradas podem indicar a incidência de um surto epidemiológico.

Em seguida, faz-se a verificação da base de dados para o cálculo do indicador, sendo necessário definir a fonte de informação e o período de atualização dos dados. Esses dados é que determinam: onde, como e quando buscar informações sobre o indicador.

Fonte Dados: Ministério da Saúde - Sistema de Informações sobre Mortalidade (SIM), Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos (Sinasc).

Periodicidade: Anual Período disponível: 1979-2009 (com restrições).

É importante descrever a desagregabilidade do indicador, caso haja, pois informa em que nível territorial e/ou categórico a informação se refere.

Desagregação geográfica: Taxa de mortalidade infantil do Brasil; UF; Municípal...

Desagregação categórica: Taxa de mortalidade infantil rural/urbana; homem/mulher...

Recomenda-se descrever todas as informações julgadas necessárias à análise do indicador, informando também o sentido do indicador para compreensão do seu resultado.

Informações Complementares: Quando a taxa de mortalidade infantil é alta, avaliar qual é a categoria mais impacta os óbitos (neonatal precoce, neonatal ou pós neonatal) pode indicar as principais causas dos óbitos, como por exemplo doenças diarreicas, cuja incidência sugere baixos índices de desenvolvimento humano. Nesse caso, pode-se avaliar também e em conjunto o impacto de indicadores de saneamento, escolaridade, renda e desnutrição.

Limitações: O cálculo direto da taxa, a partir de dados obtidos de sistemas de registro contínuo, pode exigir correções da subenumeração de óbitos infantis e de nascidos vivos, especialmente nas regiões menos desenvolvidas e áreas rurais. Existe também a possibilidade de nascidos vivos que morrem logo após o nascimento serem declarados como natimortos, subnumerando o total de nascidos vivos. Neste caso, há uma série de ferramentas demográficas e estatísticas que podem promover a apuração do indicador.

Recomendações: Informações sobre possíveis falhas, erros de interpretação e outros aspectos que sejam considerados importantes na análise do indicador.

Compreensão do Resultado: Classificação quanto ao sentido. Ex: Taxa de mortalidade infantil, onde quanto menor melhor. Taxa de cobertura vacinal: Quanto maior melhor.

Padrões de referência ou restrição ao uso dos dados do indicador, devem ser informados, caso sejam necessários à análise do indicador.

Parâmetros: Valores de referência estabelecidos por instituições consagradas. Ex: OMS Altas = 50 por mil ou mais; Médias = 20-49; Baixas = menos de 20 por mil.

Restrição e Uso das Informações: Verificação a restrições de publicações e/ou uso de dados do indicador. Ex: Retropolação de dados do IBGE.

Por fim, informa-se os valores do indicador apurados anteriormente, a série histórica do indicador.

Série Histórica: (Taxas de Mortalidade infantil apuradas nos anos anteriores).

Obs: Para indicadores novos, sem historicidade, é necessário certificar-se da existência dos dados para cálculo e iniciar a série histórica com o marco inicial zero (0).

