MANUAL DE ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS E DE RESULTADOS

2022

SEBRAE

Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei n° 9.610).

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – *SEBRAE*
Unidade de Gestão Estratégica
SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70200-904
Tel.: +55 61 3348-7180
Site: www.sebrae.com.br

CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL

DIRETORIA EXECUTIVA

Carlos do Carmo Andrade Melles
Diretor-Presidente

Bruno Quick Lourenço de Lima
Diretor Técnico

Eduardo Diogo
Diretor de Administração e Finanças

UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA (UGE)

Adriane Ricieri Brito
Gerente

Fausto Ricardo Keske Cassemiro
Gerente-Adjunto

NÚCLEO DE ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO

Aretha Alexandra Pedroso Guimarães Trindade Zarlenga
Coordenadora do Núcleo de Estratégia, Planejamento e Monitoramento

EQUIPE TÉCNICA

Laura Angélica Moreira Silva

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 4

INTRODUÇÃO 5

CAPÍTULO 1 – INDICADORES E SUA IMPORTÂNCIA 6

1.1 O que é um indicador? 7

1.2 Para que serve um indicador? 8

1.3 Tipo de Indicador 9

CAPÍTULO 2 – COMO ESTRUTURAR INDICADORES 14

CAPÍTULO 3 – COMO GERIR INDICADORES 21

CONSIDERAÇÕES FINAIS 28

BIBLIOGRAFIA 30

APRESENTAÇÃO

O Sebrae Nacional, por meio da Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência (UGE) apresenta o **Manual de Estruturação e Gestão de Indicadores Estratégicos e de Resultados** seguindo os esforços de institucionalizar uma gestão do conhecimento sobre planejamento, monitoramento e gestão enquanto estratégia do Sebrae. Este Manual consolida o passo a passo adotado pela UGE para estruturar e gerir indicadores sejam esses classificados como Estratégicos ou de Resultados.

Vivemos na sociedade da informação. Dados, informações e conhecimento nos cercam e devemos ter o devido cuidado para não banalizar algo tão positivo. A capacidade de transformar dados relevantes em indicadores fez a lógica de gestão se tornar mais dinâmica, afinal se tornou possível comparar situações semelhantes com mais agilidade. A máxima de que "para quem não sabe aonde quer chegar, todo caminho é válido" resume a importância deste Manual. A partir da missão do Sebrae, metodologias são necessárias para alcançarmos os pequenos negócios e transformarmos positivamente o ambiente de negócios. Assim, indicadores nos proporcionam uma visão estratégica dos esforços estabelecendo bons parâmetros de desempenho além de tornar mais fáceis as oportunidades de correção de rumos.

Nesse sentido, este Manual consolida, de forma prática e didática, conceitos e ferramentas. O objetivo é tornar o conhecimento sobre o papel da Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência sustentável no tempo e acessível para qualquer colaborador do Sebrae. Além disso, espera-se que todos possam se apoiar neste Manual para garantir suas missões e responsabilidades organizacionais.

A capacidade de sistematizar as ferramentas de planejamento, monitoramento e gestão já previstas no mercado e utilizadas pela UGE é extremamente importante, afinal os modelos e metodologias são inúmeros. Não é possível utilizar um modelo pronto de gestão para uma organização complexa como o Sebrae. Nesse sentido, adaptar ferramentas existentes, sem prejuízo para a realidade da organização, da UGE e das Unidades de Negócios, se fez necessário. Agora, é inevitável compartilhar.

O Sebrae que o Brasil precisa é o resultado do Sebrae que fazemos juntos. Juntos construímos as melhores ferramentas capazes de alcançar ótimos resultados para os Pequenos Negócios.

Boa leitura!

INTRODUÇÃO

Ter pensamento estratégico significa reconhecer que indicadores são peça-chave para o acompanhamento contínuo das atividades, contudo, é importante garantir o entendimento de que indicadores sozinhos não resolvem os problemas, tampouco centenas deles. Nesse sentido, é necessário estruturar e gerir indicadores claros com o intuito de auxiliar os gestores na tomada de decisão, pois, do contrário, ferramentas de coleta e visualização existirão, mas, não serão capazes de refletir o que deve ser feito para conduzir a ação.

Com essa visão, este Manual foi elaborado consolidando informações para aqueles profissionais que utilizam de métricas para qualificar a sua atuação. O Manual considera três momentos primordiais: a compreensão conceitual sobre indicadores, o fluxo sobre como estruturar os indicadores e o fluxo sobre como geri-los. Nesse sentido, o Manual conta com três capítulos detalhando cada uma dessas fases.

O **Capítulo 01** apresenta de forma sistematizada o conhecimento sobre indicadores, mobilizando a literatura e adaptando-o para a realidade do Sebrae. São apresentados exemplos de como aplicar a teoria na prática. O fio condutor para refletirmos sobre bons indicadores é o uso da cadeia de impacto institucional e operacionalizá-la com exemplos do próprio Sebrae.

O **Capítulo 02** detalha a estruturação dos indicadores estratégicos bem como dos indicadores de resultado considerando os esforços de reflexão apresentados no Capítulo 01.

O **Capítulo 03** detalha a gestão dos indicadores – seja para indicadores estratégicos ou de resultados - e aplica tal detalhamento à realidade do Sebrae.

Ao final do Manual é possível encontrar um Glossário com expressões utilizadas garantindo total alinhamento conceitual bem como as referências bibliográficas utilizadas.

É importante reforçar que o Sebrae estrutura seu planejamento e gestão de indicadores respeitando a estratégia da Organização e seus desdobramentos. Isso significa que, além dos Indicadores Estratégicos e de Resultado, o Sebrae acompanha seus Projetos e Processos Estratégicos por meio de métricas específicas. Ou seja, há na Organização quatro tipologias de indicadores e tal divisão deve ficar clara: Indicadores Estratégicos, Indicadores de Resultados, Indicadores de Projetos Estratégicos e Indicadores de Processos Estratégicos. Reconhecer as diferenças conceituais e práticas entre esses indicadores é tarefa fundamental para garantirmos que estamos selecionando métricas corretas e vinculando-as nos momentos adequados. Nesse sentido, durante o processo de planejamento, a estruturação e gestão dos indicadores vinculados aos Projetos e Processos serão abordados e este Manual será atualizado considerando este desdobramento.

Espera-se que este conteúdo possa (i) auxiliar gestores e equipe técnica a discernir os tipos de indicadores e selecionar aquela tipologia que mais se adapta a sua área e intenção e (ii) realizar a correta gestão das evidências que os indicadores apresentam.

Este Manual não busca exaurir as ferramentas existentes, mas sim, proporcionar ao leitor o conhecimento dos critérios adotados pelo Sebrae para estabelecer as suas métricas e se tornar um replicador desta boa prática.

CAPÍTULO 1 – INDICADORES E SUA IMPORTÂNCIA

Com quantos gigabytes
Se faz uma jangada e um barco que veleje
Que veleje nesse infomar
Gilberto Gil

Organizações públicas ou privadas buscam alterar a realidade – reduzir a extrema pobreza, aumentar o número de crianças alfabetizadas, reduzir o contágio de uma doença, aumentar o número de vendas e reduzir custos, dentre outros. A vontade de buscar por mudanças é comum, mas nem sempre possuímos as melhores métricas para visualizar se a vontade inicial se transformou em resultado.

