



GUIA REFERENCIAL PARA ELABORAÇÃO DE INDICADORES

Guia referencial para elaboração de indicadores

Versão	Data da atualização
1.0	

EXPEDIENTE

Procurador-Geral do Trabalho

Ronaldo Curado Fleury

Vice-Procurador-Geral do Trabalho, Presidente do Comitê de Planejamento e Gestão Estratégica

Luiz Eduardo Guimarães Bojart

Assessor-Especial da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica

Alex Duboc Garbellini

Assessor-Chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica

Rogério Veiga Lima

Elaboração

André Luis Souza

Ludmila Nascimento Soares

Arthur Canotilho Machado

Sumário

1. Apresentação	5
2. Conceitos gerais	6
2.1. Canvas	6
2.2. Dimensão do indicador	6
2.3. Ficha do indicador	7
2.4. Foco de mensuração	7
2.5. Indicador	7
2.6. Intervenção	8
2.7. Meta	8
2.8. Métrica	8
2.9. Objeto de mensuração	8
2.10. Objetivo Estratégico	9
2.11. Projeto	9
2.12. Processo	9
3. Elaboração de indicadores	10
3.1. Preenchimento do Canvas	10
3.2. Priorização dos beneficiários	15
3.3. Definição do foco da mensuração e dos indicadores	15
3.4. Seleção de indicadores	16
4. Definição de metas	18
5. Ficha de indicador	19
6. Definição da apresentação do indicador	21
7. Considerações	23
8. Controle de versão	23
9. Referências	24
Anexo I - Ficha de monitoramento dos indicadores	25

Anexo II - Métricas mais usadas 26

Anexo III – Emprego dos gráficos mais usados para ilustração de indicador 28

1. Apresentação

O objetivo deste documento é apresentar um guia referencial para elaborar indicadores e definir metas de maneira que o Ministério Público do Trabalho tenha um instrumento orientador para o emprego dessa importante ferramenta de medição de resultados.

A adoção do Planejamento Estratégico como direcionador das ações institucionais demanda o uso de indicadores como instrumento para a tomada de decisão, avaliação e ajuste contínuos e transparência da gestão.

Procura-se com esse guia orientar na definição de indicadores para objetivos estratégicos, projetos e processos.

2. Conceitos gerais

Esta seção traz alguns conceitos relevantes para a compreensão deste guia.

2.1. *Canvas*

O Quadro de modelo de negócios¹ (Business Model Canvas em inglês) é uma ferramenta visual de planejamento, que possibilita representar os principais aspectos de uma intervenção em único quadro, distribuídos em blocos. Em outras palavras, o Canvas é estruturado para facilitar a identificação dos pontos chaves de um planejamento.

Com origem em organizações privadas, o Canvas foi adaptado para o serviço público, com ampla utilização no setor, e um dos formatos tem origem no Instituto Publix, modelo tomado como referência pelo MPT. De acordo com esse modelo, os principais aspectos podem ser estruturados em 8 blocos de assuntos, que são:

- Produtos ou serviços (outputs);
- Beneficiários;
- Impactos (outcomes);
- Valor institucional;
- Ações ou atividades;
- Insumos (Input);
- Capacidades; e
- Partes interessadas (stakeholders).

2.2. *Dimensão do indicador*

A dimensão relaciona o desempenho, medido pelo indicador, com o esforço (o que se fez) ou com o resultado (o que foi alcançado). Tal informação é importante, pois se existe resultado sem esforço direcionado, o resultado é fruto de ações de outros atores ou de efeitos aleatórios. Ou ainda, se há esforço, mas não se alcança resultado, por maior que seja o dispêndio de trabalho e recurso, tais esforços são desnecessários ou insuficientes.



A dimensão pode ser analisada em duas categorias:

- Dimensão de Esforço

¹ Tradução livre.

- **Economicidade:** refere-se à medição que demonstra a capacidade de gestão dos recursos sem o comprometimento significativo da qualidade. (Aquisição de produtos com a qualidade especificada pelo menor preço)
- **Excelência:** refere-se à conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a execução de projetos, processos e atividades. (Atendimento a normas ISO, Inmetro)
- **Execução:** refere-se à realização de projetos, processos e atividades conforme estabelecido. (Relaciona o cumprimento ao planejado)
- **Dimensão de Resultado**
 - **Eficiência²:** refere-se à relação entre produtos/serviços gerados com os insumos utilizados. (Realizar o máximo com o mínimo de tempo e orçamento)
 - **Eficácia:** refere-se à qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário, bem como à capacidade do processo em atender os requisitos dos clientes. (Atender as expectativas do beneficiário direto)
 - **Efetividade:** refere-se aos impactos gerados pelas ações empreendidas. O efeito é observado após certo tempo. (Liga-se aos objetivos estratégicos)

2.3. Ficha do indicador

É um instrumento de registro que reúne as informações essenciais do indicador eleito para medir o objeto de interesse.

2.4. Foco de mensuração

É o atributo do objeto de mensuração eleito e passível de ser aferido, quantitativamente (critérios objetivos) ou qualitativamente (critérios subjetivos – opiniões, percepções).

Um exemplo pode ser a melhoria da educação enquanto objeto a ser mensurado. Considerando tal objeto, um foco de mensuração seria as matrículas de alunos das séries iniciais, outro foco seria a qualidade da alfabetização.

2.5. Indicador

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

² Há divergência quanto à classificação da dimensão da eficiência. No curso “Construção de indicadores de desempenho, monitoramento e avaliação de resultados na Administração Pública”, a contadista Sônia Amaral entende que “...para fins de medição do desempenho institucional, a eficiência (relação entre os produtos/serviços entregues e os recursos empregados) recebe forte influência dos recursos despendidos, mais que a influência da qualidade dos produtos ou serviços entregues, de forma que se encaixa melhor como indicador de esforço.”

De forma sintética, pode-se considerar que indicadores são métricas que representam aproximadamente um aspecto da realidade do seu interesse.

