



**GESTÃO &  
DESENVOLVIMENTO**

## **Marco Conceitual de Indicadores Estratégicos**



**Wissen und strategie  
MISSEN und strategie**

**FNDE**

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

## Nossa Agenda 21 e 22 de outubro 2010

- Leitura da Missão, Visão, Valores e o Mapa Estratégico do FNDE;
- Validar a proposta da descrição dos Objetivos Estratégicos;
- Revisar conceitos sobre indicadores estratégicos;
- Entender seus atributos, dimensões e categorias;
- Compreender o processo de construção e detalhamento;
- Discutir o processo de identificação e detalhamento de indicadores estratégicos no FNDE;
- Validar os indicadores estratégicos;
- Conhecer e validar a lista de iniciativas estratégicas.

# Referencial Estratégico FNDE



## Missão

**Prestar assistência financeira e técnica e executar ações que contribuam para uma educação de qualidade a todos.**

## Visão

**Ser referência na implementação de políticas públicas.**

## Valores

**Foco no Usuário do Direito da Educação. Compromisso com a Educação, Ética e Transparência, Excelência na Gestão, Acessibilidade e Inclusão Social, Cidadania e Controle Social, Responsabilidade Ambiental, Inovação e Empreendedorismo**

## Dimensões do Mapa Estratégico

### Perspectiva de Fortalecimento Institucional

“Qual é o resultado final esperado pela sociedade do FNDE?” Como fortalecer a governança corporativa?

### Perspectiva de Público-alvo

“Quais as expectativas de nosso público-alvo?”

### Perspectiva de Processos Internos

“Para atender nossos públicos e cumprir nosso papel institucional, em que processos internos devemos ser excelentes?”

### Perspectiva das Pessoas e Tecnologia

“Para ter processos excelentes, como nosso pessoal deve aprender, comunicar e trabalhar juntos?  
Quais as ferramentas de TI necessárias?  
Qual o orçamento adequado?  
Quais as necessidades de infra-estrutura?”

## Os Direcionadores para o Mapa Estratégico

**Fortalecimento Institucional do FNDE**

**Atendimento às áreas finalísticas**

**Capacidade de Execução**

**Fortalecimento da  
comunicação +  
aperfeiçoamento dos  
canais de  
relacionamento**

**Eficiência Operacional  
nos processos de  
trabalho +  
informatização dos  
trabalhos**

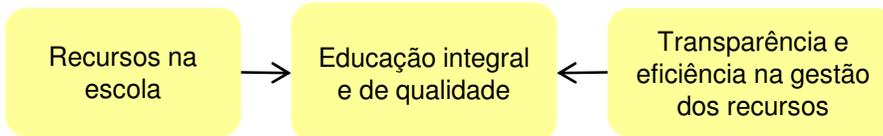
**Gestão de Pessoas  
adequada, alinhada e  
valorizada**

**Infraestrutura  
moderna +  
tecnologia**

Prestar assistência financeira e técnica e executar ações que contribuam para uma educação de qualidade a todos.

Ser referência na implementação de políticas públicas.

**Fortalecimento Institucional**



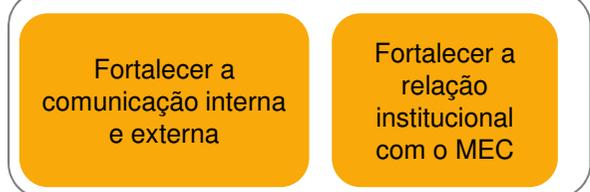
**Público-alvo**

Prestar assistência financeira e técnica aos entes federados e demais atores do sistema educacional

Capacidade de Execução



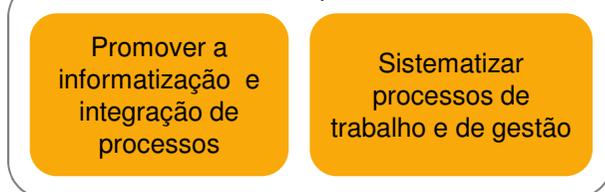
Relacionamento e Comunicação Institucional