Se a escolha de métricas ideais é etapa primordial para analisar o que se entende por sucesso, o que faz com que organizações não sejam capazes de selecionar boas métricas de verificação das suas atividades? Entende-se que duas respostas iniciais são possíveis: a primeira hipótese é de que a ideia de "tomada de decisão com base em evidências" foi esvaziada na medida que não se qualifica os dados disponíveis fazendo com que qualquer indicador seja relevante, mesmo aqueles que respondem mais a esforços internos da organização do que resultados que impactam o público-alvo. A segunda hipótese é a presença de uma confusão conceitual sobre quais indicadores respondem melhor às perguntas que a organização possui. Nesse sentido, é importante retomar os conceitos para aplicá-los corretamente.

1.1 O que é um indicador?

Indicador é antes de tudo, a escolha por observar um fenômeno no tempo. A escolha de medir algo pode ser de ordem quantitativa ou qualitativa e servirá para organizar "informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado" (FERREIRA, CASSIOLATO E GONZALES, 2009).

Esta escolha costuma obedecer a cinco critérios que juntos garantem que a escolha por observar algo pode ser intitulada de indicador. Estes critérios são traduzidos pelo acrônimo SMART, sigla em inglês para: Específicos (*Specific*); Mensuráveis (*Measurable*); Atribuíveis (*Attributable*); Realistas (*Realistic*) e Direcionados (*Targeted*). A ilustração abaixo ilustra este passo primordial para compreender um indicador:

Figura 01: Indicadores SMART.
Fonte: elaborado pelas autoras a partir de GERTLER et al, 2018 e MONTEIRO et al, 2020.

Assim, todo indicador, seja um **Indicador Estratégico** ou um **Indicador de Resultado** devem ser:

- Específicos para medir aquilo que é necessário com o maior rigor possível.

- Mensuráveis para garantir que dados e informações sejam facilmente obtidos.
- Atribuíveis para garantir que cada medida esteja devidamente vinculada a dimensões previamente definidas.
- Realistas para garantir que a obtenção dos dados ocorrerá em tempo hábil.
- Direcionados ao grupo-alvo da devida intervenção. (GERTLER et al, 2018 e MONTEIRO et al, 2020)

A APLICAÇÃO DO MANUAL NO COTIDIANO DO SEBRAE:

O indicador **Cobertura do Atendimento** é um indicador SMART?

- Ele mede Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, o que o torna *específico*.
- As informações estão presentes no Sistema de Monitoramento Estratégico [SME] e também utilizam o documento de estimativa de público do Sebrae, o que o torna *mensurável.*
- Ele mensura a cobertura, por meio do percentual, o que *atribui uma medida* para o indicador.
- Ele possui dados factíveis de serem obtidos no período necessário via Unidade responsável pelos atendimentos, o que o torna *realista*.
- O público-alvo do indicador são as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte com atendimentos válidos realizados, o que *direciona a intervenção*.

1.2 Para que serve um indicador?

Reconhecendo as características de um indicador percebe-se que um indicador é a forma existente de mensurar um aspecto da realidade com o objetivo de mantê-la sob observação para posterior avaliação. Nesse sentido, indicadores servem para, de forma não exaustiva:

- Medir atividades, resultados ou impactos.
- Gerir o desempenho.
- Embasar interpretações dos resultados obtidos no período.
- Facilitar o planejamento e o monitoramento.
- Garantir a comparabilidade entre o fenômeno observado antes de qualquer intervenção e após a intervenção.

Os cinco pontos acima citados formam, juntos, a explicação da importância, todavia, nenhum deles resolverão problemas. Isso significa que indicadores servem para apontar cenários favoráveis ou desfavoráveis. A partir deste entendimento será possível alocar equipes e outros recursos além de desenhar estratégias para influenciar o cenário observado.

1.3 Tipo de Indicador

Indicadores podem ser amplamente classificados de três formas: indicadores de esforço, indicadores de resultado e indicadores estratégicos.

Os **indicadores de esforço** são aquelas métricas que buscam quantificar atividades e recursos. Já **indicadores de resultado** visam quantificar o resultado das atividades realizadas, enquanto os **indicadores estratégicos** buscam extrapolar o resultado da organização, considerando tanto os esforços quanto os resultados alcançados.

Vejamos um exemplo no campo na educação: possíveis indicadores de esforço são "Número de Professores Capacitados" ou "livros didáticos distribuídos em sala de aula", enquanto que os indicadores de resultado podem ser "Número de Professores utilizando a metodologia prevista na capacitação" ou "Número de alunos com maior aproveitamento". Como indicador estratégico pode-se citar "aumento da taxa de conclusão do ensino médio".

Se a organização possui somente indicadores de esforço, não é possível traçar com clareza o foco e o resultado que pretende alcançar. Se há somente indicadores de resultado não será possível conectar os objetivos aos meios selecionados. Vale ressaltar que o raciocínio para guiar a seleção de indicadores é normalmente estruturado pelo Princípio de Pareto - ou Lei 80/20 - onde 80% dos resultados refletem 20% dos esforços. Ou seja, um sistema de medição coerente deve possuir indicadores de esforço e de resultado, revisando sempre que necessário o Princípio de Pareto. A seguir, a Figura 02 detalha as diferenças entre os tipos de indicadores aqui mencionados.

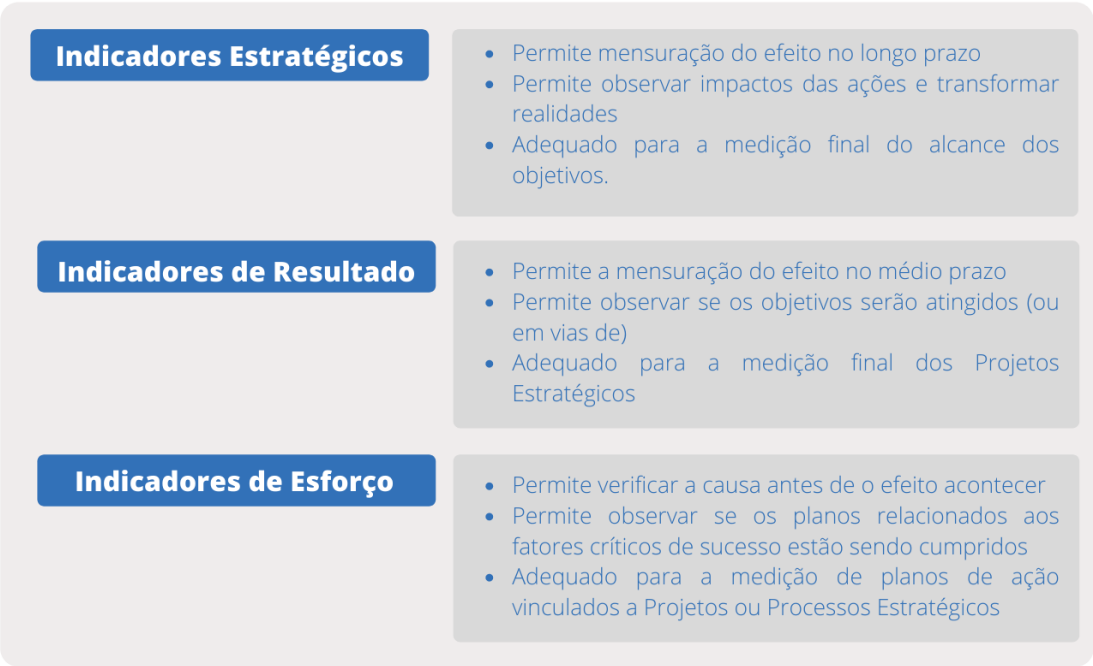

Figura 02: Principais diferenças entre Indicadores Estratégicos, Indicadores de Resultado e Indicadores de Esforço
Fonte: adaptado de Bahia, 2021.