Assim, as despesas administrativas de uma unidade organizacional são indicadores se elas forem foco da preocupação de seus gestores. Por exemplo, em determinada empresa foram gastos R\$ 5 mil em conta de energia elétrica, nesse caso tem-se um indicador?

A resposta é... depende. Se a empresa adotou como objetivo a economia de energia elétrica, então o monitoramento dessa informação se faz necessário para essa empresa, tratando-se, portanto, de um indicador.

2.6. Intervenção

Trata-se de um ato, diferente ao usualmente praticado, que pretende gerar melhorias às instituições que o adota. As intervenções abrangidas neste documento são projetos, melhorias dos processos e os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico Institucional.

2.7. Meta

As metas são resultados almejados e mensuráveis, em um dado período, atreladas ao objetivo da intervenção. No caso deste guia, cada indicador de objetivo, projeto e processo terá uma meta a ser alcançada.

Um exemplo bastante citado para compreensão da meta é a redução de peso corporal. Dada a constatação da necessidade de redução de peso, estabelece-se um peso ideal a ser alcançado. O indicador é o peso da pessoa e a meta será o peso que se almeja alcançar. Se a pessoa tem 100 Kg e estabeleceu chegar a 80 Kg em 12 meses, 80 Kg é a meta. É possível que se estabeleçam acompanhamentos parciais para verificar o atingimento da meta, o que possibilita ajustes na conduta da pessoa que pretende perder peso.

2.8. Métrica

É a definição de uma escala de medição. É a “régua” que será utilizada para medir o fenômeno de interesse. A temperatura, por exemplo, pode ser medida nas escalas (métricas) Celsius, Fahrenheit ou Kelvin. Distância pode ser aferida em metros, quilômetros. O valor das coisas pode ser mensurado em dólar, real, euro e etc.

2.9. Objeto de mensuração

É o evento que se quer compreender, acompanhar, medir. Normalmente os eventos são amplos e de carga abstrata, por isso se faz uso de indicadores e metas. No caso deste guia, objetivos estratégicos, processos e projetos são os objetos de mensuração.

Embora processo, projeto e objetivo estratégico tenham sido definidos como intervenção e objeto de mensuração, há diferença quanto à ótica. A intervenção é voltada para ação possível de realizar mudanças e o objeto para medição e acompanhamento.

2.10. Objetivo Estratégico

Trata-se da eleição de um foco para atuar entre vários que compõem um planejamento estratégico. Por exemplo, o Ministério Público do Trabalho elegeu, em 2018, como umas de suas prioridades “Garantir a saúde e a segurança no ambiente de trabalho”.

2.11. Projeto

É um instrumento para implementação de um esforço temporário e não repetitivo, caracterizado pela sequência lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a consecução de metas e objetivos para alcançar resultado inovador e específico.

Um exemplo vem da instituição de uma nova lei. Para que ela seja cumprida dentro de uma organização, cria-se ou altera-se um fluxo de trabalho. Esse novo fluxo de trabalho desenvolvido para o cumprimento da lei pode ser considerado um projeto. Ressalta-se que uma vez estabelecida e institucionalizada essa nova forma de trabalho, encerra-se o projeto.

São características de um projeto a definição de objetivo com prazo para ser alcançado, cronograma das atividades a serem desenvolvidas e entregas a serem realizadas.

2.12. Processo

De acordo com o BPM CBOK, processo é um “Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, ordenadas de modo lógico, que transformam insumos em produtos ou serviços para a Instituição. Envolve a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, atividades e tarefas.”

Retornando ao exemplo da criação de uma nova lei, citado em “Projeto”, dada a definição de um novo fluxo de trabalho e sua institucionalização, tem-se que o conjunto das atividades geradas, realizadas repetidamente, representa um processo de trabalho organizacional.

Assim, as demandas posteriores afetas à nova lei encontrarão na organização uma forma de trabalho organizada em processo, devendo os seus integrantes seguir o fluxo definido.

3. Elaboração de indicadores

Não há uma única maneira para elaborar indicador, contudo, busca-se, com este guia, disponibilizar um encadeamento de ideias que possibilite pensar em indicador desde a definição do objetivo da intervenção.

Além disso, busca-se também estabelecer, no âmbito do MPT, uma forma padronizada para definir indicador. A vantagem de seguir os passos traçados neste documento está na possibilidade de acompanhar a lógica utilizada no processo de concepção do indicador, pois as atividades das etapas ficam registradas.

A escolha de indicador é dividida em etapas, sendo as 4 primeiras voltadas exclusivamente para a elaboração de indicador, com a utilização do Canvas, seguida de priorização dos beneficiários da intervenção e do foco de mensuração. Na última etapa, os cuidados são para a seleção dos indicadores.

Escolhidos os indicadores da intervenção, passa-se para o estabelecimento de metas, o registro das informações na ficha do indicador e a escolha do meio em que ele será apresentado. Tais etapas são detalhadas a seguir.

3.1. Preenchimento do Canvas

Adota-se o Canvas como ferramenta para elaboração de indicadores dos objetivos estratégicos, dos projetos e dos processos.

O uso da ferramenta Canvas permite que os integrantes das organizações identifiquem os assuntos mais importantes dessas três intervenções e, nesse processo, pensem em seu funcionamento, desde os requisitos necessários para o trabalho até suas entregas e resultados.

O preenchimento do Canvas é guiado por perguntas referentes aos campos que integram o quadro. Cada campo deve ser preenchido em uma ordem pré-definida com vista a facilitar aos participantes visualizarem os assuntos que são relevantes para a intervenção.

Nesta seção, segue o quadro, após explicação de cada bloco e por fim exemplo prático.

Quadro 1. Ordem de preenchimento do Canvas.

8º Partes interessadas (Stakeholders)				
...				
6º Insumos (Input)	5º Ações ou atividades	1º Produtos (Outputs)	2º Beneficiários	3º Impactos (Outcomes)
...
7º Capacidades		4º Valor Institucional		
...		...		

