Estruturação de Indicadores de Desafios Estratégicos

UGE - Estratégia e Transformação

SEBRAE

Ficha Técnica

CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL - CDN

José Zeferino Pedrozo
Presidente

DIRETORIA EXECUTIVA - DIREX

Décio Nery de Lima
Diretor-Presidente

Bruno Quick Lourenço de Lima
Diretor Técnico

Margarete de Castro Coelho
Diretora de Administração e Finanças

UNIDADE DE ESTRATÉGIA E TRANSFORMAÇÃO - UGE

André Silva Spínola
Gerente da Unidade de Estratégia e Transformação

Aretha Alexandra Pedroso Guimarães Trindade Zarlenga
Gerente Adjunta da Unidade de Estratégia e Transformação

EQUIPE TÉCNICA

Núcleo de Estratégia e Planejamento

Aline Soares Silva
Carlos Bastos Stucki
Denise Rodrigues Silva
Luana Betícia Freire de Oliveira
Mara Rubia
Maura Miraglia
Nayara Rosa
Wesley Aguiar

Núcleo Monitoramento e Avaliação

Andreia Moreira Barbosa
Denise Rochael
Jacques Leite Santiago
Lucas de Melo Alves
Marcelo Hallai Vieira
Thiago Carrijo de Sousa

Núcleo de Inteligência de Dados

Felipe Nodari
Jonatas Silva do Espirito Santo
Julio Cesar Motta
Mauricio Magalhaes Hildebrand
Renato Starling Chaves

Diagramação

Felipe Fernandes

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Estratégia e Transformação

SGAS 605 – Conjunto A – Asa SUL – CEP: 70200-904 – Brasília, DF
+55 61 3348-7180
www.sebrae.com.br

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

Sumário

Contextualização 4

1. Estruturação de Indicadores de Desafios Estratégicos 5
- 1.1 Laboratório de Indicadores 7
- 1.2 Compromissos Estratégicos 7
- 1.3 Metas Mobilizadoras 8
- 1.4 Definição de Indicadores 8
- 1.5 Papéis e Responsabilidades 13
- 1.6 Prazos 13

2. Considerações Finais 14

3. Referências Bibliográficas 15

Contextualização

Em um contexto de crescente exigência por transparência, efetividade e alinhamento estratégico, torna-se imprescindível que o Sistema Sebrae disponha de um processo estruturado para a definição de indicadores de desafios estratégicos.

Essa construção é fundamental para o fortalecimento da governança interna, o aprimoramento do processo decisório e a geração de valor para as micro e pequenas empresas apoiadas pelo Sebrae, assim como para o atendimento das recomendações dos órgãos de controle.

Desta forma, o Sistema Sebrae amplia sua capacidade de traduzir estratégia em resultados tangíveis, fomentar o desenvolvimento sustentável e potencializar o impacto de suas ações em todo o território nacional. É neste cenário que se insere a relevância de atuarmos de maneira integrada com Metas Mobilizadoras, Compromissos Estratégicos e o Laboratório de Indicadores, instrumentos essenciais para orientar o percurso rumo à excelência institucional e ao cumprimento da missão organizacional.

Convidamos o leitor a aprofundar-se neste documento, em que será apresentado o processo de construção da cesta de indicadores estratégicos. Este percurso permitirá compreender como a estrutura apoia a tomada de decisão estratégica e contribui para um ambiente de negócios mais dinâmico e responsivo, reafirmando o compromisso do Sebrae com a melhoria contínua e a entrega de resultados efetivos.

01
Estruturação de Indicadores de Desafios Estratégicos

A definição das Metas Mobilizadoras exige mais do que a simples seleção de indicadores; trata-se de um processo metodológico que conecta a visão estratégica de longo prazo aos resultados que realmente expressam relevância[1], impacto[2] e potencial transformador[3]. Para tanto, é necessário um olhar integrado, que traduza a estratégia institucional em métricas tangíveis e de fácil monitoramento, permitindo que o Sistema Sebrae avance em direção à transformação desejada.