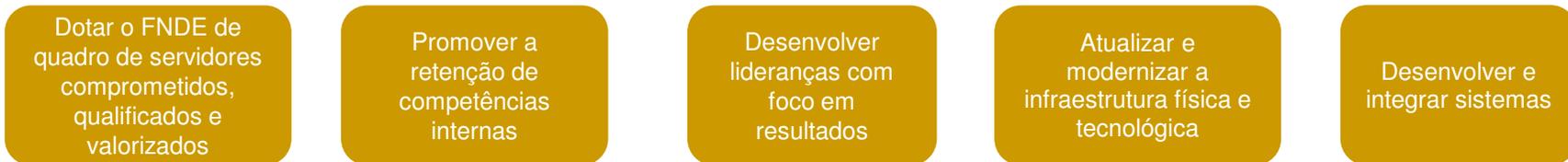
Aperfeiçoar os instrumentos normativos e procedimentos de repasses de recursos

Intensificar as parcerias estratégicas nacionais e internacionais

Eficiência Operacional



**Processos Internos**



**Pessoas e Tecnologia**

# DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>
<b>Recursos na Escola</b>	Propiciar condições para a oferta de bens e serviços necessários ao bom funcionamento da escola e ao fortalecimento de sua gestão administrativa, financeira e pedagógica.
<b>Educação integral e de qualidade</b>	Contribuir para a oferta a todos de uma educação continuada e de qualidade, medida por indicadores internacionalmente aceitos, compreendida em seu contexto sistêmico e interdependente, desde a educação básica ao ensino superior.
<b>Transparência e eficiência na gestão dos recursos</b>	Promover melhoria contínua da gestão dos recursos públicos educacionais e garantir ampla publicidade como instrumento de comunicação institucional, tempestiva e compreensível que possibilite a participação cidadã.

**Prestar assistência financeira e técnica aos entes federados e demais atores do sistema educacional**

**Assegurar tempestivamente a assistência técnica e os repasses de recursos financeiros (constitucionais, legais e voluntários) e materiais, considerando os critérios técnicos, as peculiaridades e o atendimento às reais necessidades dos entes federados e demais atores do sistema educacional.**

**Incentivar e qualificar o controle social**

**Incentivar a participação da sociedade no controle dos programas executados pelo FNDE por meio do fortalecimento dos canais de comunicação entre o cidadão e o FNDE e da capacitação, normatização e avaliação dos conselhos de controle social.**

**Assegurar eficiência na gestão dos programas educacionais**

**Otimizar o fluxo dos processos internos visando a celeridade e a eficiência na gestão dos programas educacionais.**

**Aprimorar a gestão de recursos de programas finalísticos e compras governamentais**

**Otimizar a utilização e administração dos recursos financeiros, tecnológicos, de pessoal e intelectual para a efetiva execução de programas finalísticos, considerando as peculiaridades do público-alvo.**

**Aperfeiçoar o controle da execução de recursos e prestação de contas**

**Fortalecer e aprimorar o controle e prestação de contas, por meio da capacitação e reestruturação dos setores envolvidos, da descentralização regional das ações, bem como da integração entre as áreas.**

<b>Fortalecer a comunicação interna e externa</b>	<b>Aprimorar os canais formais e informais de comunicação do FNDE com seus públicos.</b>
<b>Fortalecer a relação institucional com o MEC</b>	<b>Buscar uma atuação integrada e transparente entre todos os níveis hierárquicos na execução das políticas públicas.</b>
<b>Aperfeiçoar os instrumentos normativos e procedimentos de repasses de recursos</b>	<b>Modernizar os instrumentos normativos e os procedimentos de repasse de recursos definindo-os e consolidando-os de forma clara e objetiva.</b>
<b>Intensificar as parcerias estratégicas nacionais e internacionais</b>	<b>Estreitar e qualificar a relação com parceiros atuais e futuros, de forma a aproveitar potencialidades externas e oferecer oportunidades em prol do desenvolvimento da educação.</b>