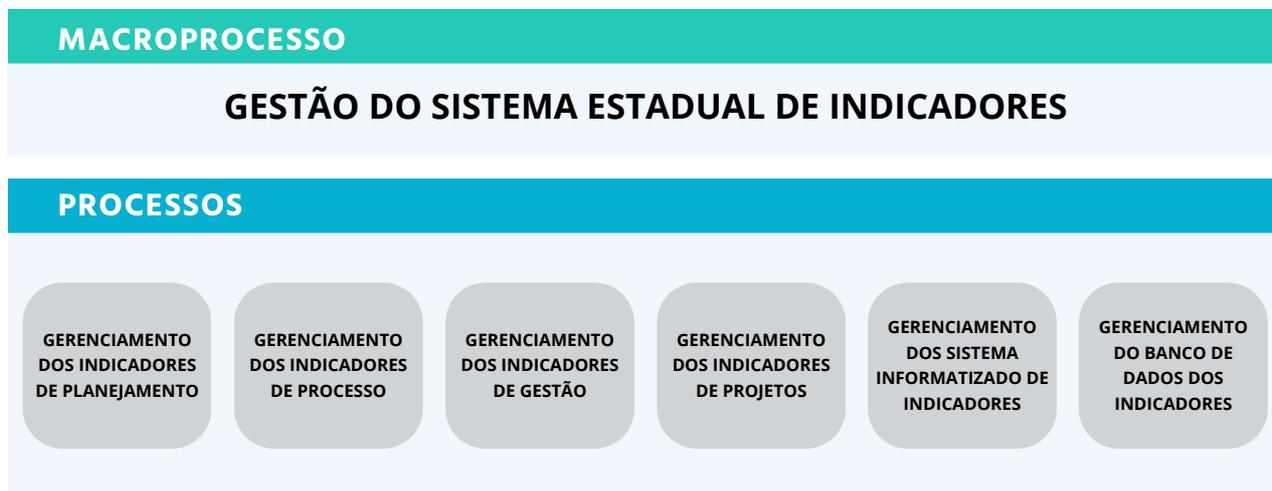
Após os procedimentos acima, tem-se o indicador definido e organizado num processo de descrição dos dados - os metadados. Para maior eficiência e transparência do processo, deve-se disponibilizar os resultados do indicador em um Sistema de Indicadores.

3. SISTEMA ESTADUAL DE INDICADORES

O Sistema Estadual de Indicadores compreende a gestão integrada dos indicadores do Sistema de Planejamento e Gestão, e contribui para o monitoramento e avaliação dos resultados das políticas públicas. São integrantes do macroprocesso de Gestão do Sistema Estadual de Indicadores os processos de gerenciamento de:

1. Indicadores de planejamento;
2. Indicadores de processo;
3. Indicadores de gestão;
4. Indicadores de projetos;
5. Sistema informatizado de indicadores;
6. Banco de dados dos indicadores.

Figura 04 – Gestão do Sistema Estadual de Indicadores



Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Estudos e Indicadores Socioeconômicos / SISOT/SAPGPP/SEPLAG/MT

3.1. ATRIBUIÇÕES DOS ATORES ENVOLVIDOS NO SISTEMA ESTADUAL DE INDICADORES

São integrantes desse sistema, além da SEPLAG, que atua como órgão central, todos os órgãos e entidades da administração pública estadual. Na sequência, a relação das atividades de competência de cada envolvido.

3.1.1. ATRIBUIÇÕES DO ÓRGÃO CENTRAL

- Estabelecer sistemática de trabalho de indicadores;
- Definir metodologia e ferramentas de indicadores;
- Disponibilizar metodologia e ferramentas para o gerenciamento dos indicadores;
- Capacitar e orientar servidores dos órgãos e entidades no processo de gerenciamento dos indicadores;
- Analisar e validar metodologicamente os indicadores;
- Gerir sistema informatizado de indicadores;
- Gerir banco de dados de indicadores.

3.1.2. ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL

O Sistema Estadual de Indicadores compreende a gestão integrada dos indicadores do Sistema de Planejamento e Gestão, e contribui para o monitoramento e avaliação dos resultados das políticas públicas. São integrantes do macroprocesso de Gestão do Sistema Estadual de Indicadores os processos de gerenciamento de:

- Apropriar-se das diretrizes, métodos e ferramentas de gerenciamento dos indicadores, estabelecidos pelo órgão central;
- Estabelecer sistemática setorial de gerenciamento dos indicadores;
- Definição de indicadores;
- Validar adequabilidade e aderência dos indicadores aos instrumentos de planejamento e gestão com o nível estratégico do órgão e/ou entidade;
- Apurar e informar sistematicamente os dados obtidos dos indicadores;
- Monitorar e avaliar os indicadores.

3.2. PROCESSO DE ORIENTAÇÃO PARA DEFINIÇÃO DE INDICADORES

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, na condição de gestora do Sistema de Indicadores, tem como atribuição orientar órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual para construção dos indicadores.