Nesse sentido, Drucker (1973) já ressaltava que "se você não pode medir, não pode gerenciar", reforçando a importância de indicadores robustos como pilares da gestão estratégica. Assim, ao selecionar Resultados-chave do Planejamento Estratégico ou Indicadores de Programas Nacionais, busca-se assegurar que as metas mobilizem esforços coletivos, gerem compromisso institucional e fortaleçam a capacidade de entrega transformacional.

As Metas Mobilizadoras e os Compromissos Estratégicos são selecionadas, majoritariamente, a partir dos Resultados-chave do Planejamento Estratégico ou de Indicadores de Resultados dos Programas Nacionais.

No final do ano de 2024, percebendo a necessidade de se definir um processo colaborativo para a definição das Metas Mobilizadoras, alinhado ao alcance dos objetivos da instituição, foi criado um Grupo de Trabalho Multidisciplinar (GT), com representantes da Associação Brasileira dos Sebrae/Estaduais – ABASE e do Sebrae Nacional com o objetivo principal de acompanhar o desempenho operacional, os indicadores de resultado e a metodologia de definição e acompanhamento das metas das unidades regionais do Sebrae, conforme portaria 1208 de 15 de agosto de 2024.

[1] Relevância:
Refere-se ao grau de alinhamento do indicador com os objetivos estratégicos da organização e com as necessidades do público beneficiário. Quanto mais um indicador expressa uma dimensão crítica para o alcance da missão institucional, maior a sua relevância. Como afirmam Patton (2008), indicadores relevantes são aqueles que traduzem "questões significativas para os atores envolvidos e que respondem diretamente ao propósito da avaliação".

[2] Impacto:
Diz respeito à capacidade do indicador de refletir mudanças significativas e mensuráveis nos resultados pretendidos. Um indicador de impacto mostra não apenas o esforço realizado, mas os efeitos concretos gerados sobre o público-alvo ou sobre o ecossistema em que a organização atua. De acordo com Weiss (1998), impacto envolve "a evidência de resultados atribuíveis à intervenção, que demonstram modificações substanciais em comportamento, condições ou práticas sociais".

[3] Potencial Transformador:
Refere-se à possibilidade de o indicador revelar mudanças estruturais, sustentáveis e capazes de gerar inovação no ambiente de atuação. Diferencia-se do impacto imediato por apontar para efeitos de maior alcance e duração, que modificam padrões estabelecidos. Para Sen (1999), a transformação ocorre quando se amplia a capacidade das pessoas e instituições de realizar escolhas e alcançar resultados que antes eram limitados por barreiras contextuais.

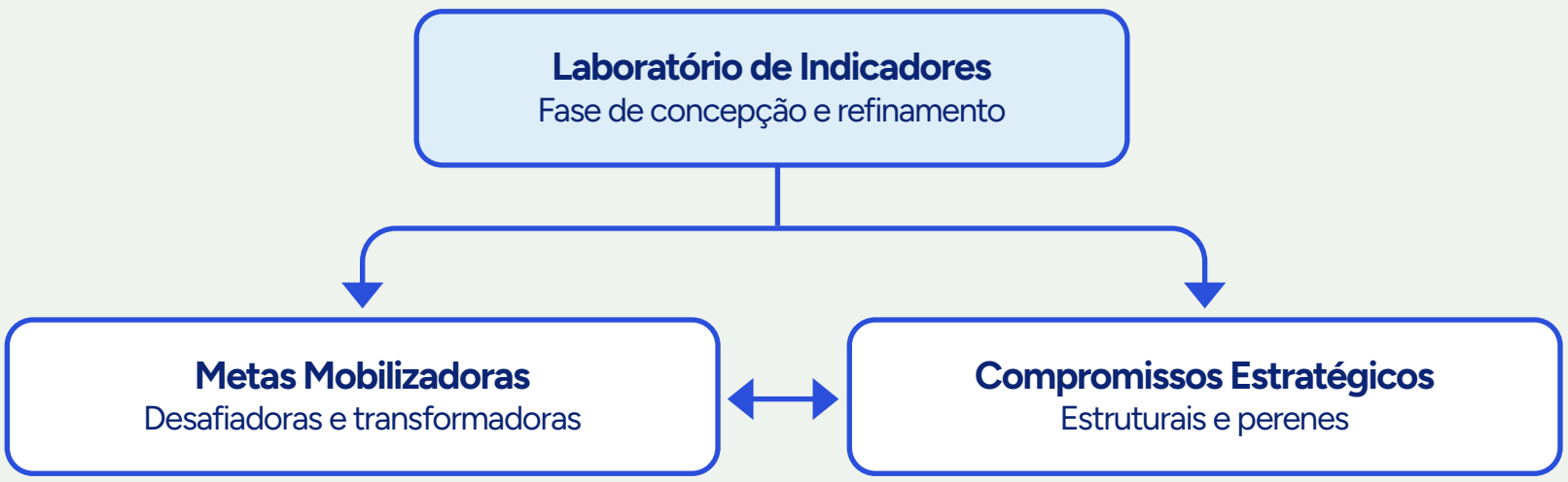
Por meio de oficinas focadas na construção de métricas assertivas, foi proposto um novo formato de indicadores que compõe esse conjunto de metas nos horizontes de curtíssimo, curto e médio prazo. Nesse contexto, a abordagem busca consolidar um ambiente integrado e em constante evolução, fundamentado na experiência e nas perspectivas dos estados.