**Promover a informatização e integração de processos**

**Usar a tecnologia da informação para interligar processos e dinamizar a obtenção de resultados esperados.**

**Sistematizar processos de trabalho e de gestão**

**Definir e revisar as rotinas otimizando os procedimentos de processo de trabalho e de Gestão.**

**Dotar o FNDE de quadro de servidores comprometidos, qualificados e valorizados**

**(Re)estruturar os cargos do FNDE e implantar política de gestão de pessoas capaz de estimular o comprometimento do servidor, de promover a qualificação, num contexto de educação corporativa permanente alinhada aos atributos específicos do cargo e de valorizar o sujeito no desempenho do seu trabalho cotidiano.**

<p><b>Promover a retenção de competências internas</b></p>	<p><b>Implantar mecanismos capazes de identificar e preservar as competências essenciais e específicas reveladas no quadro de pessoas da instituição, para o alcance da missão e visão do FNDE.</b></p>
<p><b>Desenvolver lideranças com foco em resultados</b></p>	<p><b>Implementar mecanismos voltados ao processo de desenvolvimento de talentos da instituição, para formar lideranças de equipes na realização de ações organizacionais, com foco em resultados, pautado no ciclo planejar-fazer-refletir-depurar, em consonância com a missão, valores e estratégias do FNDE.</b></p>
<p><b>Atualizar e modernizar a infraestrutura física e tecnológica</b></p>	<p><b>Dotar a instituição de uma combinação de ambiente físico confortável e meios tecnológicos adequados para o desempenho eficiente e seguro face às capacidades, necessidades especiais e demais características da pessoa e das equipes no desenvolvimento de suas atividades no âmbito da organização.</b></p>
<p><b>Desenvolver e integrar sistemas</b></p>	<p><b>Realizar a automação dos processos do FNDE, baseada em uma perspectiva de integração dos sistemas, em consonância com o estabelecido pelo Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)</b></p>

# Relembrando os Componentes do Painel de Desempenho ou BSC

## Mapa Estratégico

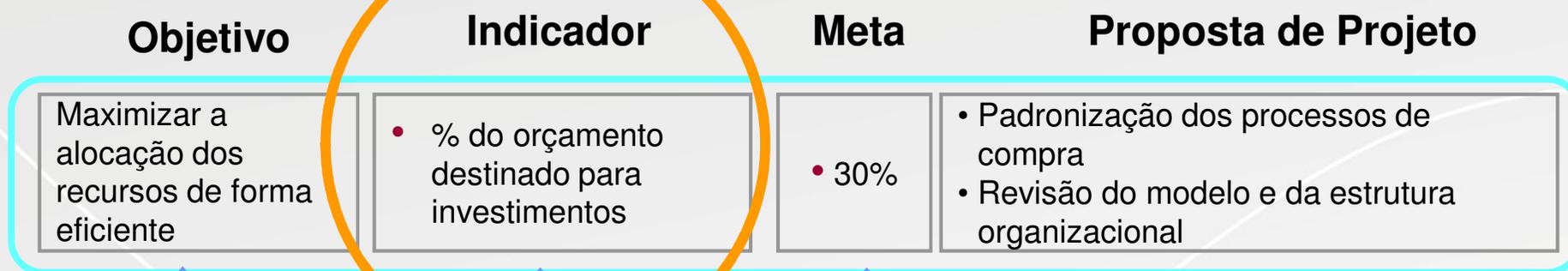


O que é crítico para alcance da estratégia?	Como será medido?	O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários	Projetos e programas
Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rápida preparação em solo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo em solo</li> <li>Partida pontual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 Minutos</li> <li>90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de otimização da duração do ciclo</li> </ul>

# Onde estamos?

**EXEMPLO**

Um projeto estratégico fechará o diferencial de desempenho do objetivo



O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para o seu sucesso

Como o sucesso para atingir a estratégia será medido e rastreado

O nível de desempenho ou de taxa de melhoria necessária baseado no diferencial identificado

# Indicadores de Desempenho

– “É a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta especificada”.