Organizações devem selecionar indicadores considerando a estratégia, o resultado e o esforço. Além disso, é importante considerar o Princípio de Pareto aplicando os indicadores na chamada cadeia de resultados ou cadeia de impacto institucional. A cadeia de impacto institucional nada mais é do que uma ferramenta de alocação de indicadores, facilitando a compreensão sobre o que estamos mensurando e as razões da mensuração. A cadeia de impacto institucional do Sebrae estabelece as perspectivas de atuação, conforme Figura a seguir. É importante ressaltar que para cada Perspectiva da Cadeia de Impacto Institucional é possível estabelecer um caminho de aumento da complexidade dos atores envolvidos.

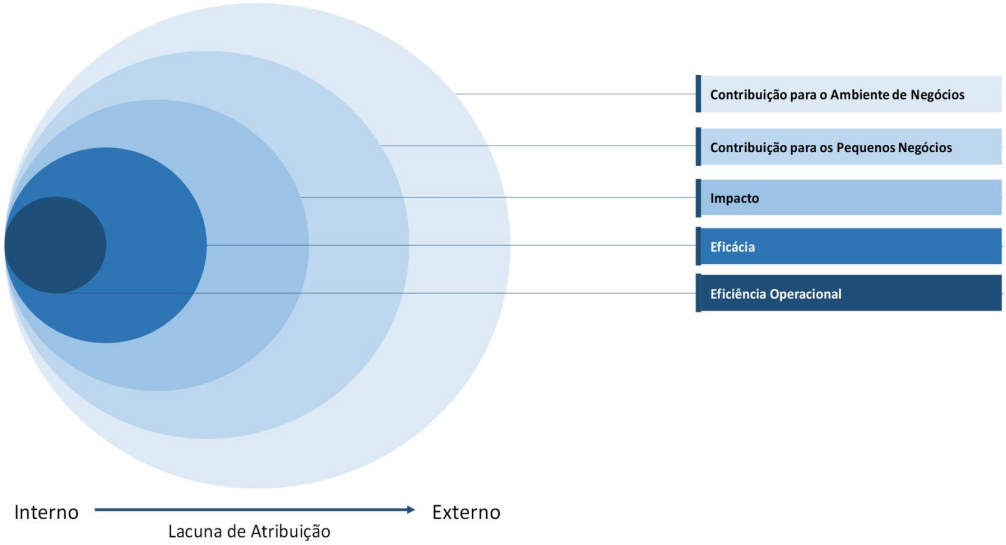

Figura 03: Cadeia de Impacto Institucional do Sebrae
Fonte: Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência, Sebrae Nacional, 2020.

Do ponto de vista conceitual, a primeira atribuição interna é a *Eficiência Operacional* e é ela que demonstra a capacidade que o Sebrae possui para alcançar seus objetivos com o melhor uso dos recursos disponíveis. Esta variável avalia, por exemplo, qual o percentual dos recursos do Sebrae que são destinados diretamente ao atendimento dos pequenos negócios, quanto cada Sebrae/UF investe em pessoal, dentre outros aspectos considerados importantes para o bom funcionamento do Sistema Sebrae. Os indicadores de esforço estariam vinculados a esta variável. A Eficiência Operacional considera os Sebrae UF bem como o Sebrae NA como atores principais dessa Perspectiva.

Já a *Eficácia* demonstra a capacidade de o Sebrae cumprir as metas estabelecidas e comunicar seus resultados para os pequenos negócios e a sociedade. Ou seja, a Eficácia subsidia com os devidos instrumentos e métodos o alcance dos resultados para os Pequenos Negócios. Nesse campo, os objetivos do Sebrae previstos no seu planejamento devem ser medidos e quantificados. Além do próprio Sistema Sebrae citados na Perspectiva anterior, outros atores que auxiliam os Pequenos Negócios se organizam, como por exemplo, órgãos governamentais, Universidades, e demais parceiros do Sebrae.

O *Impacto* mensura claramente e indubitavelmente a intervenção do Sebrae no desempenho empresarial. É a variável impacto que garante estudos de avaliação de impacto, onde as variáveis externas são isoladas. Com base nos resultados do estudo pode-se atribuir o aumento de desempenho em determinado indicador aos produtos e serviços entregues pelo Sebrae ao cliente atendido. A Perspectiva de Impacto é relevante para observar a capacidade do Sebrae, seus públicos e parceiros de alterar o cenário da Perspectiva seguinte: a Contribuição para o Ambiente de Negócios.

A *Contribuição para os Pequenos Negócios* traduz o efeito da atuação do Sebrae na competitividade dos pequenos negócios e nas cadeias de valor. Os indicadores dessa dimensão buscam mensurar melhorias de desempenho das empresas influenciadas pelo Sebrae, como por exemplo, redução de custos e incremento da produtividade. A complexidade de atores envolvidos na Contribuição para os Pequenos Negócios é maior que das perspectivas anteriores. Os Pequenos Negócios precisam contam com atuações de atores de mercado, da economia para que seja possível qualificar a forma de trabalho e os resultados que o público do Sebrae alcança.

A Contribuição para o Ambiente de Negócios é a Perspectiva com maior complexidade de atores. Atores políticos, internacionais e aqueles que influenciam conjunturas econômicas fazem parte e influenciam o ambiente.

Por fim, a *Contribuição para o Ambiente de Negócios* está relacionada às transformações que a atuação do Sebrae promove no ambiente dos Pequenos Negócios e no apoio da instituição ao empreendedorismo. Os indicadores dessa dimensão mensuram, portanto, o efeito da atuação do Sebrae e de múltiplos atores no macro ambiente em que os Pequenos Negócios e a sociedade estão inseridos. Em outras palavras, esses indicadores medem a capacidade do Sebrae de contribuir para o desenvolvimento do país, por exemplo, mediante a simplificação e a desburocratização. Os indicadores estratégicos residem nesta última variável.

A aplicação da cadeia de impacto institucional deve ser feita da direita para a esquerda, ou seja, da visão de transformação que se pretende realizar para as atividades inerentes à organização, evitando que as atividades regulares induzam o impacto que se pretende alcançar.

A APLICAÇÃO DO MANUAL NO COTIDIANO DO SEBRAE:

Podemos alocar indicadores na Cadeia de Impacto Institucional do Sebrae? Como seria a correlação do Programa Nacional Educação Empreendedora com a Cadeia de Impacto Institucional do Sebrae?

