

# AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE RECURSOS HUMANOS NO ESTADO DE SÃO PAULO E O USO DOS INDICADORES

Profa. Gabriela Lotta

# Programa

- Monitoramento e Avaliação
- Dimensões de M&A
- Conceito de Indicadores
- Propriedades e Atributos dos Indicadores
- Ferramentas de M&A: Benchmarking e Painel de Controle

# Condicionantes da Modernização

- Necessidade de racionalização no uso dos recursos;
- Pressão da sociedade por transparência;
- Demanda por melhor qualidade dos serviços públicos;
- Experiências do setor privado e novas técnicas de gestão;
- Novas possibilidades abertas pela tecnologia da informação;
- Mudanças nos paradigmas da Administração Pública: Reforma do Estado e emergência do Modelo Gerencial.

# Alguns deles pressionam para o uso de monitoramento e avaliação:

- *Gestão orientada por resultados*
- *Padrões de serviço*
- *Gestão por indicadores*
- *Gerenciamento por projetos*
- *Governo eletrônico*
- *Contratualização*

# Monitoramento e Avaliação

## **O uso de monitoramento e avaliação permite:**

- Identificar aspectos da realidade
- Delimitar as necessidades e as demandas
- Diagnosticar o ambiente
- Planejar as ações
- Monitorar o desenvolvimento das ações
- Monitorar o uso dos recursos
- Avaliar o impacto das ações
- Avaliar os resultados e níveis de satisfação da demanda
- Controlar serviços sob contratos de gestão

# Monitoramento e Avaliação no Ciclo de Gestão

## **DIAGNÓSTICO (presente)**

### **Conhecimento da Realidade**

- Atividades, Público e Situação atual
- O que é preciso fazer?
- O que já está sendo feito?
- O que os atores acham necessário?

## **FORMULAÇÃO (futuro)**

### **Planejamento das atividades a serem desenvolvidas**

- O que vamos fazer?
- Que recursos serão necessários?
- Como as atividades deverão ser desenvolvidas?

## **MONITORAMENTO (gerúndio)**

### **Acompanhamento das ações implementadas**

- Como as ações estão sendo desenvolvidas?
- Quais os resultados intermediários?
- E o uso dos recursos?

## **AVALIAÇÃO (passado e presente)**

### **Verificação dos resultados**

- Quais resultados alcançados?
- Comparação com os esperados
- Como foi o andamento?
- O que pode ser melhorado?

# DIMENSÕES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO



Adaptado de BONNEFOY, J. ARMIJO, 2005

# DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO EM INDICADORES DE ECONOMIA

Capacidade da instituição de gerar e mobilizar adequadamente os recursos financeiros para atingir os objetivos

Ex.

- Aumento do custo por erros em contratos
- Receita média por serviços prestados
- Economia gerada por licitação antecipada
- Custo de processos de contratação
- Custo de tipos de contratação

# DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA

Relação entre a produção de um bem ou serviço e os recursos usados para realizá-lo

Ex. Produtividade

- produtividade por funcionário;
- ociosidade de equipamentos;
- número de pedidos atendidos por funcionário;
- número de vistorias feitas por funcionário.

# DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA

Grau de cumprimento dos objetivos da instituição

- Cobertura do serviço ou atividade
- Percentual de problemas resolvidos
- Percentual de metas cumpridas
- Percentual de produtos entregues

# DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE EFETIVIDADE

Efeitos da ação em mudança do problema originário e impacto na qualidade de vida

- Aumento da participação social
- Diminuição do analfabetismo
- Melhoria da renda média da população
- Aumento do acesso de usuários a serviços de qualidade

# DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE NÍVEL DE SERVIÇO, QUALIDADE E SATISFAÇÃO

Capacidade da Instituição de responder de forma rápida, direta e correta às necessidades dos usuários

Ex.