**RUMMLER & BRACHE**

– “Gerenciar é controlar e agir corretivamente. Sem indicadores, não há medição. Sem medição não há controle. Sem controle não há gerenciamento”.

**JURAN**

– “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.”

**WILLIAM EDWARDS DEMING**

# Conceitos

- Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, seja de produto ou serviço, com o objetivo de comparar esta medida com metas ou padrões preestabelecidos.



- A utilização de indicadores de desempenho para aferir os resultados alcançados pelos administradores é uma metodologia que está relacionada ao conceito de gerenciamento voltado para resultados (results oriented management – ROM). Esse conceito tem sido adotado nas administrações públicas de diversos países, especialmente nos de cultura anglo-saxônica (EUA, Austrália, Reino Unido).



## Administração Pública Moderna

# Indicadores Estratégicos - Propósito

## Motivação organizacional

- Indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado;
- Indicadores mostram aos indivíduos o direcionamento que precisam para atingir a estratégia da organização;
- As pessoas respondem ao que é comunicado, não o que é esperado.

## Avaliação da estratégia e do aprendizado estratégico

- Gestores utilizam indicadores estratégicos para testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos;
- Indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e são um teste permanente da validade da estratégia.

# Aspectos Básicos da Medição de Desempenho

- Medidas de desempenho devem ser consistentes com os objetivos da organização, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico;
- Equilíbrio e integração entre as medidas financeiras e não-financeiras (eficiência, eficácia, produtividade, utilização, velocidade e qualidade).
- Possibilidade de coletar informações de forma rápida, com fácil interpretação por todos os segmentos da organização;
- Necessidade de garantir o alinhamento com os fatores críticos de sucesso da organização.

# Critérios para a seleção de indicadores

- Capacidade de comunicar a estratégia;
- Ser repetível e confiável;
- Possibilitar a atualização periódica;
- Ser passível de estabelecimento de metas desafiadoras de longo prazo.

# Indicadores Estratégicos

Indicadores podem ser:



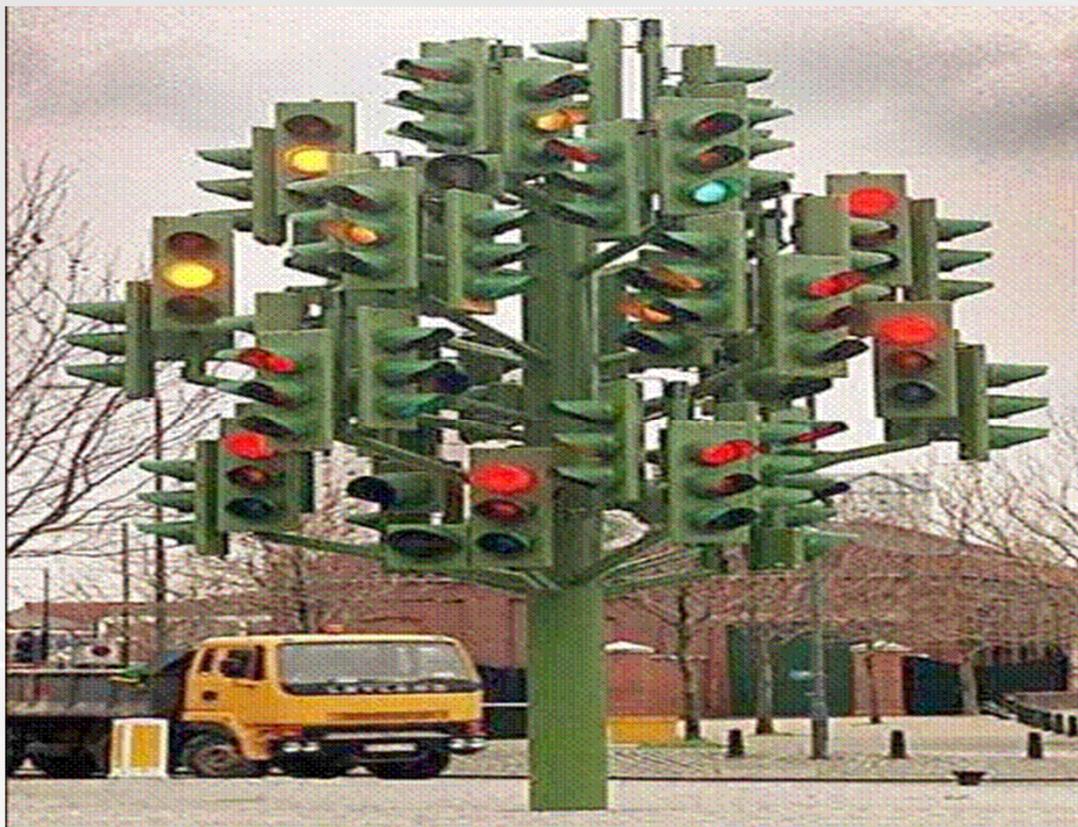


# Sucesso para um Sistema de Medição de Desempenho

- Equilibrar um conjunto de Indicadores (financeiros/não financeiros, qualitativos/quantitativos, novos/existentes);
- Medir somente o que é importante;
- Envolver os funcionários no desenho e na implementação dos sistema de medidas;
- Estabelecer, em média, 1,5 indicador por objetivo. (ex. mapa com 10 objetivos terá, em média, 15 indicadores).
- Obrigatoriamente, todos os objetivos devem ter indicadores. Caso não seja possível encontrar o indicador, recomenda-se rever ou excluir o objetivo.



Desafio = Foco em poucos e vitais



# Princípios da Utilização dos Indicadores com o BSC

Indicadores = Sistema de Avaliação da Estratégia + Aprendizado

Indicadores  $\neq$  Sistema de Controle da Operação



**Poucos Indicadores Estratégicos**



# Benefícios com a Gestão por Indicadores

- ✓ Possibilita a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global da instituição, por meio da avaliação de seus principais objetivos, programas e/ou departamentos;
- ✓ Permite o acompanhamento e a avaliação do desempenho ao longo do tempo e ainda a comparação entre:
  - desempenho anterior x desempenho corrente;
  - desempenho corrente x padrão de comparação;
  - desempenho planejado x desempenho real;
- ✓ Ajuda o processo de desenvolvimento organizacional e de formulação de políticas de médio e longo prazos;

# Benefícios com a Gestão por Indicadores (contin.)

- ✓ Possibilita **enfocar** as áreas relevantes do desempenho e expressá-las de forma clara, induzindo um processo de transformações estruturais e funcionais que permite eliminar inconsistências entre a missão da instituição, sua estrutura e seus objetivos prioritários;
- ✓ Melhora o processo de coordenação organizacional, a partir da discussão fundamentada dos resultados e o estabelecimento de compromissos entre os diversos setores da instituição;
- ✓ Possibilita a incorporação de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho, tanto institucionais como individuais.

# CATEGORIAS DE INDICADORES

# Categorias de Indicadores

- **Indicadores de Resultado (Eficácia / Efetividade)** - Medem os resultados das ações já tomadas ao final de um período ou atividade. Normalmente são indicadores utilizados por uma unidade ou setor, mas refletem resultados passados. Ex. Colaboradores capacitados.
- **Indicadores de Esforço (Economicidade / Eficiência)** - Medem as ações que impulsionam ou levam aos resultados medidos pelos indicadores de resultado. Refletem a premissa lógica adotada pela organização no mapa estratégico ou o “como” as atividades críticas precisam ser monitoradas para alcançar os resultados previstos. Exemplo: Tempo de capacitação de colaboradores.