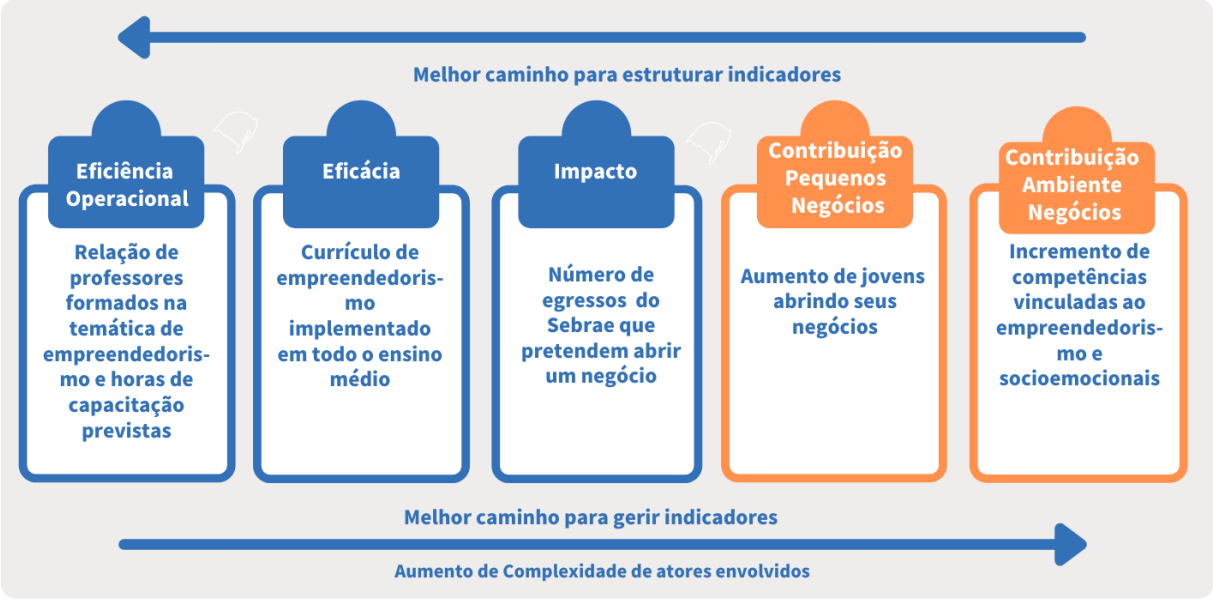

Figura 04: Cadeia de Impacto Institucional - Exemplo Fictício Programa Nacional Educação Empreendedora.
Fonte: elaborado pelas autoras.

Percebe-se nesse exemplo que para alcançar a transformação - a contribuição para o ambiente de negócios - onde reside maior complexidade e mais atores - etapas em cadeia precisam ser elencadas. Isso significa que sempre, em todo o planejamento, inclusive em sua revisão, primeiro define-se o objetivo e depois o indicador, razão pela qual a leitura da cadeia da esquerda para a direita faz sentido. A partir desse movimento, a gestão das escolhas feitas deverá ocorrer da direita para a esquerda, ou seja do ambiente interno, considerando seus insumos e as relações de custo oportunizadas.

Um ponto importante e que normalmente é confundido quando o assunto é definição de indicadores é o alinhamento conceitual que difere **entrega** de **indicadores de resultados**.

A **entrega** delimita os **esforços internos** de uma equipe ou Unidade. Muitas vezes as entregas são atividades realizadas no dia a dia ou são produtos de um processo ou projeto e, juntas, colaboram para a busca de resultados. A razão para muitos gestores confundirem o item entrega com o item indicadores de resultados é o baixo uso ou a incorreta alocação e compreensão dos tipos de indicadores, apresentados na seção anterior. Quando se entende que entregas podem ser mapeadas por meio de indicadores de esforço, o agrupamento das atividades para gerenciamento e monitoramento da unidade de trabalho é muito mais fácil. Alocar esforços como se fossem resultados dará uma visão equivocada do alcance da estratégia.

A APLICAÇÃO DO MANUAL NO COTIDIANO DO SEBRAE:

Entregas que podem ser facilmente confundidas com indicadores de resultado:

1) Projeto aprovado.

2) Governança estabelecida.

Agora que as etapas conceituais foram sanadas, é necessário compreender “como” se estrutura indicadores - sejam estratégicos ou de resultados - e “como” gerenciá-los. A Figura a seguir apresenta um macrofluxo das atividades necessárias para garantir ambas as atividades. No capítulo 2 a seguir será abordado em detalhe o fluxo de estruturação.

Figura 05: Macrofluxo para estruturar e gerir indicadores.
Fonte: elaborado pelas autoras.

CAPÍTULO 2 – COMO ESTRUTURAR INDICADORES

Pra que amanhã não seja só um ontem
Com um novo nome
Emicida

A partir do macrofluxo que encerrou o capítulo anterior, será detalhado as etapas previstas enquanto macro tarefas para estruturar bons indicadores, tanto estratégicos como de resultados. A Figura a seguir apresenta tais variáveis:

Figura 06: Macrofluxo para estruturar indicadores.
Fonte: elaborado pelas autoras.

Além de detalharmos as tarefas previstas no macrofluxo, este capítulo apresentará perguntas norteadoras, enquanto oportunidade de reflexão, para que a condução da estruturação dos indicadores se torne bem-sucedida.

A primeira etapa - *Identificar Objetivos de Mensuração* - é a reflexão inicial para definir qualquer indicador. Aparentemente simples, esta etapa se não executada corretamente pode gerar problemas interpretativos futuros. Definir o que será mensurado é uma etapa relevante tanto para indicadores estratégicos como de resultado. É neste momento que objetivos - vinculados ao mapa da estratégia ou a objetivos vinculados a Programas Nacionais são revisados justamente pela capacidade de uma sentença possuir várias interpretações.

Uma forma de reduzir problemas interpretativos é estabelecer bons descritores, ou seja, além do objetivo, que tende a ser uma sentença curta e, em alguns casos abrangente, garantir breve explicação do mesmo. Além disso, responder perguntas sobre os fatores críticos de sucesso é considerada etapa primordial para o alinhamento sobre a carteira de indicadores futura. A Figura a seguir ilustra algumas perguntas norteadoras para delimitar os fatores críticos e construir bons descritores dos objetivos.

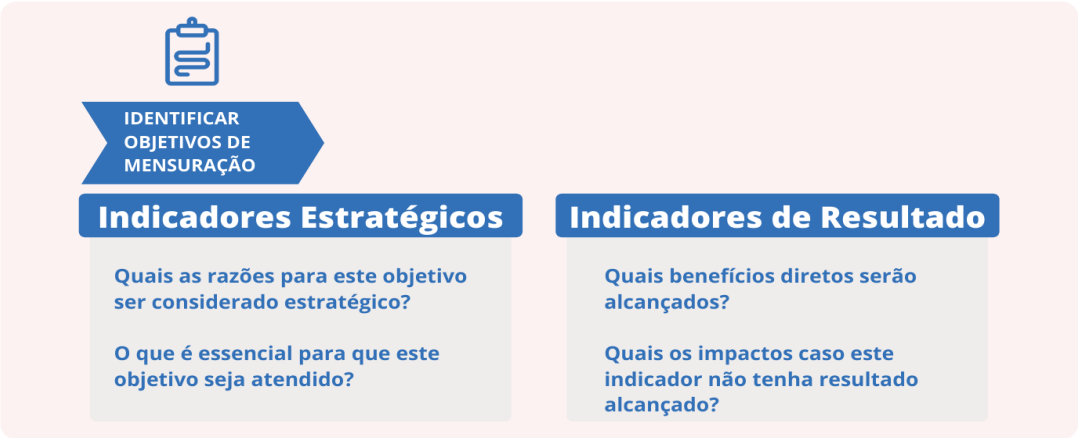

Figura 07: Perguntas norteadoras para Etapa Identificar Objetivos de Mensuração.
Fonte: adaptado de Bahia, 2021.