O processo de orientação é conduzido de duas formas:

Quando não existe indicador – A equipe da SEPLAG orientará as unidades setoriais para a condução das discussões em grupo, com contribuições por parte de todos os participantes, resultando numa proposta de definição do problema, objetivos e posterior definição do indicador – podendo ser utilizadas técnicas como a de brainstorming. Na sequência, inicia-se o preenchimento da Ficha de Metadados do Indicador, e finaliza-se com a validação ou não validação do indicador, após análise da equipe SEPLAG.

Quando o indicador já existe – Neste caso, a equipe da SEPLAG orientará as unidades setoriais para a condução das discussões de análise do indicador. Estas discussões podem ser realizadas em conjunto com a equipe da SEPLAG, sendo necessário que a Ficha de Metadados do Indicador, deverá estar preenchida e analisada.

3.2.1. METADADOS DO INDICADOR

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, **“Metadados são informações úteis para identificar, localizar, compreender e gerenciar os dados”**. Para facilitar a elaboração, análise e apuração dos indicadores é necessário que os Metadados sejam registrados em uma **Ficha de Metadados do Indicador**.

O modelo de Ficha de Metadados apresentado neste Guia é conciso e autoexplicativo, afim de facilitar o processo de elaboração, análise e avaliação do indicador:

Quadro 3 - Ficha de Metadados do Indicador

FICHA DE METADADOS DO INDICADOR	
1. Órgão ou entidade	() ELABORADO () ANÁLISE NEGOCIAL () ANÁLISE METODOLÓGICA
2. Órgão ou entidade	Indicar o nome do Órgão ou entidade.
3. Área	Indicar a área do indicador
4. Subárea	Indicar a subárea do indicador
5. Responsável pelo indicador	Apontar o nome do responsável pelo indicador.
6. Nome do programa / processo / projeto / gestão	Indicar o programa/processo/projeto/gestão.

FICHA DE METADADOS DO INDICADOR	
7. Justificativa	Descrever a justificativa.
8. Objetivo	Descrever o objetivo para o qual foi desenvolvido o indicador.
9. Nome do indicador	Apontar o nome do indicador. Deve ser sucinto, comunicável e escrito de forma que, ao lê-lo, tenha-se uma visão clara do que o indicador pretende mensurar.
10. Nome proposto (em caso de revisão)	Apontar o novo nome do indicador, respeitando os padrões de nomenclatura.
11. Unidade de Medida	Indicar o padrão utilizado para mensuração da relação adotada.
12. Metodologia de Cálculo	Apresentar a fórmula matemática que representa o modo de calcular do indicador, a partir das suas variáveis. No caso de indicadores que são disponibilizados diretamente por órgãos oficiais, este campo deverá ser preenchido apenas com a variável disponível, que será o próprio indicador.
13. Descrição / Interpretação e Uso	Fazer a descrição: "O que ele é?" Refere-se a descrição da fórmula de cálculo. Interpretação e Uso: "O que ele faz e para que serve?"
14. Fonte (s)	Fazer a descrição: "O que ele é?" Refere-se a descrição da fórmula de cálculo. Interpretação e Uso: "O que ele faz e para que serve?"
15. Pesquisa e/ou Base de dados	Indicar o(s) Órgão(s) responsável(is) pelo registro ou produção das informações necessárias para a apuração do indicador.
16. Periodicidade do indicador	Indicar a periodicidade de disponibilização do indicador.
17. Desagregação Geográfica	Apontar a desagregação territorial.
18. Desagregação Categórica	Classificar categoricamente o dado.