# ADEQUAÇÃO AO TCU

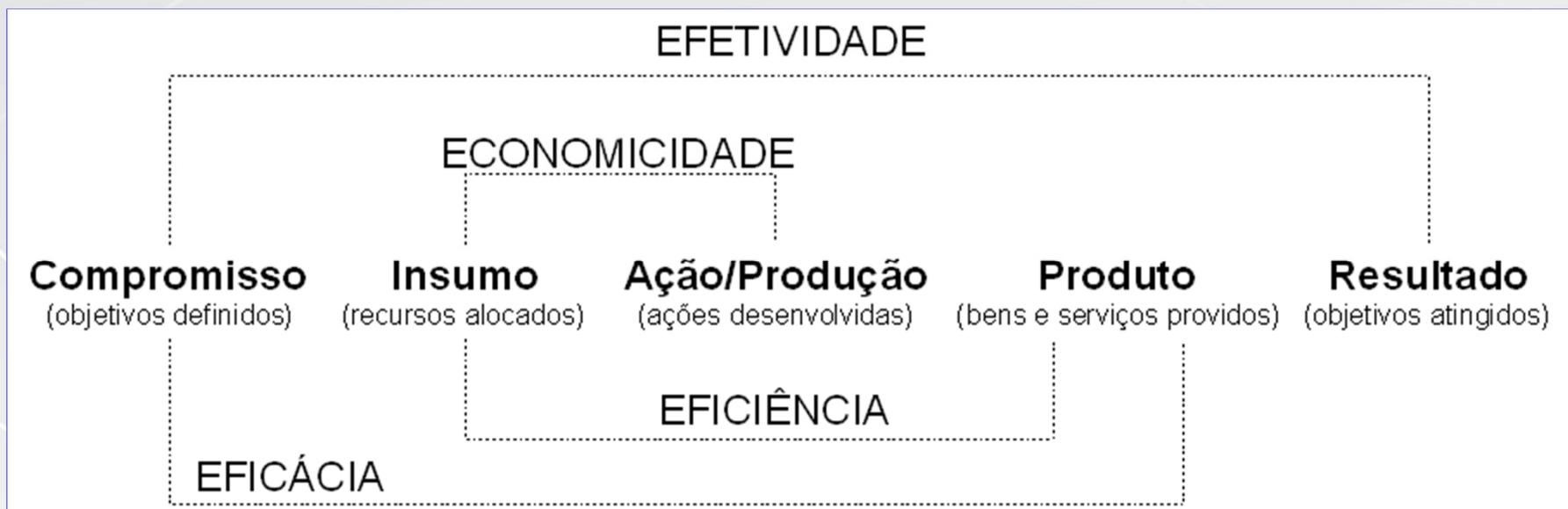
# Na escolha dos indicadores, recomenda-se considerar ainda as Dimensões de Análise do TCU

- ✓ **Economicidade** - trata da minimização dos custos dos insumos utilizados no processo para obtenção do produto público.
- ✓ **Eficiência** - relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo. Ou seja, mais eficiente é aquele processo que obtém mais valor de produtos com um mesmo ou menor valor de insumos ou que obtém o mesmo valor de produtos com menor valor de insumos. Essa dimensão, portanto, mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos.

# Dimensões de Análise do TCU (contin.)

- ✓ Eficácia - grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados.
- ✓ Efetividade: relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade. A efetividade tem foco no resultado final obtido, vai além dos produtos obtidos, pois busca o objetivo final almejado por meio da produção do produto.

# Dimensões de Análise do TCU (contin.)



# PROCESSO DE CONSTRUÇÃO

**FNDE**

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

**GD**  
GESTÃO &  
DESENVOLVIMENTO

# Indicadores Estratégicos - Processo

- Realizar inventário de indicadores atualmente existentes;
- Elaborar proposta de indicadores para cada objetivo do mapa estratégico;
- Preencher ficha para cada indicador (fórmula, periodicidade, responsável, etc.);
- Elaborar planos de concepção dos indicadores que carecem de todos os atributos
- Realizar Workshop dos Líderes para validação dos indicadores estratégicos;
- Coletar indicadores