O grupo de trabalho definiu prioridades, hierarquizou e propôs um conjunto de metas e indicadores de efetividade, eficácia e eficiência operacional[4] para o Plano Anual 2026 e planos subsequentes, no contexto do "Ambiente de Negócios" e "Atendimento", em conformidade com as recomendações do TCU e alinhando-se ao Planejamento Estratégico 2024-2027.

[4] Para mais informações acesse **https://datasebrae.com.br/gestao-indicadores/**

Para o Plano anual 2026 foi ainda estabelecida a dimensão de atuação "Laboratório de indicadores" que tem o objetivo de aprimorar Indicadores e resultados-chave em fase de estudo, com foco na análise de viabilidade, definição do ponto de partida (T-zero) e testes de medição. Servem para avaliar seu potencial de orientar o Plano Anual, antes de possível adoção como Meta Mobilizadora ou Compromisso Estratégico.

A estrutura de monitoramento do desempenho a partir do Plano Anual 2026 será composta por Laboratório de Indicadores, Compromissos Estratégicos e Metas Mobilizadoras.



A seguir será detalhada cada uma dessas métricas:

1.1 Laboratório de Indicadores

Indicadores e resultados-chave em fase de estudo, com foco na análise de viabilidade, definição do ponto de partida (T-zero) e testes de medição. Servem para avaliar seu potencial de orientar o Plano Anual, antes de possível adoção como Meta Mobilizadora ou Compromisso Estratégico.

Deve-se considerar no estudo do indicador que sua mensuração aconteça nas abrangências Estadual e Nacional.

Para essa dimensão serão considerados, preferencialmente:

- **Indicadores não estruturados:**
  indicadores que não possuem ficha com regras negociais definidas.

- **Indicadores em fase de estruturação:**
  indicadores que possuem ficha bem definida e em processo de melhoria, além da análise de viabilidade da UGE em construção.

- **Aferição e acompanhamento do resultado:**
  não há obrigatoriedade de mensurações anteriores no momento do ingresso do indicador no laboratório.

1.2 Compromissos Estratégicos

Monitoram o desempenho institucional em frentes relevantes para a missão do Sebrae, de forma semelhante às Metas Mobilizadoras, mas sem impacto direto na remuneração variável[5]. Podem evoluir para Metas Mobilizadoras conforme sua relevância e maturidade.

[5] Os Estados têm a prerrogativa de definir quais os indicadores estratégicos irão compor a remuneração variável do seu estado.

Podem compor os Compromissos Estratégicos, eventuais Metas Mobilizadoras estáveis em níveis de entrega e resultados, e que não representam mais desafios ou transformação para o Sistema Sebrae.