- Tempo médio de espera por atendimento
- Serviços prestados por serviços solicitados
- Produtos/Serviços com problemas por produtos/Serviços realizados
- Índice de Satisfação do Cidadão
- Índice de qualidade no atendimento ao cliente
- Indicadores de Clima Organizacional e de Satisfação do Funcionário

# CONCEITO DE INDICADORES

**São expressões numéricas que refletem diferentes aspectos da ação e da realidade. Eles permitem medir, comparar e avaliar o desempenho da organização, auxiliando a tomada de decisão com base em critérios mais racionais**

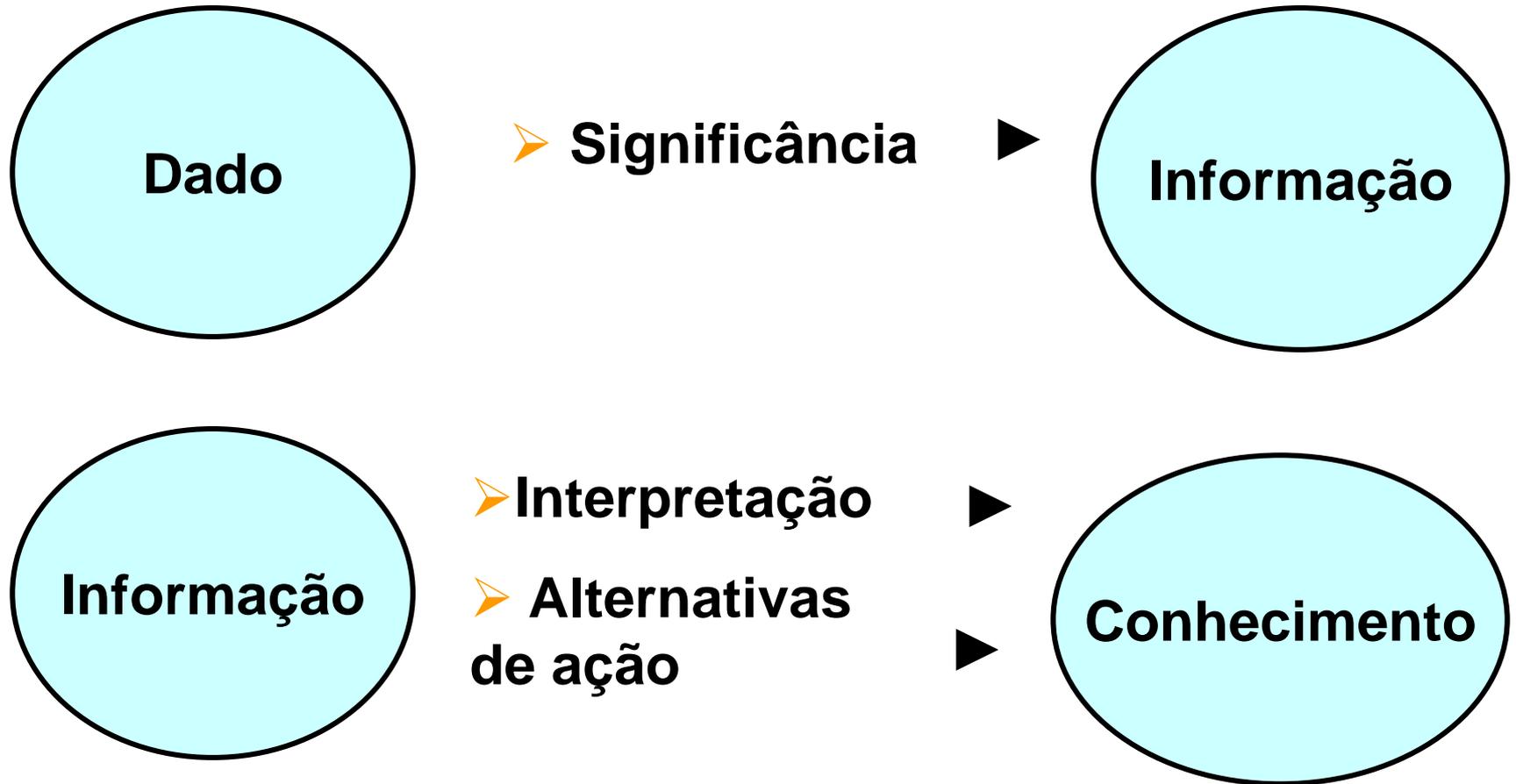
- Indicadores apenas indicam – É papel do gestor ANALISAR e INTERPRETAR
- Indicadores são feitos com base em “relações” (comparam)

# INDICADORES X DADOS

- **Dados:** matéria prima para construção de indicadores.
- **Indicadores:** resultados de valor informacional agregado (fazem referência).