A segunda etapa - *Estabelecer Carteira de Indicadores* - visa consolidar atributos principais para a estruturação de um indicador. Para esta etapa são necessários definir, a partir do objetivo estabelecido:

- Nome do Indicador;
- Limites do Indicador;
- Proposta de fórmula.

Estabelecer esta carteira com os critérios primordiais para seleção torna o processo de elaboração dos indicadores selecionados mais eficiente, evitando questionamentos sobre as razões da escolha de um e não de outro indicador. A Figura a seguir ilustra algumas perguntas norteadoras para delimitar a elaboração desta base (ou lista) de indicadores.

Figura 08: Perguntas norteadoras para Etapa Identificar Objetivos de Mensuração.
Fonte: adaptado de Bahia, 2021.

A terceira etapa - *Validar Indicadores Previamente* - visa consolidar a decisão dos envolvidos em torno daquilo que será de fato detalhado enquanto indicador, ou seja, é a partir da segunda etapa que esforços são alocados para construir a Ficha do Indicador.

Validar previamente significa respeitar dois movimentos complementares: a vontade política e as considerações técnicas. Quando não se considera esta etapa as expectativas podem comprometer a evolução da definição da carteira, surgindo novos indicadores como solução para considerar opiniões divergentes. É importante tornar claro que bons indicadores não significam muitos indicadores.

Nesta etapa é possível estabelecer uma Matriz de Validação prévia para auxiliar na seleção. A Figura a seguir registra um exemplo:

Critérios	Peso ou Nota - 1 a 5
Importância	• Nota
Clareza e Objetividade	• Nota
Confiabilidade	• Nota
Presença de série histórica	• Nota
Custo-benefício	• Nota

Figura 09: Matriz de Validação prévia.
Fonte: adaptado de Bahia, 2021.

A quarta etapa - *Construir Ficha de Indicadores* - é o produto final da estruturação. É nesta etapa que todas as variáveis de um indicador são detalhadas. A seguir, detalham-se cada uma das variáveis que compõem uma Ficha de Indicador.

Nome do Indicador

Esta variável apresenta o nome do indicador. Deve ser objetivo e autoexplicativo. É importante checar a existência de indicadores com nomes parecidos para evitar confusões.

Definição

Esta variável descreve de forma resumida o que o indicador se propõe a medir. É na descrição que se evidencia o escopo do que se quer medir (público, abrangência dentre outros) e deve abranger a medição do todo que realmente importa.

Unidade de Medida

Esta variável reflete como o resultado será apresentado. Existem algumas unidades, como por exemplo:

- Unidade simples apresentam valores numéricos (número de pequenos negócios atendidos)
- Unidade unidimensional, atribuída a uma variável, como número, horas ou percentual (tempo médio de abertura de empresas. percentual de cobertura do atendimento)
- Unidade multidimensional expressam uma relação entre variáveis, como por exemplo homem-hora, aluno-hora, litro por hectare.

A escolha da unidade de medida deve ajudar a interpretação do indicador e refletirá a fórmula de cálculo do indicador.

Cadeia de Impacto Institucional

Esta variável comprova que a escolha do indicador está baseada na cadeia do Sebrae. Em casos de indicadores estratégicos a Ficha pode prever duas variáveis da cadeia: (i) contribuição para o pequeno negócio ou (ii) contribuição para o ambiente de negócios. Para indicadores de resultados a Ficha pode prever a variável (i) eficácia. Há casos em que a variável (ii) impacto será a mais adequada.

Fórmula de Cálculo

Esta variável ilustra a equação do que se pretende medir. A fórmula de cálculo deve ser simples. Por meio de uma equação matemática, espera-se eliminar dúvidas de entendimento acerca da medição do indicador.

A fórmula deve ser quantitativa, objetiva e especificar todas as variáveis que a compõem, reduzindo, ao máximo, a subjetividade e a possibilidade de diferentes interpretações.

Ela pode ser unidimensional (ex.: somatório) ou multidimensional (ex.: razão entre variáveis, índice) e é importante que se dê preferência para escalas simples.

Forma de Cálculo

Esta variável define e padroniza as regras de negócio. É nesta variável que as Informações sobre:

- o momento que ocorrerá a mensuração,
- os possíveis recortes (territoriais, setoriais, público etc.).
- o que não é escopo do indicador

são definidas. É importante mencionar que a cobertura geográfica ou quaisquer outros atributos relevantes que caracterizam o público de interesse devem estar claros, evitando dupla interpretação.

Deve-se prezar pela estabilidade metodológica. Manter a metodologia ao longo do tempo possibilita manter o padrão e construir uma série histórica que permitirá a comparabilidade. Também é desejável que o processo para coleta dos dados seja padronizado para garantir uma consolidação apurada. Uma boa forma de cálculo evita equívocos na interpretação do indicador.

Fonte de Origem dos Dados

Esta variável registra o local (ou instrumento) utilizado para coletar o dado. A fonte de origem garante que o dado é confiável e seguro. Os mecanismos para coleta de dados podem variar a depender do indicador. A fonte pode ser uma pesquisa ou base de dados oficiais. Base de dados possuem duas classificações:

- Primárias: necessita de trabalho de campo, contratação de apoio de terceiro (pode envolver custos). Pode requerer maior tempo de planejamento e elaboração, entretanto permite obter a informação exatamente necessária para o indicador.
- Secundárias: Estatísticas oficiais obtidas por pesquisas de domicílio e empresas (fontes baratas e de fácil acesso), dados administrativos de empresas, contribuintes, beneficiários de políticas públicas (requerem acordos, convênios com instituições, porém, em geral permitem o monitoramento contínuo e de longo prazo para um amplo público de interesse)

  É importante ressaltar que toda fonte de origem deve ser imparcial. Além disso, gestores devem se manter atentos para a reputação da fonte. Quando forem pesquisas, atenção ao método.

Outro aspecto a ser considerado no momento da definição da fonte de origem do indicador é a economicidade. O custo de se medir um indicador não pode superar o benefício do resultado. Por isso, é recomendado identificar se o indicador já não está disponível e estimar os custos para medi-lo (tempo para coleta, tratamento dos dados, recursos disponíveis). É importante ter em mente os riscos assumidos quando os dados que compõem o indicador dependem de terceiros (convênios, parcerias ou contratação de consultoria especializada).