Os indicadores devem ser mensuráveis nas abrangências Estadual e Nacional.

Para essa dimensão serão considerados, preferencialmente:

- **Indicadores estruturados:**
  indicadores com análise de viabilidade finalizada por parte da UGE;

- **Aferição e acompanhamento do resultado:**
  ter ao menos uma mensuração (T-zero) realizada.

1.3 Metas Mobilizadoras

Medem, por meio de indicadores estratégicos, os resultados mais desafiadores e transformadores da atuação do Sebrae junto aos Pequenos Negócios. Estão associadas à remuneração variável e refletem o impacto direto da estratégia institucional.

Os indicadores devem ser mensuráveis nas abrangências Estadual e Nacional.

Para essa dimensão serão considerados, preferencialmente:

- **Indicadores estruturados:**
  indicadores com análise de viabilidade finalizada por parte da UGE;

- **Aferição e acompanhamento do resultado:**
  ter ao menos duas mensurações realizadas.

Essa nova classificação fortalece a gestão orientada por dados, permitindo um acompanhamento mais preciso da evolução dos indicadores. Com isso, otimiza-se a tomada de decisão, antecipam-se tendências e realizam-se ajustes estratégicos, promovendo maior assertividade no alcance das metas organizacionais e atendendo às recomendações dos órgãos de controle.

1.4 Definição dos indicadores

A definição de um indicador deve partir de uma construção lógica que considere:

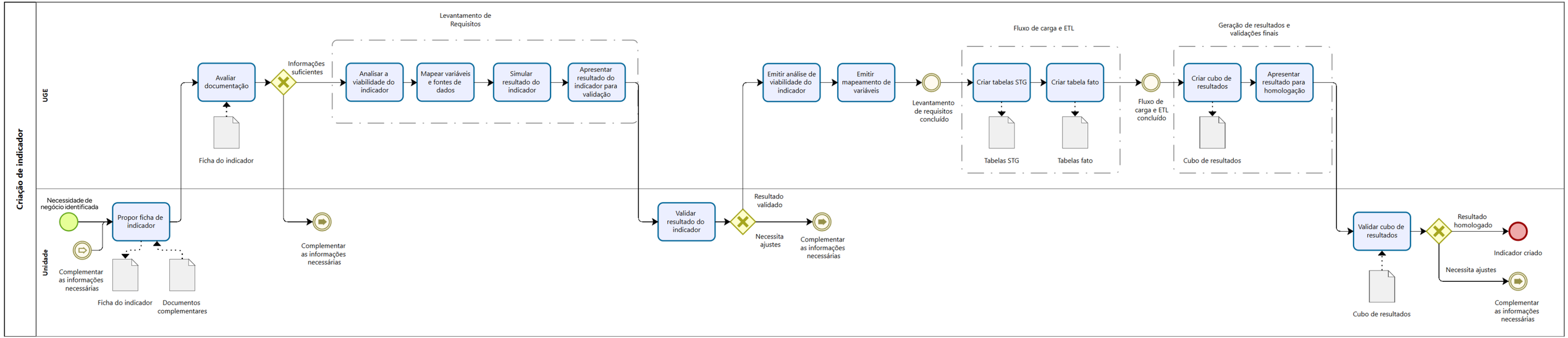
- **os objetivos de negócio;**
- **os resultados esperados;**
- **os impactos que o Sebrae deseja alcançar e;**
- **os esforços.**

A meta para o indicador deve ser específica, mensurável, atribuível, realista e temporal, segundo a metodologia SMART[6], método reconhecido mundialmente e, também, recomendado pelos órgãos de controle para definições das metas no Sistema Sebrae.