Indicadores podem ser expressos como taxas, proporções, médias, índices, distribuição por classes e também por cifras absolutas.

# INDICADORES X DADOS



# INDICADORES X DADOS

**Dado:** resultado do registro sistemático de eventos.

**Dado estatístico:** unidade de informação *em bruto*. *Ex:* *números* dos conjuntos de indivíduos segundo determinadas características (como sexo, idade, cor/raça).

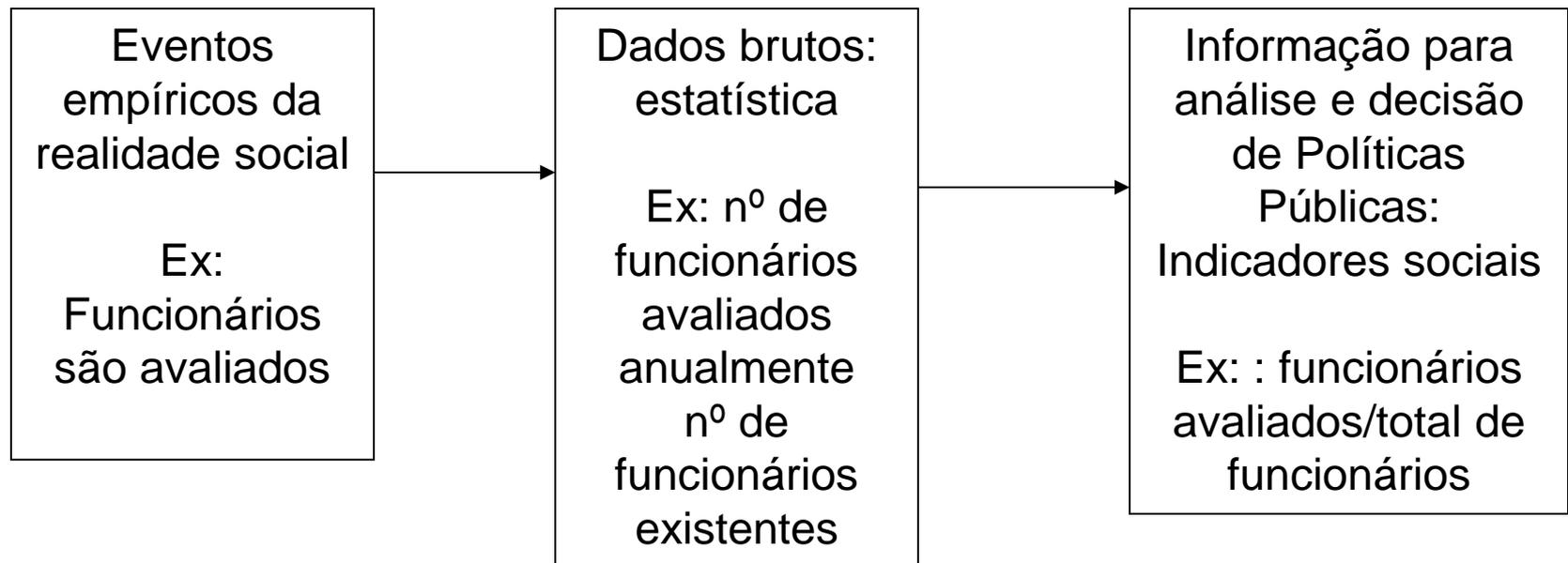
**Informação:** análise que *qualifica* o dado.

Explicita fatores sobre o comportamento constatado pelo dado (como proporção entre homens e mulheres, presença de população infantil, jovem ou idosa).

**Conhecimento:** construído a partir da informação.

Representa a *possibilidade de ação* (ações afirmativas, atendimento preferencial de jovens ou idosos).