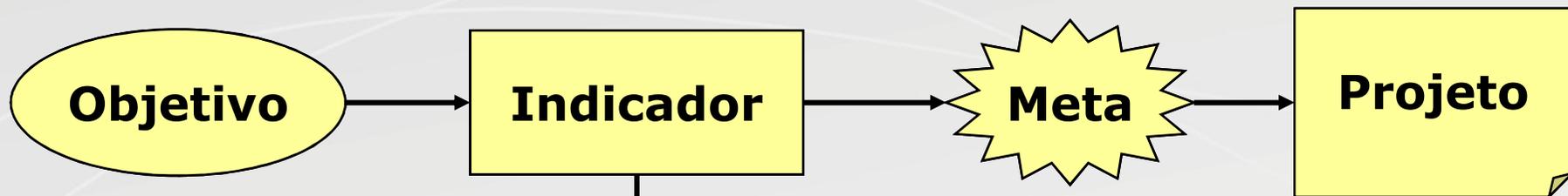
## Produtos

- Indicadores estratégicos definidos, detalhados e coletados

# Componentes do Indicador (Ficha)

- **Nome do indicador** – nome de batismo;
- **Definição** – descrição da finalidade do indicador;
- **Fórmula de cálculo** – detalhamento dos componentes apresentados sob o formato de fórmula;
- **Unidade de medida** – %, R\$, N<sup>o</sup>, etc;
- **Critério de acompanhamento** – forma de apresentação das informações (**status**: medição pontual que não considera resultado anterior; **acumulado**: medição acumulativa dos resultados anteriores);
- **Periodicidade de medição** – mensal, trimestral, semestral, anual, bianual;
- **Responsável** – unidade ou colaborador responsável em disponibilizar o resultado do indicador;
- **Fonte de dado** – local de obtenção da informação;
- **Polaridade** – define o direcionamento do cálculo do indicador. Existem indicadores onde resultado maior é melhor (receita), outros nos quais maior é pior (custos) e, finalmente, outros onde a qualificação do resultado depende de limites inferiores e superiores.
- **Categoria** – esforço ou resultado
- **Alinhamento com TCU**- economicidade, eficiência, eficácia, efetividade

# Disponibilidade dos Indicadores



## Disponível

- Todos os componentes detalhados
- Coleta

## Não Disponível na empresa

- Falta definir um ou mais atributos
- Não está pronto para ser coletado

↓  
**Plano de  
Concepção do  
Indicador**

# RECOMENDAÇÕES PARA A SELEÇÃO DE INDICADORES NO FNDE

# As 10 Principais Recomendações

1. Iniciar a discussão, examinando a descrição dos objetivos de modo a captar a amplitude do objetivo estratégico;
2. Caso a descrição do objetivo aponte várias dimensões, recomenda-se identificar mais de 1 indicador;
3. Direcionar atenção para poucos indicadores que comuniquem a estratégia;
4. Buscar o balanceamento entre indicadores novos e atuais (40/60). Caso a maioria dos indicadores seja nova, haverá dificuldade na coleta;
5. Na hipótese de dificuldade de se encontrar o melhor indicador, procurar um indicador quantitativo (ex. N<sup>o</sup> de parcerias);
6. 60-70% dos indicadores devem estar localizados nas perspectivas pessoas e inovação, tecnologia, orçamento e logística, processos internos;



# As 10 Principais Recomendações (contin.)

7. **Se possível, considerar indicadores financeiros-orçamentários junto com indicadores quantitativos (ex. indicador recursos destinados para atividade de combate à ilícitos tributários e aduaneiros + indicador N<sup>o</sup> de apreensões realizadas). Isso possibilita uma análise da eficiência;**
8. **Na perspectiva de resultados, utilizar “indicadores de resultado”;**
9. **Assegure que todos os indicadores tenham fonte e responsável de modo a assegurar sua confiabilidade e estabilidade;**
10. **Após o detalhamento de todos os indicadores, recomenda-se plotar todos os indicadores no mapa a fim de verificar a validade das relações de causa-e-efeito.**