As perguntas, respeitando a ordem de preenchimento, são:

1º Para produtos

- Quais bens e/ou serviços serão entregues pelo projeto, pelo processo ou na concretização do objetivo estratégico?
 - Ajuda a responder à pergunta pensar em qual problema se quer resolver e quais os produtos podem contribuir nessa resolução;
 - Ao responder, sugere-se verificar se os produtos são tangíveis, ou seja, mensuráveis quantitativamente.

2º Para beneficiários

- Para quem se produz bens e/ou serviços com projeto, processo ou na concretização do objetivo estratégico?
 - Os beneficiários integram as partes interessadas (stakeholders), que abrangem grupo maior de atores, no entanto, sofrem o impacto direto da intervenção.

3º Para impactos

- Quais são os impactos diretos ou indiretos esperados com o projeto, com o processo ou com o atingimento do objetivo estratégico?
 - Com os produtos, busca-se resolver problemas dos beneficiários, ou pelo menos mitigá-los, de forma que haja um impacto positivo e abrangente em relação ao contexto inicial;
 - Os impactos são percebidos geralmente a longo prazo, posterior ao conjunto de produtos entregues.

4º Para valor institucional

- Que tipo de valor é gerado aos beneficiários com os impactos advindos dos produtos entregues pelo projeto, pelo processo ou na concretização do objetivo estratégico?
 - Ajuda responder examinar se a resposta não é tangível, trata-se de um sentimento ou percepção dos destinatários da intervenção.

5º Para ações e atividades

- Quais ações e/ou atividades são importantes para o projeto, o processo ou na consecução do objetivo estratégico?
 - As ações e atividades têm relação íntima com os produtos que se quer gerar com a intervenção (bens e/ou serviços gerados). Habitualmente as ações e atividades são expressas por meio do verbo no infinitivo e os produtos por meio de substantivo, ou seja, referem-se ao que deve ser realizado para a entrega dos produtos.

6º Para insumos

- Quais recursos são necessários para se realizar o projeto, se mapear/melhorar o processo, ou para se perseguir o objetivo estratégico?
 - Tratam-se de recursos materiais, humanos e orçamentários, tudo o que é necessário para se realizar as ações do projeto, da revisão do processo ou para alcançar o objetivo estratégico.

7º Para capacidades

- Quais conhecimentos e habilidades as pessoas da instituição ou da equipe possuem para realizar o projeto, mapear/melhorar os processos ou para perseguir o objetivo estratégico?
 - São as aptidões principais dos indivíduos (intraorganização ou intraequipe) necessárias para realizar a intervenção.

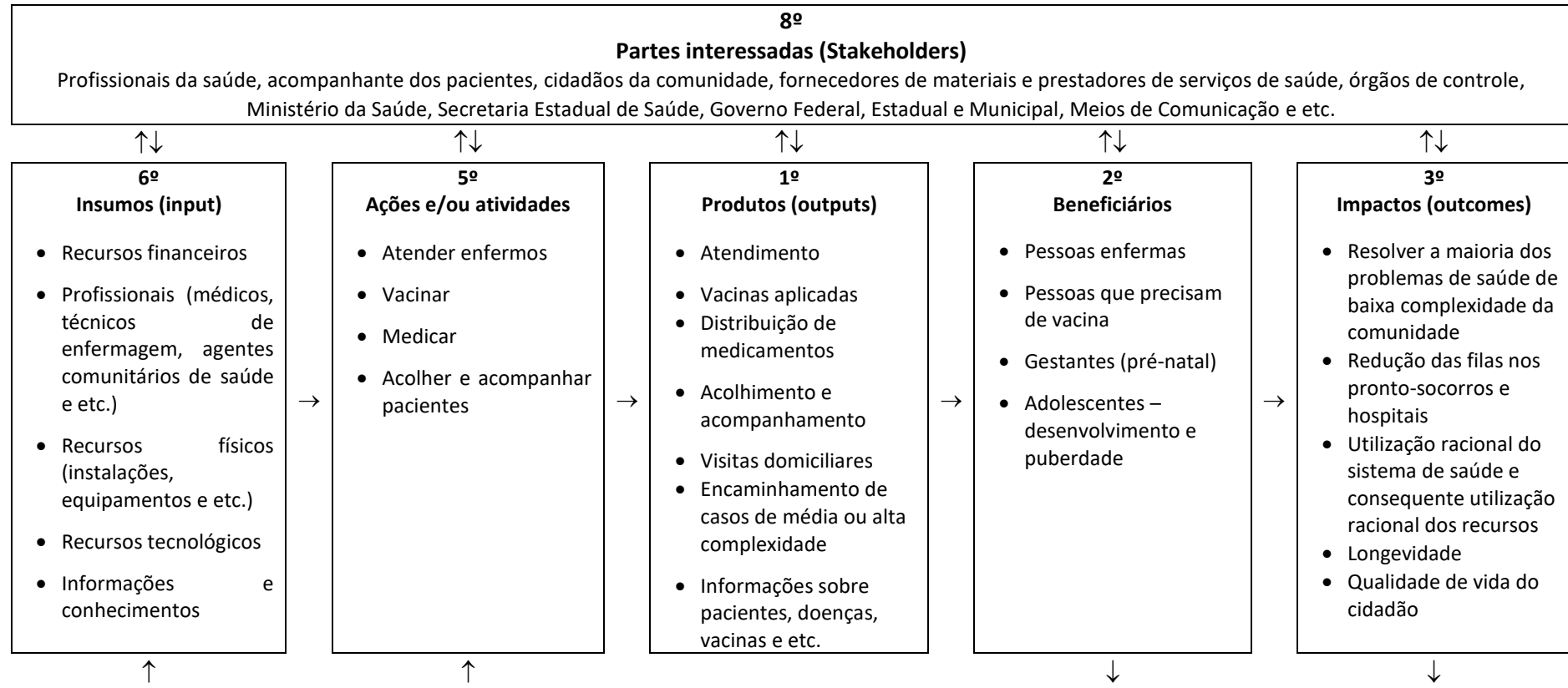
8º Para partes interessadas

- Quem são os principais parceiros?
- Que tipo de colaboradores são requeridos?
- Quem são os beneficiários?
- Quais outros stakeholders são importantes para potencializar a proposta de valor?