# Construção de indicadores



# Atributos para Construção de Indicadores

Ex: Índice de satisfação do cidadão

<i>Denominação</i>	Expressão do enunciado do indicador	Percentual de cidadãos satisfeitos com o serviço prestado (%)
<i>Definição</i>	Descrição do indicador	Expressa a proporção de cidadãos que ficaram satisfeitos com o serviço prestado
<i>Cálculo</i>	Fórmula utilizada para obter o indicador	Nº de cidadãos satisfeitos/ Total de cidadãos entrevistados X 100
<i>Fonte de dados</i>	Fontes primárias ou secundárias utilizadas	Pesquisa interna de satisfação
<i>Base geográfica</i>	Nível de agregação geográfica	Nacional
<i>Periodicidade</i>	Frequência de apuração do indicador	Semestral
<i>Unidade de medida</i>	Padrão da apresentação da mensuração	Porcentagem
<i>Índice de referência</i>	Último valor apurado	90% em 2009
<i>Índices esperados</i>	Anuais ao longo do PPA	(Tendência esperada é crescente)

# Atributos dos Indicadores

<b>INDICADOR</b>	Nome do indicador	
<b>DEFINIÇÃO</b>	Descrição do indicador	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	Modo como o indicador é calculado.	
<b>NÍVEL DE DESAGREGABILIDADE</b>	Os indicadores devem permitir sua desagregação por categoria, no tempo, no espaço ou em relação aos grupos sócio-demográficos específicos.	
<b>UNIDADE DE MEDIDA</b>	<b>FONTE DE DADOS</b>	<b>PERIODICIDADE</b>
%, N° Absoluto,...	Dados utilizados no cálculo do indicador.	Frequência de apuração do indicador.
<b>LINHA DE BASE</b>	<b>META</b>	
Resultado mínimo esperado.	Resultado esperado.	
<b>RESPONSÁVEL PELO INDICADOR</b>	<b>RESPONSÁVEL PELA APURAÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL PELOS DADOS</b>
Quem irá prestar contas sobre o resultado do indicador.	Quem irá apurar o resultado do indicador.	Quem deverá prover os dados para o cálculo do indicador.

# Exercício

**Selecione um indicador que você conhece e descreva seus atributos**

<i>Denominação</i>	
<i>Definição</i>	
<i>Cálculo</i>	
<i>Fonte de dados</i>	
<i>Base geográfica</i>	
<i>Periodicidade</i>	
<i>Unidade de medida</i>	
<i>Índice de referência</i>	
<i>Índices esperados</i>	

## Propriedade dos Indicadores

### RELEVÂNCIA

Indicadores devem ser relevantes e relacionados à demanda de monitoramento de prioridades definidas.

Programas no campo da  
Gestão de Pessoas



% de funcionários com graduação concluída

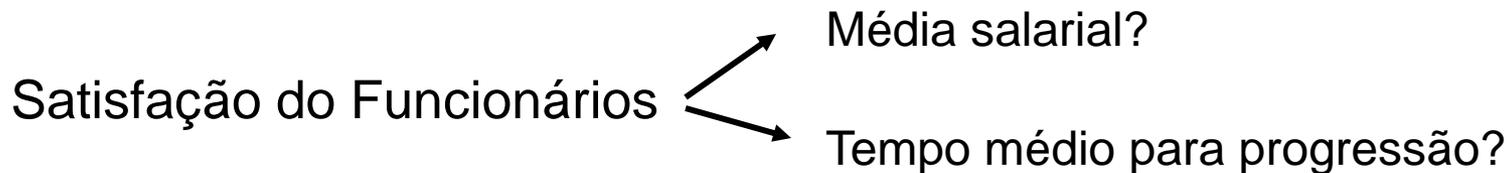
Proporção de funcionários concursados ou comissionados

Proporção de órgãos que realizam avaliação de desempenho

## Propriedade dos Indicadores

### VALIDADE

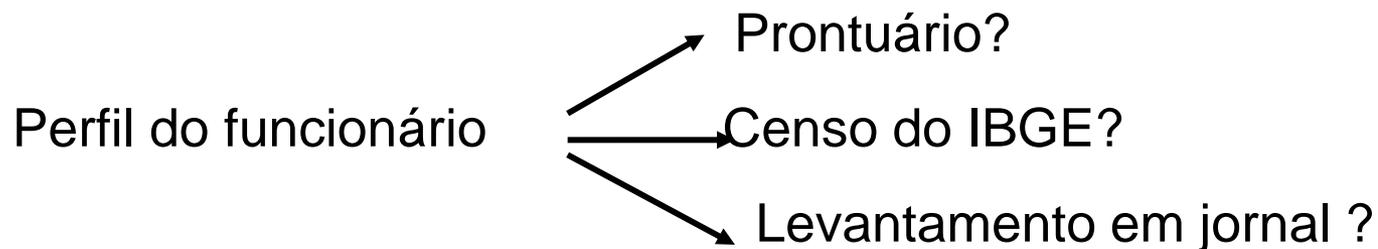
A validade de um indicador corresponde ao grau de proximidade entre o conceito e a medida; à sua capacidade de refletir o conceito abstrato que se propõe a “substituir” ou “operacionalizar”.