FICHA DE METADADOS DO INDICADOR	
19. Informações Complementares / Limitação / Recomendação	<p>Informações Complementares - Descrever normas ou definições ou complementares.</p> <p>Limitação - Descrever aspectos ligados à composição e aplicação do indicador que possam restringi-lo de alguma forma.</p> <p>Recomendação - Apontar fatores como: possíveis falhas, erros de interpretação e outros aspectos que sejam considerados importantes na análise do indicador.</p>
20. Compreensão do resultado do indicador	Classificar quanto ao sentido: "Quanto maior, melhor" ou "quanto maior pior."
21. Parâmetro e/ou Comparação	Descrever o valor de referência tomado para estipular as metas.
22. Quanto a restrição ao uso da informação	<p>Discorrer sobre a existência de restrição ao uso da informação:</p> <p>1- Existe restrição a publicação dos dados do indicador?</p> <p>2- Existe alguma restrição a publicação dos dados do indicador, exceto para utilização dos órgãos públicos?</p> <p>3- Existe alguma restrição a publicação dos dados do indicador, exceto para utilização dos dados do indicador?</p>
23. Série Histórica	Preencher a série histórica do indicador. Informar os valores apurados anteriores e respectivas datas de apuração. Obs: Para indicadores novos, sem historicidade, é necessário certificar-se da existência dos dados para cálculo e iniciar a série histórica com o marco inicial zero (0), no campo valor apurado.

Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Estudos e Indicadores Socioeconômicos / SISOT/SAPGPP/SEPLAG/MT

3.3. PROCESSO DE VALIDAÇÃO DE INDICADORES

Compete à SEPLAG a validação dos indicadores que integrarão os instrumentos de planejamento e gestão. Este processo observará as etapas de análise dos requisitos fundamentais, sua adequabilidade e aderência aos instrumentos de planejamento e gestão.

Após concluído o processo de elaboração do indicador, inicia-se a etapa de checagem e validação, para que possa se tornar parte integrante dos instrumentos de planejamento e gestão. Este processo observará inicialmente, a **Análise Negocial** dos indicadores, considerando os atributos e requisitos fundamentais, realizados pela equipe estratégica setorial. Cumprida esta etapa, deverá ser encaminhado à SEPLAG para **Análise Metodológica** e sua **Validação**.

3.3.1. ANÁLISE NEGOCIAL DO INDICADOR

A análise de verificação prévia do indicador é realizada pela equipe estratégica setorial, após o preenchimento da Ficha de Metadados do Indicador. Para análise da Ficha, são seguidos os procedimentos abaixo:

- Primeiro, verifica-se a qual instrumento de planejamento e gestão o indicador está vinculado e qual o objetivo proposto pela instituição;
- Em seguida, o nome do indicador, sua descrição e a metodologia de cálculo, para identificar se estão adequados ao que se pretende mensurar. Neste momento, faz-se necessário confirmar a fonte e periodicidade de disponibilização dos dados;
- Inicia-se então o processo de checagem dos demais campos da ficha de metadados.
- Após realizado os procedimentos de verificação dos metadados, inicia-se o processo de verificação das propriedades desejáveis, adequabilidade e aderência do indicador.
- Após esta verificação, as fichas do indicador devem ser encaminhadas ao órgão central de planejamento e gestão, para validação.

Quadro 4 - Ficha de Análise Negocial do Indicador

FICHA DE ANÁLISE NEGOCIAL	
Nome do indicador:	
1. PROPRIEDADES DO INDICADOR	MARQUE COM (X)
1.1. Cobertura	

1.2. Desagregabilidade	
1.3. Comparabilidade	
1.4. Historicidade	
1.5. Periodicidade na avaliação	
1.6. Comunicabilidade	
1.7. Confiabilidade	
1.8. Replicabilidade de sua construção	
1.9. Viabilidade/disponibilidade para obtenção dados:	
2. TIPOLOGIA DO INDICADOR	MARQUE COM (X)
2.1. <u>Esforço</u>	
2.2. <u>Resultado</u>	
3. ADEQUABILIDADE DO INDICADOR	MARQUE COM (X)
3.1. O indicador <u>é adequado aos objetivos que se propõe mensurar.</u>	
3.2. O indicador <u>NÃO é adequado aos objetivos que se propõe mensurar.</u>	
4. ADERÊNCIA DO INDICADOR	MARQUE COM (X)
4.1. O indicador <u>permite avaliação de resultado.</u>	
4.2. O indicador <u>NÃO permite avaliação de resultado</u>	