Fonte de Publicação do Resultado

Esta variável detalha onde é possível encontrar o resultado do que se pretende medir. A fonte do resultado não pode ser confundida com a fonte do dado. O resultado diz respeito ao processo de cálculo finalizado, ou seja, o resultado final do indicador. A fonte de publicação pode ser uma pesquisa, um painel ou outros mecanismos capazes de dar transparência na publicação dos resultados.

Periodicidade

Esta variável detalha a atualização periódica e compatível com as necessidades de monitoramento do alcance do objetivo. É neste campo que se delimita temporalmente quando o gestor terá acesso ao resultado final do indicador. Em casos de disponibilidade de fonte dos dados recorrente, é possível ter resultados parciais, todavia não é aconselhável detalhar periodicidade parcial na Ficha do Indicador para evitar dupla interpretação.

Metodologias de monitoramento possuem como objeto de monitoramento resultados parciais de um indicador.[1]

Disponibilidade dos Dados

Esta variável registra a existência de série histórica para o indicador. Quando se tem acesso a série histórica, acompanhar a evolução do indicador e fazer comparações com outros contextos se torna mais fácil.

Cabe também conhecer o histórico de indicadores anteriormente adotados e descontinuados para medir objetivos semelhantes e entender as razões pelas quais foram descontinuados.

Unidade Gestora

Esta variável registra o responsável pelo indicador. A Unidade Gestora é aquela que entende a temática e consegue esclarecer dúvidas e qualificar o indicador, seja pela metodologia ou pelas suas limitações etc.

Data da Publicação do Resultado

Esta variável registra o prazo de publicação dos dados. Quando os indicadores forem obtidos por meio de pesquisas, o planejamento da mensuração deve ser feito com antecedência para que as mensurações respeitem o período de referência do indicador.

Polaridade

Esta variável registra o sentido da variação do resultado. A polaridade pode ser:

- Maior, Melhor (quanto maior a cobertura do atendimento, melhor é o indicador)
- Menor, Melhor (quanto menor o tempo médio de abertura de uma empresa, melhor é o indicador)

[1] Para saber mais consulte: Manual de Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia.

Programa Nacional

Esta variável registra o Programa Nacional responsável pelos resultados de determinado indicador. Em Organizações que possuem uma carteira de programas com alta taxa de alteração, indicadores podem ficar "órfãos", ou seja, sem um responsável. Para indicadores de resultado esta variável deve, sempre que possível, elencar somente um Programa Nacional. Para indicadores estratégicos é comum termos mais de um Programa Nacional vinculado, principalmente para objetivos com mais de uma intenção, como por exemplo, "aumentar a produtividade e o faturamento dos pequenos negócios".

Objetivo Estratégico

Esta variável registra qual o objetivo estratégico previsto no Mapa da Estratégia se correlaciona com o resultado que o indicador visa mensurar.

Em termos práticos, após compreender como se dá a estruturação de um indicador, marque os itens já realizados para verificar se o indicador está devidamente estruturado.

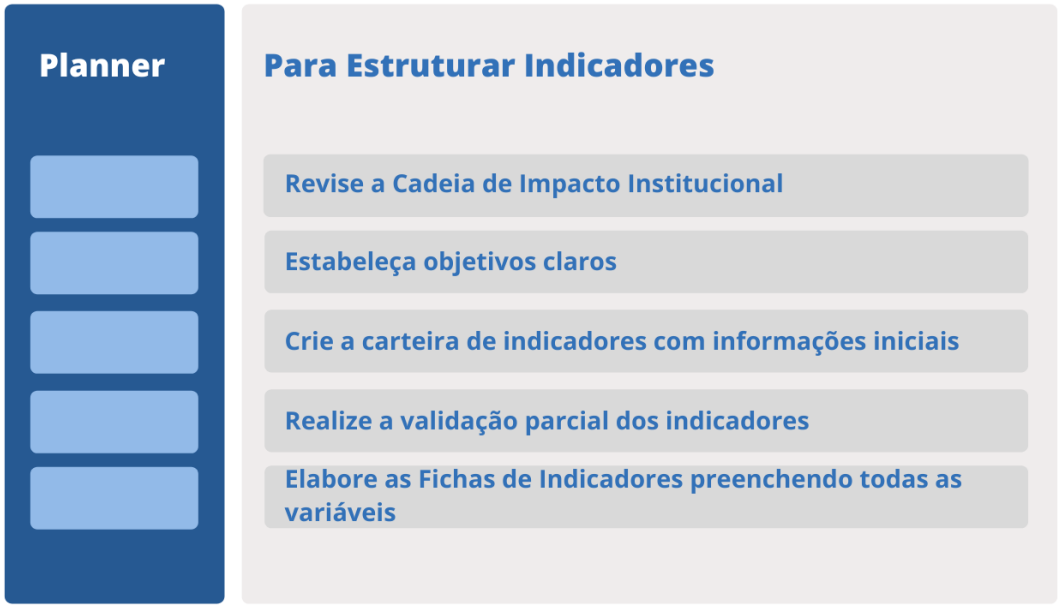

Figura 10: Planner da estruturação de indicadores.
Fonte: elaborado pelas autoras.

CAPÍTULO 3 – COMO GERIR INDICADORES

“Quem não tem colírio, usa óculos escuros
Quem não tem visão, bate a cara contra o muro.”
Raul Seixas

Compreendidos os conceitos sobre tipologias, importância e o raciocínio de seleção de boas ideias de mensuração, a gestão dos indicadores precisa seguir um processo mínimo. Este processo está definido na Figura a seguir:

Figura 11: Macrofluxo para gerir indicadores.
Fonte: elaborado pelas autoras.

Antes de discorrermos por cada etapa do macrofluxo, iniciaremos este capítulo com uma breve apresentação do que é gestão de indicadores e como ela pode beneficiar o Sistema Sebrae se for bem conduzida.

A gestão de indicadores tem o objetivo de transformar as intenções planejadas, por meios de indicadores, em resultados efetivos para o público-alvo de uma política pública, programa ou objetivo estratégico de uma organização. Por isso, a gestão de indicadores é fundamental para que o Sebrae possa agir antecipadamente na causa de algum problema e assim, entregar efetivamente o que o seu cliente necessita e os valores reconhecidos pela Sociedade.

Isso significa que é fundamental que o foco da gestão esteja sempre na implementação dos Programas Nacionais e no alcance dos Objetivos Estratégicos do Sistema Sebrae, tendo a gestão dos indicadores como a grande aliada da boa execução e da orientação para resultados.

A boa gestão de indicadores Estratégicos e Indicadores de Resultado trazem vantagens como:

- Otimização dos recursos alocados em cada uma das Perspectivas do Mapa Estratégico e nos Programas Nacionais.
- Sinergia para o alcance integrado dos resultados previstos no Mapa Estratégico e nos Programas Nacionais.
- Mitigação dos riscos associados aos Objetivos Estratégicos e Programas Nacionais.
- Melhor qualidade do monitoramento da Estratégia.

Quando bem conduzida, a gestão de indicadores é capaz de produzir, ainda, um efeito positivo no aprendizado organizacional, oferecendo subsídios ágeis para o processo decisório, além de reforçar o seu posicionamento no mercado, fortalecer a marca Sebrae e tornar a Instituição mais eficiente operacionalmente.