## Propriedade dos Indicadores

# CONFIABILIDADE

A confiabilidade de um indicador é uma propriedade relacionada à qualidade do levantamento dos dados usados no seu cômputo.



## Propriedade dos Indicadores

### GRAU DE COBERTURA

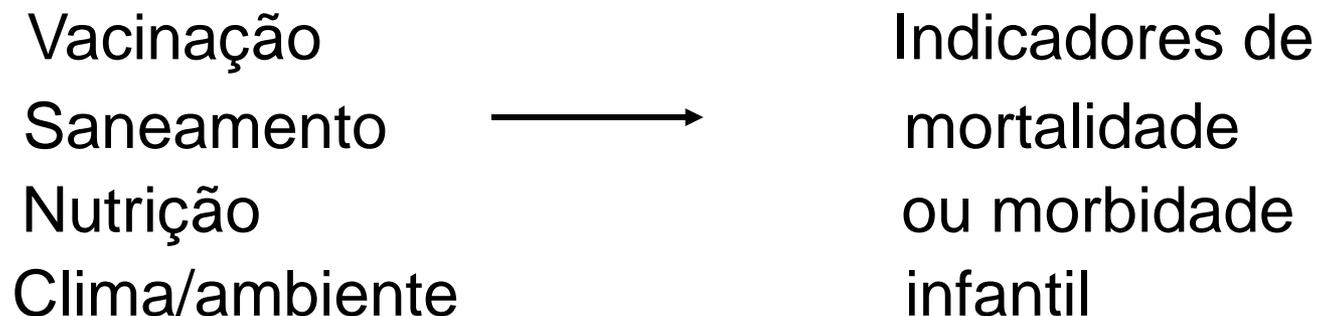
Deve-se procurar usar indicadores de boa cobertura territorial ou populacional; representativos da realidade empírica em análise.

Ex: Indicadores produzidos a partir dos Censos Demográficos do IBGE

## Propriedade dos Indicadores

### SENSIBILIDADE

A sensibilidade de um indicador diz respeito à sua capacidade de refletir mudanças relativas às ações previstas, que possibilitem avaliar rapidamente os efeitos de uma determinada intervenção.



# Ex: Sensibilidade da mortalidade infantil a programas de saneamento

Efeitos do aumento de 1% da população com acesso a serviços de saneamento (IPEA)

	Serviços			
	Água Potável	Coleta de Esgoto	Tratamento de Esgoto	Todos os serviços
Número de casos de óbitos reduzidos	463	298	395	1.133
% de óbitos reduzidos	2,5%	1,6%	2,1%	6,1%

A cada R\$ 1,00 investido em saneamento, economiza R\$ 4,00 da medicina curativa

## Propriedade dos Indicadores

### INTELIGIBILIDADE

A inteligibilidade diz respeito à transparência da metodologia de construção do indicador.

Um bom indicador deve ser, tanto quanto possível, facilmente compreensível e “comunicável” aos demais.

Taxa de desemprego vs. Taxa de precarização mercado de trabalho  
Taxa de mortalidade infantil vs. Índice de Desenvolvimento Humano

## Propriedade dos Indicadores

### PERIODICIDADE E FACTIBILIDADE

A periodicidade com que o indicador pode ser atualizado e a factibilidade de sua obtenção são aspectos cruciais na construção e seleção de indicadores.

Indicadores	Censos Demográficos - 10/10 anos
	Pesquisa de Clima – semestral?
	Registros Administrativos - diários?

## Propriedade dos Indicadores

### DESAGREGABILIDADE

Devem ser construídos indicadores que possam ser desagregados no tempo, no espaço ou em relação aos grupos sócio-demográficos específicos.