PARECER NEGOCIAL DO INDICADOR	
() APTO	() INAPTO
Na análise do Indicador verificou-se que o mesmo é APTO para embasar decisões, seja no nível operacional, tático ou estratégico.	Na análise do Indicador verificou-se que o mesmo NÃO é APTO para embasar decisões, seja no nível operacional, tático ou estratégico.
DATA: ____ / ____ / ____	Assinatura

Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Estudos e Indicadores Socioeconômicos / SISOT/SAPGPP/SEPLAG/MT

3.3.2. ANÁLISE METODOLÓGICA DO INDICADOR

Tanto a decisão de validação quanto a não validação de indicadores será acompanhada de um parecer técnico emitido pela **equipe gestora do Sistema de Indicadores**, a partir da análise dos aspectos de cumprimento dos passos de definição, verificação e checagem dos atributos do indicador e sua adequação como instrumento de medição dos objetivos.

O indicador será validado, quando após a análise for verificado que:

- Ficha de Metadados preenchida em conformidade com a metodologia de indicadores;
- Verificação de propriedades desejáveis do Indicador;
- Parecer positivo de adequabilidade e aderência aos objetivos do instrumento a que se propõe mensurar.

O indicador não será validado quando não apresentar os requisitos exigidos pela metodologia de indicadores.

Os indicadores validados integrarão o Sistema de Indicadores, e serão atualizados pelo órgão responsável, conforme periodicidade prevista na Ficha de Metadados.

Quadro 5 - Ficha de Análise Metodológica do Indicador

FICHA DE ANÁLISE METODOLÓGICA		
Nome do indicador:		
METODOLOGIA DO INDICADOR	SIM/NÃO	OBSERVAÇÕES
1.1. O nome do indicador comunica o que se pretende medir?		
1.2. A metodologia de cálculo do indicador está descrita de forma compreensível?		
1.3. A unidade de medida é adequada ao nome e metodologia de cálculo do indicador?		
1.4. A interpretação do indicador descreve o que ele faz e para que serve?		
1.5. A compreensão do resultado do indicador (sentido), está coerente com sua interpretação e uso?		
1.2. A metodologia de cálculo do indicador está descrita de forma compreensível?		
1.3. A unidade de medida é adequada ao nome e metodologia de cálculo do indicador?		
1.4. A interpretação do indicador descreve o que ele faz e para que serve?		
1.5. A compreensão do resultado do indicador (sentido), está coerente com sua interpretação e uso?		

<p><input type="checkbox"/> VALIDADO</p> <p>Este indicador atende aos requisitos exigidos pela Metodologia de Indicadores, possuindo:</p> <p><input type="checkbox"/> Ficha de Metadados preenchida em conformidade com a Metodologia;</p> <p><input type="checkbox"/> Verificação de propriedades desejáveis do Indicador;</p> <p><input type="checkbox"/> Parecer positivo de adequabilidade e aderência aos objetivos do instrumento a que se propõe mensurar.</p>	<p><input type="checkbox"/> NÃO VALIDADO</p> <p>Este indicador NÃO atende aos requisitos exigidos pela Metodologia de Indicadores, pelos seguintes motivos:</p> <p>Este indicador NÃO atende aos requisitos exigidos pela Metodologia de Indicadores, pelos seguintes motivos:</p> <p><input type="checkbox"/> Não apresenta verificação de propriedades desejáveis do Indicador;</p> <p><input type="checkbox"/> Não possui Parecer positivo de adequabilidade e aderência aos objetivos do instrumento a que se propõe mensurar.</p>
MANIFESTAÇÃO TÉCNICA	
DATA: ____ / ____ / ____	Assinatura

Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Estudos e Indicadores Socioeconômicos / SISOT/SAPGPP/SEPLAG/MT

4. MENSURAÇÃO E MONITORAMENTO DO RESULTADO DO INDICADOR

Após a execução de todos os passos básicos para definição do indicador, torna-se necessário medir e avaliar seu resultado. Esse passo é iniciado com a mensuração e finalizado com o monitoramento e análise do resultado.

