

Indicadores de gestão pública: um estudo de caso da metodologia aplicada na implantação de indicadores em um município catarinense

Jeferson Kerbes (Univali) jeferson.kerbes@univali.br

Moacir Marques (Univali) moacirmarques@univali.br

Ovidio Felipe Pereira da Silva Junior (Univali) ofelippe@univali.br

Resumo:

O presente estudo visa contribuir para disseminar boas práticas de construção e implementação de indicadores no âmbito da gestão pública. Portanto trata-se sobre os indicadores de desempenho como ferramentas de mensuração da produtividade. Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para um sistema de controle de uma organização. Além de medir e avaliar o desempenho e a efetividade das ações, a atividade de controle tem como finalidade retroalimentar os gestores na tomada de decisão, de maneira que permita corrigir o rumo e interferir no processo, para assegurar o atingimento dos objetivos da organização. O objetivo é estabelecer os indicadores de desempenho aplicados ao acompanhamento do desempenho dos projetos e ações realizadas para atingir os objetivos estratégicos identificado no planejamento estratégico do município. Em relação às técnicas de coleta de dados, a pesquisa contou com a observação participante dos autores, bem como, a pesquisa realizada foi de natureza exploratória, qualitativa e descritiva, com um claro viés teórico e prático, apresenta as principais noções conceituais sobre indicadores de desempenho, sua utilização como ferramenta gerencial e a importância do seu uso no âmbito público. A abordagem aplicada permitiu um bom desempenho e qualidade na definição dos indicadores, bem como garantiu o engajamento das partes interessadas. Além disso, a ficha técnica aplicada a cada indicador, permite a padronização nos processos de comunicação relacionados aos mesmos. De forma geral, buscou-se apresentar o trabalho desenvolvido e seus resultados, a fim de servir como base para outros municípios que buscam implementar indicadores de desempenho.

Palavras chave: Indicadores de Desempenho, Gestão Pública, Planejamento Estratégico.

Public management indicators: a case study on the implementation of indicators in a municipality of Santa Catarina

Abstract

The present study aims to contribute to the dissemination of practical practices of training and implementation of indicators in the scope of public management. January are performance indicators as tools for measuring productivity. Performance indicators are essential tools for an organization's control system. In addition to measuring and evaluating performance and control actions, the feedback strategy of decision-makers, the process of selecting changes and interferences in the process, to ensure the performance of the organization's objectives. The goal is to achieve performance indicators by monitoring projects and actions to achieve strategic objectives, without any strategic planning of the municipality. In relation to the data collection techniques, a research had a participant observation of authors, as well as, a research carried out was exploratory, qualitative and descriptive, with a clear theoretical and practical bias, presents as main conceptual notions about indicators of performance, its use as a managerial tool and its importance in public use. The approach is a performance and quality in measuring the indicators, will be ensuring the engaging of parts contradictory. In addition, a tab applied

to an indicator, allows a standardization in the processes of communication to them. In general, we seek to present the work developed and its results, to serve as a basis for other goals that seek performance indicators.

Key-words: Performance Indicators, Public Management, Strategic Planning.

1. Introdução

Em sua história, o ser humano sempre se agrupou em comunidades para conseguir, na essência da vida, sobreviver. No século atual, as pessoas não esperam apenas isso, mas sim construir uma sociedade que atenda a todos os anseios do mundo moderno, tais como: segurança, saúde, educação, bem-estar social para toda a população (KERBES, MARQUES e SILVA, 2018).

Portanto, o desafio de todo o gestor público é entender e atender as necessidades dos municípios, criando uma forma de gerenciamento eficiente e eficaz buscando resolver o desafio que se constituem as cidades. O planejamento estratégico é indispensável a qualquer gestor, seja ele do setor público ou privado.

Neste sentido, um município no estado de Santa Catarina, em parceria com uma universidade local, buscou desenvolver o seu planejamento estratégico, que tem como motivação construir uma visão de futuro para a cidade que seja comum para todos, de forma a transformar as dificuldades em desafios, apontando as ações que irão tornar a visão em realidade numa cidade inteligente, sustentável e com justiça social (KERBES et al. 2018).

Após realizado o planejamento estratégico, surgiu a necessidade de um apoio qualificado para a gestão dos projetos, bem como para o monitoramento e controle do desempenho quanto aos objetivos estratégicos. Neste sentido implantou-se o escritório de projetos (PMO) para atuar como uma unidade centralizada para padronizar, apoiar e acompanhar o desenvolvimento das ações realizadas pelas secretarias. Portanto, fez-se necessário definir uma estrutura física, uma equipe e identificar os processos que definem as responsabilidades deste escritório, de modo que sejam claramente definidos o que deve ser feito pela equipe de trabalho.