Ex: Satisfação do funcionário/área de serviço ou ministério, média salarial salário/ministério, índice de absenteísmo/departamento, etc.

## Propriedade dos Indicadores

### COMPARABILIDADE

O ideal é que as cifras, em diferentes pontos temporais, sejam compatíveis do ponto de vista conceitual, e tenham confiabilidade similar.

## Propriedade dos Indicadores

Na prática:

- ✓ Nem sempre o indicador de maior validade é o mais confiável;
- ✓ Nem sempre o mais confiável é o mais inteligível;
- ✓ Nem sempre o mais claro é o mais sensível;
- ✓ Nem sempre o indicador que tenha todas estas qualidades é passível de ser obtido na escala espacial e periodicidade necessárias.

Portanto: o uso de indicadores requer amplo conhecimento do assunto e uma dose de bom senso

# Ferramentas de M&A

- Benchmarking
- Painel de Controle

# Benchmarking

Processo contínuo e sistemático de obtenção de informação e comparação com organizações e/ou padrões de referência.

**Benchmarking Interno:** Coleta de melhores práticas nas organizações e sua circulação interna. Cria padrões internos de referência de desempenho.

**Benchmarking Externo:** entre organizações que atuam no mesmo segmento. Permite facilidade de aplicação de práticas.

**Benchmarking funcional ou genérico:** Organizações de setores diferentes com alguma similaridade.

# Benchmarking

## **Vantagens:**

- Evita a complacência da avaliação pela comparação com o desempenho anterior.
- Incorpora conhecimento e experiência de terceiros (não é preciso reinventar a roda).
- Acesso a informações sem viés interno.

## **Dificuldades:**

- Obtenção de informações
- Pouca disposição para compartilhar informações em ambientes competitivos.
- Incompreensão das diferenças de contexto, estrutura e cultura organizacional, levando a generalizações improcedentes.

# Painel de Controle

- **Objetivo:** Determinar e acompanhar objetivos de desempenho e focar atenção nos fatores críticos, através de um mecanismo de fácil assimilação.
- **Método:** Escolha de Fatores Críticos de Sucesso e indicadores associados a eles que permitam acompanhamento e monitoramento

A Construção de um Painel de Controle pressupões:

- Detalhamento dos indicadores
- Seleção de prioridades de indicadores
- Gestão constante

# PAINEL DE CONTROLE

- Ferramenta que permite monitorar seu desempenho ao longo do tempo, comparando com suas metas preestabelecidas.
- A Construção de um Painel de Controle pressupões:
  - Detalhamento dos indicadores
  - Seleção de prioridades de indicadores
  - Gestão constante

# Ex. do Painel de Controle

<b>METAS PARA 2015</b> <b>Acumulado até Dezembro/2009</b>	<b>RESP.</b>	<b>PREVISTO PARA 2009</b>	<b>RESULTADO EM 2009</b>	<b>MÊS REF.</b>
<b>Atender a 100% da demanda por leitos de terapia intensiva neonatal, pediátrica e adulta registrada na central de leitos do SUS</b>	<b>Sec. Saúde</b>	<b>70,00</b>	<b>93,06</b>	<b>Out/2009</b>
<b>Aumentar em 25% o número de alunos do ensino médio</b>	<b>Sec. Educação</b>	<b>180.000</b>	<b>163.033</b>	<b>Nov/2009</b>
<b>Diminuir para 6% os indicadores de analfabetismo</b>	<b>Sec. Educação</b>	<b>9,28</b>	<b>9,49</b>	<b>Nov/2009</b>
<b>Reduzir 50% do número de processos aguardando licenciamento ambiental</b>	<b>Sec. Meio Ambiente</b>	<b>580</b>	<b>1.237</b>	<b>Nov/2009</b>
<b>Universalizar o atendimento no fornecimento de água na região urbana</b>	<b>Sabesp</b>	<b>96,50</b>	<b>98,74</b>	<b>Set/2009</b>
<b>Atingir 80% da população com coleta e tratamento de esgoto</b>	<b>Sabesp</b>	<b>60,00</b>	<b>57,00</b>	<b>Set/2009</b>

Obrigada!

Contato:

Gabriela.lotta@gmail.com