Os campos mais relevantes, para fins de elaboração dos indicadores, são **Produtos, Beneficiários, Impactos e Valor Institucional**, pois eles são as entregas ou resultados provenientes da intervenção e quem se beneficia com ela. Ressalta-se, contudo, que o valor institucional é de difícil aferição, pois depende de pesquisas externas.

Após o preenchimento do Canvas, voltam-se as atenções para eleger os principais beneficiários do projeto, do processo ou do atingimento do objetivo estratégico, pois no Canvas pode-se elencar muitos beneficiários, o que dificulta a escolha de indicadores.

Quadro 2. Exemplo do Instituto Publix do Canvas adaptado pela APGE a respeito de uma Unidade Básica de Saúde (UBS).





MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO
Procuradoria Geral do Trabalho
Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica



GESTÃO ESTRATÉGICA

7º

Capacidades

Conhecimentos e habilidades especializados no campo da medicina e enfermagem; liderança; prontidão para atuar; regras e configuração jurídico-institucional, etc.

4º

Valor Institucional

Confiança, por parte do cidadão, que as suas necessidades de diagnósticos, atendimento e prescrição médica estão sendo plenamente supridas com qualidade e prazos necessários.

No exemplo do Canvas, o 4º campo (valor institucional) representa o que se almeja alcançar, motivo pelo qual se fará uma intervenção, que pode ser por meio de um projeto de estruturação da UBS.

3.2. *Priorização dos beneficiários*

No preenchimento do Canvas pode se identificar muitos beneficiários, por isso é necessário priorizá-los para evidenciar quais são os principais e para direcionar as entregas e as ações do projeto, do processo ou das etapas que irão concretizar o objetivo estratégico. A seleção de no máximo dois beneficiários permite manter o foco.

Essa ordem de prioridade deve ser feita com bastante lucidez, questionando como os beneficiários serão alcançados. No quadro devem ser registrados os principais beneficiários eleitos.

No caso da Unidade Básica de Saúde (UBS), priorizaram-se os beneficiários do quadro abaixo, com a premissa de que o principal público de uma UBS são pessoas saudáveis que procuram cuidados e prevenção.

Quadro 3. Principais beneficiários, segundo ordem de prioridade.

Ordem de prioridade	Principais beneficiários
1º	Gestantes (pré-natal)
2º	Pessoas que precisam de vacina

3.3. *Definição do foco da mensuração e dos indicadores*

Definidos os principais beneficiários do objeto crítico, deve-se trabalhar na identificação do foco de mensuração e no indicador ligado a esse foco.

O objeto crítico (intervenção), para fins desta metodologia, é o objetivo estratégico, o processo ou o projeto que se pretende trabalhar e o foco da mensuração sendo o(s) ponto(s) principal(ais) a ser(em) medido(s) para verificar a evolução causada em virtude da intervenção. O indicador é o instrumento utilizado para se verificar essa evolução, por isso ele deve estar diretamente relacionado ao foco que se quer aferir.

Nesta etapa não há limite para a proposição de indicadores, deve-se elaborar todos os indicadores que sejam pertinentes para mostrar o desempenho da intervenção. O quadro 4 traz campos cujo preenchimento auxiliam na definição de indicadores, sendo as duas primeiras informações definidas anteriormente (colunas na cor azul).

Quadro 4. Campos para identificar o foco de mensuração e definir indicadores.

Objeto crítico	Beneficiários (em ordem de prioridade)	Foco da mensuração	Indicadores possíveis
	Gestantes (pré-natal)	Atendimento da população gestante	Percentual de gestantes atendidas

Objeto crítico	Beneficiários (em ordem de prioridade)	Foco da mensuração	Indicadores possíveis
Cumprimento das atribuições de uma UBS		Protocolo de atendimento da gestante	Percentual das gestantes atendidas que cumpriram o ciclo mínimo de consultas
		Capacidade de atendimento da UBS	Razão obstetra gestante
	Pessoas que precisam de vacina	Cobertura do público-alvo em campanhas	Percentual de pessoas alvo das campanhas de vacinação atendidas
		Logística da distribuição de vacinas	Percentual de pessoas não atendidas por falta de vacina na UBS
		Prevalência das doenças combatidas por vacinas	Taxa de pessoas com doenças ligadas à falta de vacinação

3.4. Seleção de indicadores

A medição por meio de indicadores é indissociável da metodologia de gestão por desempenho, pois se busca trabalhar com evidências sobre os resultados obtidos, fruto dos projetos, das melhorias nos processos ou da consecução dos objetivos estratégicos.

Ressalta-se, no entanto, que existem dificuldades em se trabalhar com essa ferramenta de medição, pois além de complexa, ela pode ser onerosa, e, portanto, torna-se importante usar o mínimo necessário dela. Assim, se na etapa anterior a orientação foi formular o máximo possível de indicador, passa-se a selecionar, neste momento, aqueles que possibilitem a tomada de decisão com mínimo dispêndio para a instituição.

São critérios para seleção de indicadores:

1. Representatividade – O indicador deve representar a realidade do que se quer mensurar (foco da mensuração);
2. Economicidade – A relação entre os benefícios decorrentes do uso do indicador e o custo de obtenção (tempo, recursos financeiros, recursos humanos) dos dados para cálculo deve ser favorável;
3. Disponibilidade – A obtenção/coleta dos dados para se calcular o indicador deve ser de fácil acesso, pelo período que se pretende acompanhar a intervenção. Para avaliação desse critério recomenda-se construir a série histórica do potencial indicador;
4. Confiabilidade – Os indicadores devem ter origem em fontes confiáveis;

5. Simplicidade – O indicador deve ser de fácil compreensão para o público que o utilizará na tomada de decisão.

Para cada critério são atribuídas notas 1, 3 ou 5, que representam, respectivamente pouco, médio e muito. A soma das notas atribuídas aos critérios representa a nota de priorização.

A sugestão é não trabalhar com mais de dois indicadores por intervenção. A seleção é feita com base na soma das notas atribuídas a cada critério. Os indicadores com maior pontuação são os candidatos que serão apresentados à alta administração.