[6] Metodologia SMART detalhada em **https://datasebrae.com.br/gestao-indicadores/**

A fim de ilustrar o processo de concepção de novos indicadores, a partir da nova classificação, será apresentado o fluxo a seguir:

Fluxo


Criação de indicador
UGE
Unidade
Levantamento de Requisitos
Fluxo de carga e ETL
Geração de resultados e validações finais
Necessidade de negócio identificada
Propor ficha de indicador
Complementar as informações necessárias
Ficha do indicador
Documentos complementares
Avaliar documentação
Ficha do indicador
Informações suficientes
Complementar as informações necessárias
Analisar a viabilidade do indicador
Mapear variáveis e fontes de dados
Simular resultado do indicador
Apresentar resultado do indicador para validação
Validar resultado do indicador
Resultado validado
Necessita ajustes
Complementar as informações necessárias
Emitir análise de viabilidade do indicador
Emitir mapeamento de variáveis
Levantamento de requisitos concluído
Criar tabelas STG
Criar tabela fato
Tabelas STG
Tabelas fato
Fluxo de carga e ETL concluído
Criar cubo de resultados
Apresentar resultado para homologação
Cubo de resultados
Validar cubo de resultados
Cubo de resultados
Resultado homologado
Indicador criado
Necessita ajustes
Complementar as informações necessárias

Detalhamento do Fluxo

- **Identificação da Necessidade de Negócio:**
  A primeira etapa para a construção de um indicador é a identificação da necessidade de negócio. Cabe à Unidade Gestora realizar essa identificação, relacionando-a de forma clara com os desafios e os objetivos estratégicos. Esse alinhamento é fundamental para garantir que todo o processo de desenvolvimento do indicador esteja orientado pelas demandas reais do negócio. Ao definir a necessidade de negócio de maneira objetiva, cria-se uma base consistente para o restante do fluxo, assegurando que os indicadores propostos tenham relevância e estejam diretamente conectados ao propósito institucional. Assim, todo o ciclo de concepção, validação e homologação dos indicadores será pautado por necessidades previamente mapeadas e reconhecidas como prioritárias para a organização;

- **Propor a ficha do indicador:**
  a Unidade Gestora deverá preencher a Ficha do indicador para envio à UGE, indicando todas as informações necessárias para a criação;

- **Avaliar a documentação:**
  é feito um estudo completo da ficha do indicador disponibilizada pela Unidade Gestora. Nesta etapa, reuniões são comuns para alinhamentos de todas as regras de negócio e localizações das fontes de dados.

Etapa Levantamento de requisitos

Etapa de compreensão e estudo das regras de negócio que tangem o indicador;

- **Analisar a viabilidade do indicador:**
  após estudo da ficha, é feita uma análise pelo analista técnico responsável, constatando se o indicador é viável de ser calculado, além de alterações levantadas durantes as agendas de alinhamento;

- **Mapear variáveis e fontes de dados:**
  também é realizado todo o mapeamento das fontes de dados, além de uma mensuração inicial do indicador, de caráter experimental (para homologação);

- **Simular resultado do indicador:**
  com base nas regras negociais e nas fontes de dados identificadas durante a análise de viabilidade e o mapeamento de variáveis, o indicador é mensurado manualmente pelo analista responsável pela elaboração dos documentos, com o objetivo de validar os resultados junto à unidade gestora;

- **Apresentar resultado do indicador para validação:**
  todos os artefatos são apresentados para a Unidade Gestora, objetivando verificar a coerência com as expectativas da unidade;

- **Validar resultado do indicador:**
  a Unidade Gestora valida os resultados apresentados pela equipe, verificando se os cálculos contemplam todas as regras mapeadas e se o resultado está correto. Caso divergências sejam encontradas nos resultados, as alterações necessárias são levantadas e o processo é reiniciado;

- **Emitir análise de viabilidade do indicador:**
  com a aprovação da mensuração pela unidade gestora, o documento de viabilidade também é validado e homologado com a unidade, com assinatura eletrônica;

- **Emitir mapeamento de variáveis:**
  de forma análoga, após a aprovação da mensuração pela unidade gestora, o documento de mapeamento de variáveis é validado e homologado com a unidade, com assinatura eletrônica.

Etapa Fluxo de Carga e ETL

Criação de estrutura e ETL (é o processo de Extrair dados de várias fontes, Transformar para um formato adequado e Carregar em um sistema central para análise) para carga e cômputo do indicador.