Feita a apresentação do conceito de Gestão de Indicadores, entraremos na primeira etapa da Gestão – *Estabelecer Metas* - que é o ponto de partida para a adequada gestão de indicadores. Só se alcança um objetivo

quando se sabe exatamente para onde se quer ir. A Figura a seguir apresenta algumas perguntas norteadoras para se estabelecer uma boa proposta de metas para os indicadores:

Figura 12: Perguntas norteadoras para Etapa Estabelecer Metas.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Metas traduzem valores desejados a serem atingidos pelos indicadores em determinado período de tempo. Assim, as metas podem ser vistas como a materialização de objetivos planejados.

Por isso, após a estruturação da carteira de indicadores é essencial saber onde se está hoje e onde se quer chegar. Essa definição é fundamental para corrigir desvios durante o trajeto e alcançar o seu alvo. Para estabelecer boas metas é essencial que tanto gestores quanto decisores do Sistema Sebrae compreendam e se apropriem da Carteira de Indicadores que traduzem os Objetivos Estratégicos da Organização.

Da mesma forma, os Gestores de Programas Nacionais devem ser guardiões dos conceitos e metodologias definidas para os indicadores sob sua coordenação. Só assim será possível estabelecer metas quantificáveis, realistas, porém desafiadoras.

Além do domínio técnico do indicador, a boa gestão de indicadores também pressupõe estabilidade (continuidade) das metas pactuadas. Isso significa que os gestores e decisores da Instituição devem garantir o compromisso pactuado por meio da meta, sem estimular ou ceder a pressões para repactuações motivadas por desempenho do indicador abaixo ou muito acima do planejado, sempre respeitando os prazos estabelecidos para repactuações.

Estabelecidas as metas dos indicadores é essencial realizar uma análise global dos indicadores, com base nos passos apresentados anteriormente para, então, validar se a Carteira atende à Gestão para Resultados e é capaz de entregar a Estratégia definida.

Dessa forma, a etapa seguinte – *Validar a Carteira Final* – consiste na etapa de aprovação e oficialização, junto à Diretoria Executiva do Sistema Sebrae, da carteira de indicadores que representa o posicionamento

estratégico do Sistema Sebrae. A Figura a seguir aponta alguns caminhos para garantir uma validação adequada da Carteira:

Figura 13: Perguntas norteadoras para Etapa Validar a Carteira Final.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Esse é um passo importante para respaldar a relevância do conjunto de indicadores propostos e assegurar o compromisso estabelecido no alcance dos resultados pactuados.

Por fim, a última etapa – *Definir Matriz de Responsabilidade* – tem a finalidade de assegurar a responsabilização e o compromisso dos atores envolvidos na gestão de indicadores para que se produzam os efeitos esperados sobre o bom desempenho do Sistema Sebrae. Dessa forma, um requisito fundamental para a gestão eficiente é a divisão das responsabilidades. A figura a seguir ilustra a Matriz de Responsabilidades acordo com as atribuições de cada ator do processo:

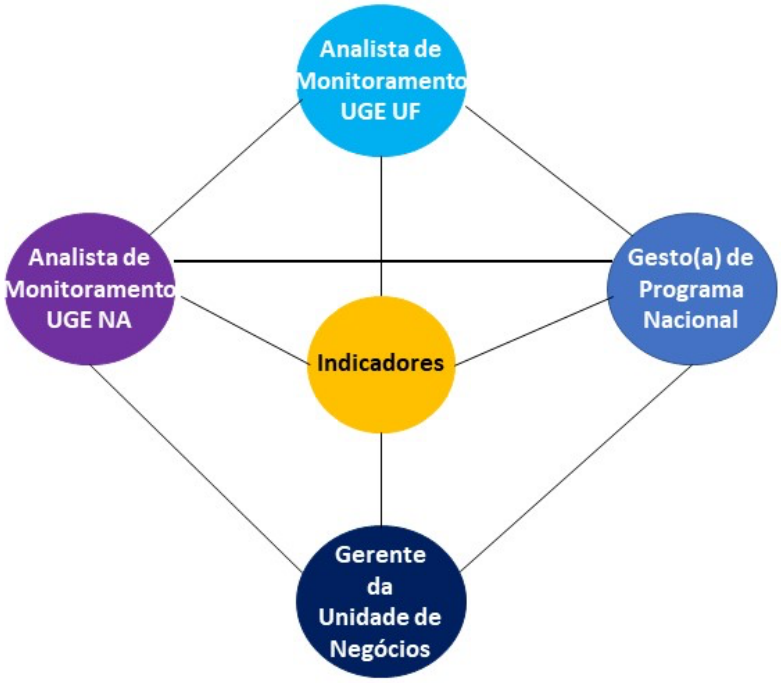

Figura 14: Atores com corresponsabilidade na Gestão de Indicadores.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Cada ator mencionado possui responsabilidades específicas e compartilhadas para garantir a boa gestão dos indicadores. A chave dessa gestão é a informação. Como o Sebrae possui um modelo de governança aderente à sua realidade com estruturas de decisão nos estados e também a nível de sistema, se um dos atores não garantir que a informação está devidamente compartilhada, todos perdem. Por isso, reforça-se a importância dos analistas, Coordenadores e Gerentes orbitarem seus indicadores na intenção do alinhamento contínuo e reforçado pelo monitoramento. A seguir as Figuras detalham as responsabilidades de cada ator.

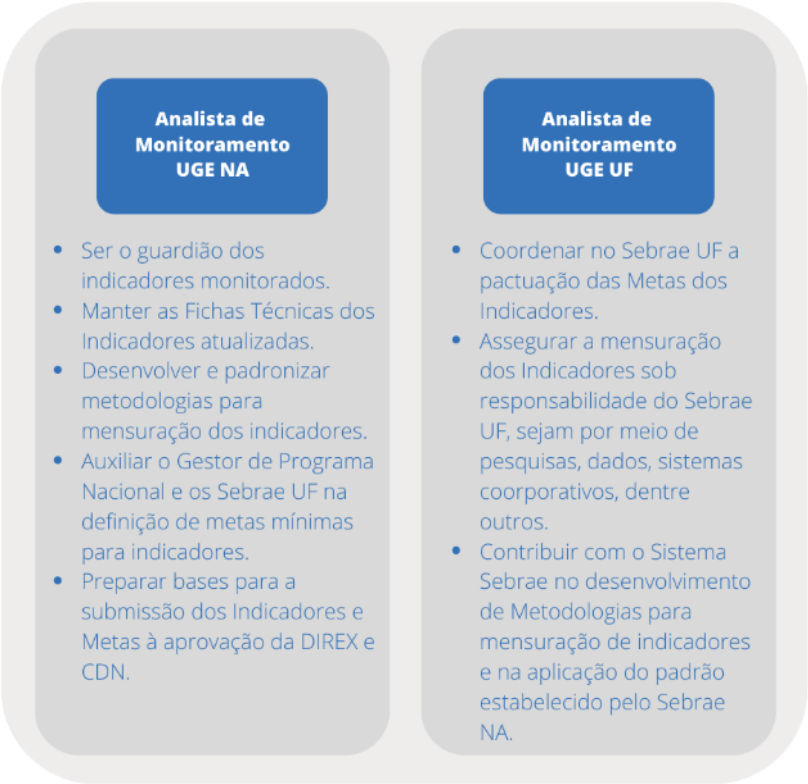

Figura 15: Responsabilidades – Analista de Monitoramento UGE NA e UGE UF.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