No quadro abaixo, há exemplo de seleção de indicadores por meio dos critérios e escala citados.

Quadro 5. Critérios para seleção de indicadores.

Objeto crítico	Indicador	Critérios de seleção					Nota da priorização
		1	2	3	4	5	
Projeto de estruturação da UBS	Percentual de gestantes atendidas	5	1	1	1	5	13
	Percentual das gestantes atendidas que cumpriram o ciclo mínimo de consultas	5	5	5	5	5	25
	Razão obstetra gestante	3	5	5	5	5	23
	Percentual de pessoas alvo das campanhas de vacinação atendidas	1	1	1	1	5	9
	Percentual de pessoas não atendidas por falta de vacina na UBS	1	3	3	3	5	15
	Taxa de pessoas com doenças ligadas à falta de vacinação	1	3	3	5	1	13

Notas: 1, 3 ou 5, que representam, respectivamente pouco, médio e muito.

A pontuação dos critérios de seleção é ilustrativa, com fins didáticos.

Pela pontuação do quadro acima, o indicador “Percentual das gestantes que cumpriram o ciclo mínimo de consultas” é eleito para acompanhar o cumprimento das atribuições de uma UBS. Também poderia configurar como outro indicador o segundo maior “Razão obstetra gestante”, ambos com pontos bem superiores aos demais indicadores.

4. Definição de metas

A meta representa um desempenho futuro (passível de aferição e com período definido) que se pretende alcançar com a instituição de um projeto, remodelagem de um processo, ou com a concretização de um objetivo estratégico. A meta é a maneira de tornar tangível o alcance do objetivo, projeto ou processo.

Ligada ao indicador, a meta deve ser desafiadora, pois ela será o parâmetro para definição dos esforços (tamanho da equipe, tempo dispendido e orçamento necessários) para o seu atingimento. Ao mesmo tempo, a meta precisa ser realizável, pois estabelecer meta inatingível não é uma prática que contribua para melhorar o desempenho.



Um ponto essencial para se trabalhar com meta é a negociação. Metas são pactuadas, não impostas, pois a negociação é o meio que traz maior chance para alcançar o equilíbrio entre resultados desafiantes e alcançáveis.

Quanto à definição do valor da meta, existe a necessidade de estudo prévio à negociação. No estudo será levantado o histórico do indicador, quando possível, ou será calculado o indicador para o momento mais recente. A série ou um único ponto obtido do indicador será a referência para se estabelecer o patamar a ser alcançado (meta) com a intervenção.

Embora a série histórica do indicador seja o melhor método, não se pode descartar a fixação de meta com base em apenas um momento, pois nem sempre é possível obter uma série. Também não deve ser descartado, ainda que com muito cuidado, o estabelecimento de uma meta quando não há nem mesmo um único valor medido. Nesses casos, a experiência do gestor diretamente envolvido na intervenção pode ser uma opção na proposição da meta, mesmo com maior imprevisibilidade.

A meta é um valor pontual que será a referência do que se pretende alcançar, contudo, valores próximos a ela podem refletir bem o resultado almejado. Assim, ao se estabelecer uma meta, é recomendável criar intervalos de tolerância com legendas que indiquem se o resultado alcançado é bom, regular ou ruim.

Uma vez estabelecida a meta, é necessário persegui-la com afinco. Há, no entanto, situações que permitem alterá-la. Uma delas é a mudança de cenários (econômico, político, orçamentário e etc.) e outra é a definição inadequada da meta (subdimensionada ou superdimensionada). Em tais hipóteses, abre-se uma exceção para a repactuação da meta. Em termos de metodologia, recomenda-se que a alteração seja registrada com base nos fatos que prejudicaram o atingimento da meta.

Ressalta-se, contudo, que a avaliação do andamento da intervenção é contínua, desde o seu início. Não é recomendado reprogramar meta próximo ao prazo final dela, pois o mais provável é que a constatação do desempenho alcançado não possibilite qualquer alteração que eventualmente seja necessária para o alcance da meta estipulada.

Um exemplo de meta vem da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Trata-se de um “plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade, que busca fortalecer a paz universal.” Um dos objetivos de desenvolvimento sustentável estabelecidos para a Agenda é **Saúde e Bem-Estar**, descrito como “Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”.

A taxa de mortalidade materna é um dos indicadores eleitos para medir o fenômeno das mortes das gestantes, tendo como meta, até 2030, a redução da taxa de mortalidade materna global para menos de 70 mortes por 100.000 nascidos vivos. Pode-se estipular os intervalos da seguinte maneira:

Quadro 6. Intervalo de tolerância para a meta.

Mortalidade materna (por 100.000 nascidos vivos)	Cor de identificação	Critério de alcance da meta
Acima de 150	Vermelha	Crítico
Entre 150 e 90	Amarela	Regular
Inferior a 90	Verde	Ótimo

Logo, mesmo que a taxa de mortalidade materna não diminua para pelo menos 70 mortes por 100.000 nascidos vivos, mas se encontre abaixo de 90 mortes por 100.000 nascidos vivos, considera-se satisfatório com o cumprimento da meta.

Abaixo, na tabela 1, encontra-se a série histórica do indicador. Verifica-se, em análise rápida, que, embora em queda, a mortalidade materna é um problema grave de saúde no mundo, pois a taxa de mais de 200 mortes por 100.000 nascidos vivos é muito elevada.

Tabela 1 – Taxa de mortalidade materna mundial (Óbitos por 100 mil nascidos vivos).

Região	Ano						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	254	246	237	232	226	221	216

Informação via site: <https://data.worldbank.org/indicator/SH.STA.MMRT>

5. Ficha de indicador

A ficha do indicador é um meio para se dar publicidade ao indicador, bem como registrar todas as informações referentes a ele. Assim, os interessados em usar ou acompanhar o indicador podem consultá-la e para conhecer maiores detalhes que usualmente não são mostrados na apresentação do indicador.



MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO
Procuradoria Geral do Trabalho
Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica



Para o planejamento estratégico são necessários vários indicadores, pelo menos um por objetivo estratégico, e, além disso, projetos e processos também o empregam. Para cada indicador criado, será necessária uma ficha que deve conter as informações determinadas no quadro a seguir.

Quadro 7. Ficha de indicador.

Ficha do indicador						
Objeto de mensuração:	< objetivo estratégico, projeto ou processo >					
Foco de mensuração:	< evidenciar qual o ponto específico que será medido por meio de indicador>					
Dimensão de indicador:						
Nome do indicador:						
Descrição do indicador:	< complementar com todas as informações necessárias para que o indicador seja simples >					
Fórmula de cálculo:						
Unidade de medida:						
Polaridade:	< informar se é desejável crescimento ou diminuição>					
Periodicidade de apuração:						
Especificação da meta:						
Fonte dos dados:						
Forma de coleta:						
Responsável pela apuração:						
Observações:	< registrar informações não constantes acima, mas que sejam fundamentais para o entendimento e viabilidade do indicador>					
Série histórica						
Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Série histórica						
Monitoramento						
Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meta						
Intervalo de tolerância da meta						
De:	A:	Cor			Descrição	
		[Red]			Crítico	
		[Yellow]			Regular	
		[Green]			Ótimo	

6. Definição da apresentação do indicador

Uma etapa que não pode ser negligenciada é a apresentação do indicador. Normalmente o indicador é usado como ferramenta de tomada de decisão em reuniões que contam com a presença de pessoas com perfil de atuação diverso e que podem não utilizá-lo na maior parte do tempo como instrumento decisório. Além disso, essas pessoas dispõem de agenda com muitos compromissos e, portanto, tempo escasso para se pensar em reunião de avaliação demoradas.

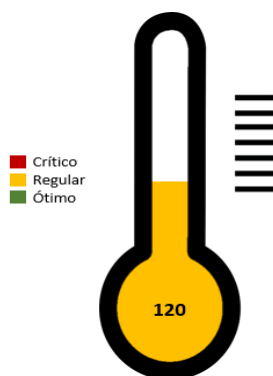
Logo, transmitir informações do conjunto de indicadores é especialmente desafiador. Pensar em gráficos e imagens pode ajudar nessa tarefa, pois eles trazem as informações destacadas, o que agiliza o processo decisório.

No exemplo a seguir, há duas maneiras de apresentar o indicador. Uma delas traz a informação textual e a outra gráfica.

Apresentação 1 – Informação textual

Para fins didáticos, é simulada a taxa de 80 mortes maternas por 100.000 nascidos vivos em 2030, data definida para se alcançar a meta de 70 mortes por 100.000 nascidos vivos definidos na Agenda 2030. Nesse contexto, pode se verificar que a meta não foi alcançada, embora o decréscimo seja substancial.

Apresentação 2 – Informação gráfica



7. Considerações

O foco em resultados é característica inerente ao planejamento estratégico, modelo que se contrapõe à Administração burocrática que voltou as ações para o controle rígido dos processos, sem grandes preocupações para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Tal mudança traz a necessidade de indicar os resultados. E não são resultados imaginados, são resultados que podem ser constatados. Logo, a adoção de indicadores como ferramenta de decisão torna-se imprescindível.

Portanto, ao adotar o planejamento estratégico como modelo de trabalho, coube também ao MPT medir seu desempenho, tanto para subsidiar suas decisões quanto para dar satisfação aos cidadãos brasileiros.

Apesar de o MPT trabalhar com o planejamento estratégico desde 2009, sempre foi difícil concretizar as medições dos indicadores. É neste contexto que este guia foi elaborado, com a função de propiciar aos gestores do Ministério Público do Trabalho material orientador para elaboração de indicadores para o aprimoramento dos sistemas de medição.

8. Controle de versão

VERSÃO	PERÍODO	DESCRIÇÃO DAS ATUALIZAÇÕES
1.0	Julho/2019	Versão original

9. Referências

1. **Amaral, Sônia.** Construção de indicadores de desempenho, monitoramento e avaliação de resultados na Administração Pública. Brasília : s.n., 2015.
2. **Uchoa, Carlos Eduardo.** Elaboração de indicadores de desempenho institucional. Brasília, Brasil : s.n., 2013.
3. **Instituto Publix.** Modelagem de Indicadores na Administração Pública. Brasília : s.n., 2018.
4. **PMI, Project Management Institute-.** *Guide of Project Management Body of Knowledge PMBOK.* 2004.
5. **Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios TJDFT.** *Guia de Indicadores de Desempenho.* Brasília : s.n., 2018.
6. **Ferreira, H., Cassiolato, M. e Gonzales, R.** *Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo.* Rio de Janeiro : IPEA, 2009. Texto para discussão.
7. **Benedict, T.; Bilodeau, N.; Vitkus, P.; Powell, E.; Morris, D.; Scarsig, M.; Lee, D.; Field, G.; Lohr, T.; Saxena, R.; Fuller, M. & Furlan, J.** *BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge , CreateSpace / ABPMP -- Association of Business Process Management Professionals, 2013.*

Anexo I - Ficha de monitoramento dos indicadores

Monitoramento - <especificar o período>			
Objeto de mensuração:			
Indicador:			
Meta e valor medido	Período	Meta	Valor Medido
	<Especificar>		
Análise sobre o resultado do indicador (comparar com a meta):			

Anexo II- Métricas mais usadas

Os indicadores são elaborados, na maior parte das vezes, por meio do ferramental matemático. Esta seção busca conceituar algumas formas de cálculo usadas na mensuração de indicadores. Não são raras as vezes que razão, taxa, proporção, percentagem e índice se confundem. Espera-se que essas dúvidas sejam sanadas.