- **Criar tabelas STG:**
  cada métrica que compõe o indicador é isoladamente calculada e seus resultados são carregados em Tabelas Stage (temporárias). Para cada nova execução de indicador os registros dessas tabelas são excluídos e recarregados;

- **Criação de Tabela Fato:**
  com as métricas devidamente implementadas e carregadas, calcula-se a mensuração final, carregando os resultados na Tabela Fato respectiva. Importante ressaltar que apenas a Tabela Fato guarda informações históricas do indicador (execuções antigas).

Etapa Geração de resultados e Validações Finais

Consolidação do indicador calculado e validações.

- **Criar Visão Analítica de resultados:**
  após implementação e cálculo do indicador nos sistemas de origem, uma visão analítica dos resultados é criada para apresentação à Unidade de Gestora. Essa visão deve conter todas as métricas utilizadas para calcular o indicador, além da mensuração daquele período. Esse produto auxilia a Unidade Gestora a realizar a homologação dos resultados;

- **Apresentar resultados para homologação:**
  os resultados são apresentados para a Unidade Gestora, objetivando verificar a coerência com as expectativas da unidade;

- **Homologação Final de Resultados[7]:**
  a Unidade Gestora valida os resultados apresentados pela equipe, verificando se os cálculos contemplam todas as regras mapeadas e se o resultado está correto. Caso divergências sejam encontradas nos resultados, as alterações necessárias são levantadas e o processo é reiniciado.

[7] Cabe destacar que a Homologação Final de resultados não contempla a automatização de cálculo de indicadores, que pode ser solicitada para avaliação da UGE.

1.5 Papéis e responsabilidades

Para construção da carteira de indicadores a partir da nova estrutura estabelecida, é necessário definir papéis e responsabilidades a fim de estruturar o processo e acompanhar sua execução e resultados.

Unidade de Estratégia e Transformação

A Unidade de Estratégia e Transformação, como guardiã do Planejamento Estratégico do Sistema Sebrae, possui a maior parte dos insumos necessários para a condução do processo de construção dessa carteira, propondo um conjunto de indicadores que integrarão cada dimensão, ressaltando sua responsabilidade

- **Definir processo de concepção de novos indicadores;**
- **Construir base sólida de informações dos estudos e pesquisas;**
- **Construir uma arquitetura de indicadores estruturados** (que passaram pelo processo de viabilidade, mapeamento de variáveis e validação).

Unidade de Negócio

Para proposição de um novo indicador, a unidade de negócio tem a responsabilidade de avaliar quais resultados e impactos são esperados para cada objetivo de negócio, bem como os meios pelo quais tais resultados e impactos serão alcançados.

Diretoria

A diretoria tem a responsabilidade de, a partir da proposição feita pelas unidades de negócio e UGE, definir a cesta de indicadores prioritários, que serão acompanhados para cada ciclo de planejamento.

1.6 Prazos

A fim de cumprir o ciclo de planejamento, que acontece anualmente, é imprescindível que a definição da cesta de indicadores, distribuída nas dimensões, aconteça até março do ano anterior ao ciclo. Esse prazo se faz necessário vista a construção das Diretrizes de Planejamento que orientam todo o Plano Anual.

02
Considerações Finais

As eventuais excepcionalidades não contempladas neste documento ou diferentes do exposto serão deliberadas pela Diretoria.

03
Referências Bibliográficas

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2020.

Unidade de Estratégia e Transformação. Relatório Oficina de Indicadores. Grupo de Trabalho – Metas e Cesta de Indicadores do Sistema Sebrae. Brasília, 2025.

Unidade de Estratégia e Transformação. Pesquisa Qualitativa Núcleo de Estratégia e Planejamento. Brasília, 2025.

Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Sexta edição. | Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PATTON, M. Q. Utilization-Focused Evaluation. 4th ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

WEISS, C. H. Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

SEN, A. Development as Freedom. New York: Alfred A. Knopf, 1999.

DRUCKER, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Estratégia e Transformação
SGAS 605 – Conjunto A – Asa SUL
CEP 70200-904 – Brasília, DF

www.sebrae.com.br

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