4.1. MENSURAÇÃO DO INDICADOR

O indicador deve medir o que foi proposto no objetivo com a finalidade de cumprir com as metas programadas.

Com a metodologia de cálculo estabelecida, calcula-se o indicador, a partir de suas variáveis, para apuração do seu resultado.

4.2. MONITORAMENTO DO INDICADOR

Monitoramento é o processo de acompanhamento do indicador que ajuda garantir a efetividade dos trabalhos, sendo realizado por meio da comparação dos valores de um mesmo indicador ao longo do tempo, no espaço territorial, em estratos de interesse e em relação ao ideal.

O monitoramento é determinante para relevância prática dos indicadores, sendo necessário monitorá-los em tempo hábil, interpretando corretamente as variações ocorridas.

4.2.1. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO INDICADOR

O indicador avalia o alcance do objetivo e metas estabelecidas. Desta forma, promover a análise e a interpretação do resultado é primordial para o processo decisório, e podem ocorrer de diversas formas.

A situação de um indicador, de forma pontual, num dado momento, dificilmente oferecerá informações relevantes para os processos decisórios; para avaliar e julgar a evolução do indicador, é preciso ter parâmetros:

- Observar o indicador ao longo do tempo, identificando sua variação;
- Identificar a distribuição territorial das ocorrências;
- Entender as diferenças e particularidades de cada grupo;
- Comparar com as metas;
- Confrontar com especificações e expectativas relacionadas.

Tendo organizado os dados relacionados ao assunto objeto de estudo, será possível fazer análises pertinentes sobre a situação atual e tomar decisões de maneira objetiva e focada nas reais necessidades e oportunidades existentes.

Para facilitar o processo de análise recomenda-se que sejam consideradas as etapas a seguir:

Quadro 6 - Etapas para Análise do Indicador

FICHA DE ANÁLISE METODOLÓGICA
1. Verificar o último resultado do indicador e compara-lo com resultados anteriores.
2. Descrever os fatores externos que contribuíram para o resultado do indicador.
3. Descrever as principais ações internas que contribuíram para o resultado do indicador (passado).
3. Descrever as principais ações internas que contribuíram para o resultado do indicador (passado)

Fonte: Elaborado pela Coordenadoria de Estudos e Indicadores Socioeconômicos / SISOT/SAPGPP/SEPLAG/MT

As principais formas de análise e interpretação ocorrem por meio de:

- Reuniões gerenciais;
- Reuniões operacionais;
- Intercâmbio de informações e soluções;
- Na gestão do dia-a-dia.

4.2.2. COMUNICAÇÃO DO RESULTADO DO INDICADOR

A comunicação dos resultados do indicador gera alinhamento de conhecimentos, consciência, engajamento e busca do melhor desempenho. Para a eficiência do processo de

comunicação, devem ser considerados a finalidade e o conteúdo da mensagem, o público a ser comunicado, o meio a ser utilizado, o momento em que deve ocorrer, a recepção da mensagem e o feedback.

Para realizar a comunicação, podem ser adotadas as mais diversas ferramentas:

- Painel de indicadores com seus resultados;
- Banners com faixas de desempenho;
- Reuniões de avaliação;
- Relatórios anuais;
- Avaliação externa.

4.2.2.1. PAINÉIS DE CONTROLE

A etapa de comunicar envolve esforço de transmitir o máximo de informação no menor tempo. Para isso, podem ser elaborados painéis de controle, de forma a facilitar a disponibilização de um conjunto de indicadores sob a forma de gráficos e tabelas com sinalizadores, de modo que as informações sobre o desempenho possam ser utilizadas nos processos decisórios.