- **Número absoluto:** Trata-se da soma ou da contagem de elementos com característica comum. Esse indicador, embora comumente empregado, não traz informação completa e dificulta interpretações. Isso porque não apresenta o quanto o total de ocorrência representa frente ao universo investigado. O número de reclamações crescente, por exemplo, não expressa necessariamente uma piora no atendimento, pois ele pode refletir simplesmente um aumento na quantidade de atendimento que provavelmente acarretará um aumento de queixas. Assim, duas reclamações frente a três atendimentos parecerão melhor do que 100 reclamações frente a 1.000 atendimentos, o que não é verdade. Portanto, com exceções de situações peculiares, essa mediação deve ser evitada como indicador.
- **Razão:** Denomina-se razão a divisão de dois números³. A razão é empregada, como indicador para a comparação de dois números e, sendo assim, esses números devem ter alguma relação, não necessariamente de causa e efeito, de maneira que se obtenha um resultado interpretável, um significado prático. Tradicionalmente, a divisão dos dois é calculada de tal forma que um número não seja parte do outro. Um exemplo é a razão de sexo. Usualmente, divide-se o número de homens pelo número de mulheres e o resultado é o número de homens para cada mulher. Note que os homens e as mulheres são tratados como populações distintas. É comum, embora não necessário, multiplicar o quociente por 10^n , onde n é um número natural.
- **Proporção:** A proporção não deixa de ser uma razão, mas ela é mais específica, assim, é tratada de maneira singular. A diferença é que, na proporção, o numerador da divisão é parte do denominador e, deste modo, uma fração da população. Distinto do exemplo da razão de sexo, o numerador na proporção é a quantidade de homens ou mulheres, e o denominador é formado pela soma de homens e mulheres.
- **Percentual:** O percentual, ou porcentual, deriva da proporção, com a diferença de que o valor obtido da divisão é multiplicado por 100. O seu uso é mais frequente, tem uma interpretação mais difundida, normalmente explicado como **X** homens ou mulheres para cada grupo de 100 pessoas.

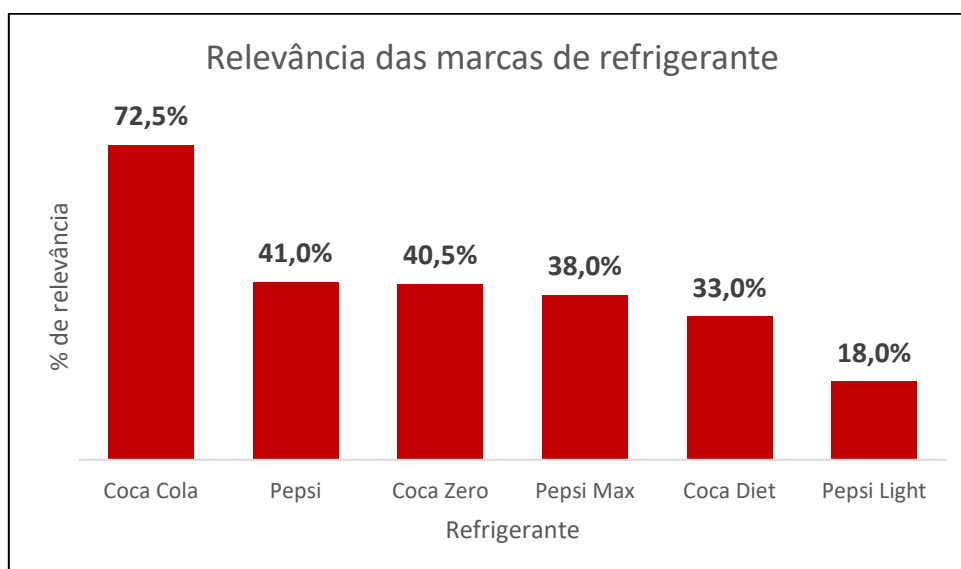
³ O denominador de uma divisão, ou razão, no caso, nunca pode ser zero. A unidade de medida dos números usados na razão precisa ser a mesma.

- **Taxa:** Taxa tem mais de um entendimento, não sendo muito próximo os significados. O conceito de uma das utilizações de taxa é próximo ao de percentual, mas o quociente não é multiplicado exclusivamente por 100. A taxa pode ser resultado da multiplicação por 10^n , onde n é um número natural. Em divisões cujos resultados são valores muito pequenos, como nascimentos ou homicídios, em relação a população, o emprego do termo taxa é preferível, pois a multiplicação é por 1.000, 10.000 ou 100.000. Outro emprego de taxa é medição da variação, no tempo, de determinado fenômeno. Assim, é possível acompanhar a rapidez e amplitude das mudanças. Na matemática financeira o termo taxa também é usado, mas foge do escopo dos indicadores criados para a área meio do MPT e, assim, não é explicado neste documento.
- **Índice:** Para fim de indicadores, entende-se como índice qualquer tipo de aglutinação de dois ou mais indicadores. Um exemplo é o Índice de Desenvolvimento Humano, que aglutina indicadores de renda (PIB per capita), saúde (expectativa de vida ao nascer) e educação. Ele, portanto, é um indicador sintético, contrapondo-se aos indicadores analíticos que retratam assuntos específicos como natalidade, mortalidade e etc.
- **Média:** Neste documento é abordada só a média aritmética, que é a soma dos valores, de determinada característica numérica, dividido pelo número de elementos que contribuíram para a referida soma. Trata-se, portanto, de um valor que seria atribuído a cada elemento investigado, caso a divisão do total fosse feita de forma equânime. Um exemplo é o rendimento médio em um país, que se trata da divisão da soma dos rendimentos das pessoas com rendimento dividido pelo número de pessoas com rendimento, mesmo sendo rendimento zero.
- **Per capita:** Diferencia-se da média porque nem todos os elementos da população alvo contribuem para a soma da característica numérica avaliada (numerador), todavia todos os elementos da população são contados para o total da população (denominador). Logo, diferente do exemplo anterior, têm-se a soma dos rendimentos das pessoas com rendimento dividida pelo número de pessoas da população alvo, independente de cada pessoa da população ter rendimento ou não. Portanto, são contadas, por exemplo, crianças.

Anexo III – Emprego dos gráficos mais usados para ilustração de indicador

1) Gráfico de barras

O gráfico de barras é utilizado para mensurar frequências em indicadores, seja ela em porcentagem ou absoluta e serve para resumir dados que são divididos em categorias.