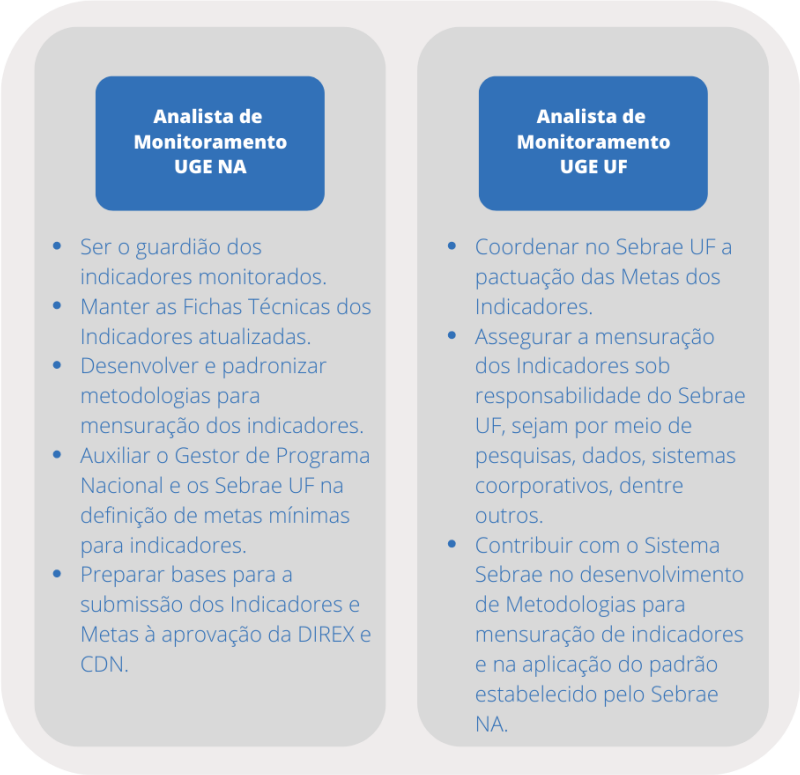

Figura 16: Responsabilidades – Gerente da Unidade de Negócios e Coordenador Programa Nacional.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para garantir que você não perdeu nenhum detalhe das orientações, confira os itens do *check list* a seguir para garantir a boa gestão dos seus indicadores:

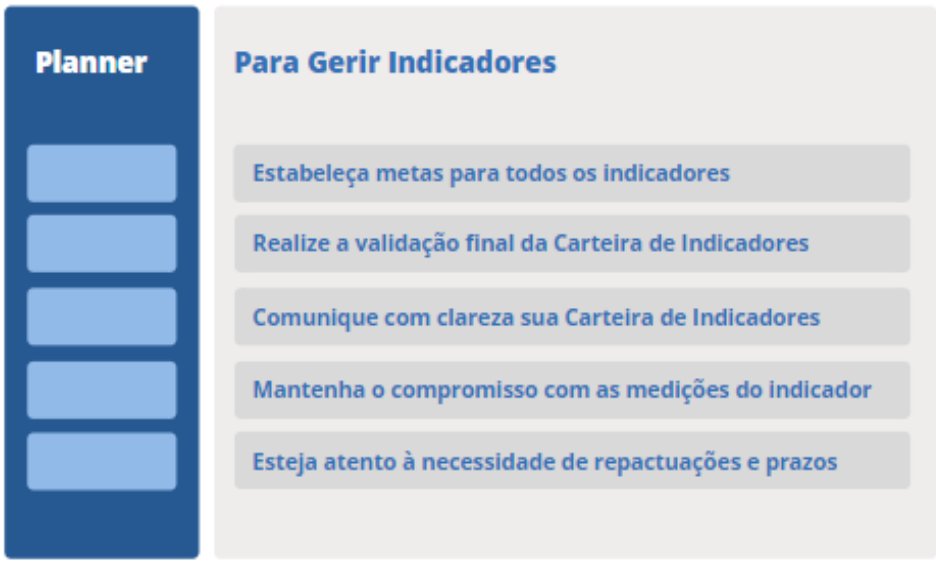

Figura 17: Planner da gestão de indicadores.
Fonte: elaborado pelas autoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Eu vejo um novo começo de era
De gente fina, elegante e sincera”.
Lulu Santos

Esse Manual busca reforçar a temática Indicadores na Gestão da Estratégia do Sistema Sebrae. Para isso, incentiva o leitor a praticar a estruturação de bons indicadores e a introduzir na sua rotina a gestão com foco em resultados.

Esperamos que os conceitos apresentados e as perguntas norteadoras sirvam para avaliar a pertinência de manter ou aprimorar sua Carteira de Indicadores Estratégicos e de Resultados de Programas Nacionais. Além do mais, buscamos trazer orientações que sirvam como estímulo para o Sistema Sebrae buscar melhores resultados para os Pequenos Negócios e para a Sociedade.

Convidamos você a conhecer outras publicações dessa Coletânea, iniciando pelo Manual que orienta como conduzir o processo seguinte à Gestão de Indicadores: *Manual de Monitoramento da Estratégia*.

GLOSSÁRIO

Indicador Estratégico: métricas vinculadas ao Mapa da Estratégia do Sebrae. Esses indicadores devem ser vinculados aos objetivos descritos no Mapa.

Indicador de Resultado: métricas vinculadas a Carteira de Programas Nacionais do Sebrae. Esses indicadores são vinculados aos Projetos e Processos estratégicos previstos em cada Programa Nacional.

Cadeia de Impacto Institucional: método utilizado para elaborar a construção de uma carteira de indicadores pesando a importância e o quantitativo de indicadores de resultado e estratégicos. A cadeia também considera a complexidade de atores envolvidos no alcance de determinados resultados. Indicadores estratégicos devem responder ao último nível da cadeia, enquanto indicadores de resultados devem responder às etapas intermediárias.

Metas Mínimas: resultados mínimos, utilizados como referência, que o Sistema Sebrae deve se comprometer a realizar para o alcance da Estratégia.

BIBLIOGRAFIA

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores.** Brasília, ENAP. 2021, 43p.

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.

GERTLER, Paul J.; MARTÍNEZ, Sebastián; PREMAND, Patrick; RAWLINGS, Laura B. VERMEERSCH, Christel M. J. **Avaliação de Impacto na Prática.** Segunda edição. Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial. 2018, 406p.

SILVA, Laura Angélica M.; FERNANDES, Julia Guerra; el al. Medição: Como Medir Promotorias de Justiça - Desenho Metodológico e Seleção de Indicadores para o Projeto Farol. MONTEIRO, Joana; FERNANDES, Julia G.; SILVA, Laura Angélica M. (orgs) **Caderno IERBB Projeto Farol - Luz sobre as Promotorias.** Rio de Janeiro, MPRJ, 2020. 155p

SEBRAE

50+50