O painel de controle pode ser elaborado e disponibilizado através de webpages, banners, monitores, displays, cartazes ou sistemas informatizados.

5. A IMPORTÂNCIA DO BANCO DE DADOS

Um banco de dados de gestão de indicadores consiste num conjunto de informações selecionadas e organizadas a partir de determinada área, para atender a objetivos específicos da organização.

Podemos definir como banco de dados o local onde são armazenados os dados. O banco pode ser estruturado por sistema, software ou simples planilha de Excel ou outra forma que possa organizar os dados aos quais a organização deseja gerenciar.

O banco de dados armazena e gerencia um bem muito valioso para a organização que são os dados, estes alimentam o Sistema de Indicadores. As informações geradas proporcionam respostas rápidas e assertivas, além de estratégias bem planejadas e executadas.

Quando se possui um banco de dados bem administrado com informações de qualidade, o resultado é positivo. Com isso, é possível que o gestor analise em qual direção a sua organização está caminhando, a fim de corrigir a rota ou intensificar a atuação.

6. FONTES LEGAIS DO USO DE INDICADORES

No setor público, a elaboração e utilização de indicadores está prevista em uma série de dispositivos legais.

A Lei Nº 11.071, de 26 de dezembro de 2019 que trata do Plano Plurianual do Estado de Mato Grosso para o quadriênio 2020-2023, estabelece em seu artigo 15, que versa sobre o monitoramento e a avaliação dos programas do PPA 2020-2023, que *“serão feitos com base no desempenho dos indicadores, no que couber, e da realização das metas físicas e financeiras, e terão a finalidade de medir os resultados alcançados”*.

Já o Decreto Nº 1.375 de 07 de março de 2018, que institui os Manuais Técnicos de Processos e Procedimentos do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, traz as seguintes redações:

Art. 6º Os Manuais Técnicos de Processos e Procedimentos dos órgãos centrais deverão seguir o cronograma abaixo para a elaboração, atualização e publicação:
IV - até outubro de 2019: elaborar ou atualizar o mapeamento dos processos primários (processos do nível de administração programática contido no Decreto de Estrutura vigente) e **definir indicadores** dos processos e/ou produtos;

(...)

Art. 8º Os Manuais Técnicos de Processos e Procedimentos da área finalística no âmbito do Poder Executivo deverão seguir o cronograma abaixo para a elaboração e publicação: IV - até outubro de 2022: elaborar o mapeamento dos processos primários e **definir indicadores** dos processos e/ou produtos.

7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. Indicadores de programas: **Guia Metodológico / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos** - Brasília: MP, 2010.

BONNEFOY, C.; ARMIJO, M. **Indicadores de desempenho en el sector público**. Santiago do Chile: ILPES, 2005.

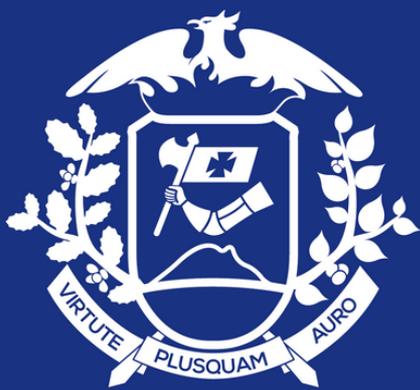
ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. **Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores**. Brasília, 2021.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho: Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais**. 3ª edição. São Paulo. FNQ. 2012. IBGE. **Base de Dados - Metadados**. Disponível em: https://ces.ibge.gov.br/base-de_dados/metadados.html

JANNUZZI, P. M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. *Revista do Serviço Público*. Brasília 56 (2): 137- 160 Abr/Jun 2005. S

ERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Departamento Regional do Estado do Paraná. **Observatório Regional Base de Indicadores de Sustentabilidade. Construção e Análise de Indicadores. / Observatório Regional Base de Indicadores de Sustentabilidade**. - Curitiba: [s.n.], 2010.



Governo de
**Mato
Grosso**