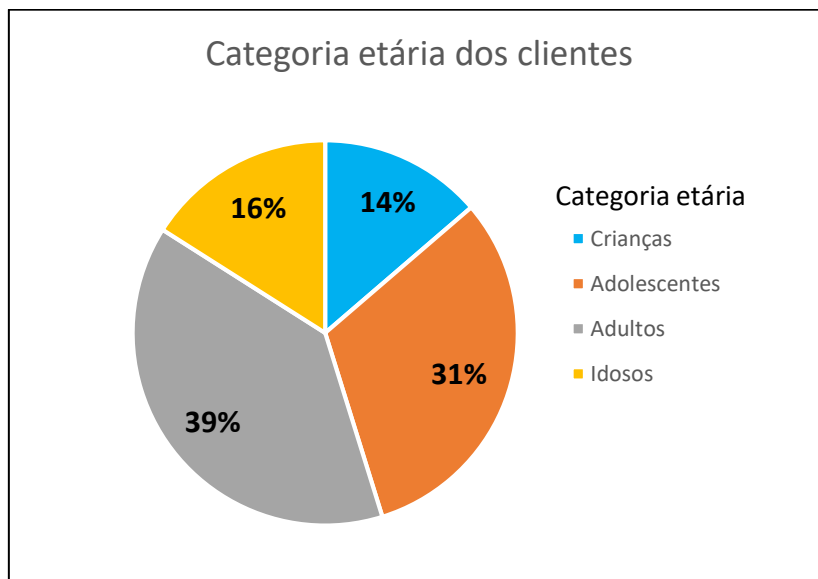
2) Gráfico de linha

O gráfico de linha é usado para exibir os valores ou medidas de dados contínuos ao longo do tempo e serve para rastrear medições ao longo do tempo.



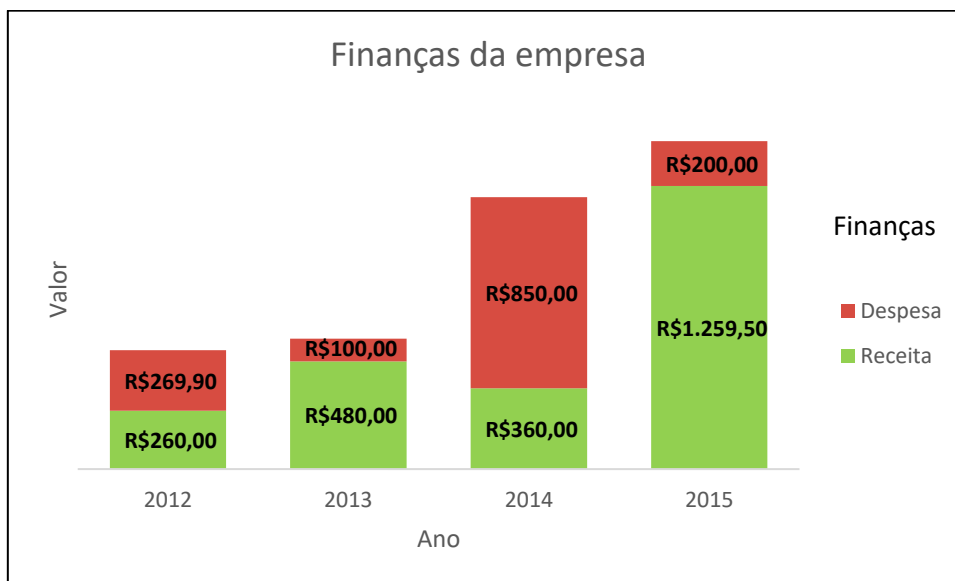
3) Gráfico de setores

O gráfico de setores ou pizza é frequentemente usado para exibir a porcentagem de todos os valores relacionados ou categorizados divididos por grupos.



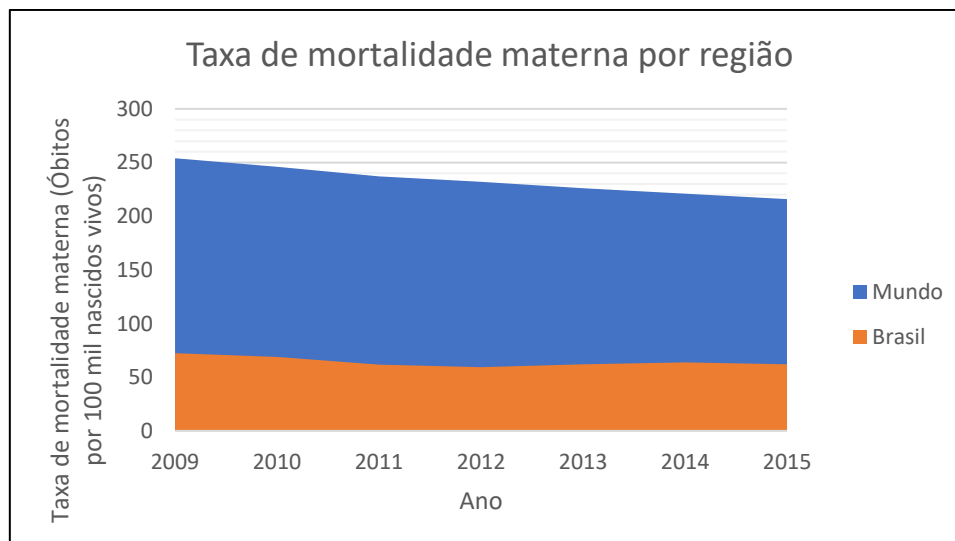
4) Gráfico de barras empilhadas

A partir desse gráfico é possível visualizar a composição geral de um total por categoria ou quando os dados têm partições para mostrar partes de um todo.



5) Gráfico de Área

Usado para comparar valores ao longo do tempo e mostra evidentemente quando há alterações.



6) Infográficos

São combinações de informações textuais e gráficas, usado para facilitar uma narrativa.



7) Gráficos associados ao desempenho

Esse tipo de gráfico oferece uma indicação visual rápida quando uma métrica está operando dentro de intervalos aceitáveis e inaceitáveis. (um deles, há ainda o termômetro, faróis, etc)