Entre as responsabilidades diversas do escritório, constam o controle e as análises dos indicadores. A criação destes indicadores se justifica pois o planejamento, a execução e o impacto dos projetos desenvolvidos pelo Município precisam ser monitorados. Unicamente constatar que o projeto obteve sucesso quanto aos prazos, custos e outros fatores técnicos não basta quando se busca uma gestão por resultados.

Neste sentido, os indicadores são ferramentas úteis para a gestão pública, tanto para revelar a situação atual das políticas, bem como para produzir subsídios que permitam acompanhar sua evolução e, por meio da mensuração de resultados, monitorar o desempenho dos gestores, diagnosticar falhas e estimular a conquista dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico (BRASIL, 2012).

Os órgãos públicos têm a necessidade de medir sua eficiência operacional, avaliar a credibilidade dos serviços prestados de modo que possam tomar decisões fundamentadas e focadas no alcance dos objetivos estratégicos. Nas palavras de Brasil (2012) a medição sistemática de aspectos da realidade que se deseja alterar é fundamental para uma adequada gestão, e os indicadores são uma ferramenta que podem contribuir para a realização de monitoramento e avaliação eficazes. Por isso foram identificados uma série de indicadores para apoiarem o escritório de projetos na gestão do desempenho em busca do alcance dos objetivos estratégicos e é o processo de implantação destes indicadores o foco de estudo desta pesquisa.

2. Referencial Teórico

A revisão da literatura está composta pelas seguintes subseções: Gestão Pública – trata das definições de gestão pública e apresenta uma nova tendência de postura para o setor; Planejamento Estratégico – aborda o conceito de planejamento estratégico tornando perceptível sua importância para as organizações; Monitoramento e controle – trata de seu significado e sua importância e aplicabilidade no setor público; Indicadores de Desempenho – refere-se à sua definição, finalidade e importância para a gestão pública.

2.1. Gestão Pública

Vieira (2014) afirma que o termo gestão pública remete a gestor público, pois é advindo do termo administração pública. Este termo direciona à um campo do conhecimento, onde visa o processo de administrar ou gerenciar determinado órgão ou entidade que atenda ao interesse público como um todo.

Corroborando neste sentido, nas palavras de Catelli e Santos (2004) e Motta (2013), a administração pública deve atender às demandas sociais pelo uso eficiente de recursos e transparência de seus atos. Para Vieira (2014) o termo gestão pública traz a conotação do poder de gerir a entidade pública, inovando nos processos e ainda, conciliando atitudes das entidades privadas e traduzindo-os para o setor público.

Afinal, segundo Castro (2006), a administração pública está sendo questionada quanto a sua eficiência e gestão administrativa e isso faz com que se tenha uma busca por um modelo de gestão que favoreça uma maior flexibilidade do processo decisório e contribua para um melhor clima organizacional. Neste contexto, Santos e Selig (2014, p 82) comentam que o interesse pelo uso de indicadores de desempenho na administração pública tem sido uma constante nos últimos anos e supõe-se que tal fato está ligado às pressões por um governo mais eficaz, eficiente, efetivo e, sobretudo, transparente aos cidadãos.

Sanderson (2001) traz que as autoridades locais precisam desenvolver a capacidade de produzir mudanças, consistentes com as metas e objetivos desejados, a partir das evidências produzidas pela medição de desempenho. Além disso, é preciso mudar a cultura organizacional, assegurando que a avaliação seja incorporada à rotina, ou seja, criar uma forma de gestão pública inovadora.

A nova gestão pública tem buscado absorver as ideias do setor privado para o setor público, com foco na eficiência e no empreendedorismo, centrando-se em resultados e promovendo a concorrência dentro e fora do governo. Seus objetivos primordiais envolvem a melhoria da prestação de serviços, a reforma do serviço civil, a reorganização das instituições, a racionalização da mão de obra, a descentralização, a redução de gastos e o combate a corrupção (SARKER, 2006).

De acordo com Osborne e Gaebler (1994), os 10 princípios por trás da nova gestão pública dizem respeito a um governo catalisador, próprio da comunidade, competitivo, movido por missões, orientado para resultados, voltado para seus consumidores, empreendedor, previdente, descentralizado e orientado para o mercado.

Neste sentido, tem-se uma tendência de tornar a gestão pública mais planejada, focando em metas e objetivos definidos de acordo com suas necessidades futuras. A nova tendência de gestão pública busca realizar o planejamento adequado das cidades para contribuir no bom desenvolvimento dos seus serviços, portanto o planejamento estratégico cria forma dentro da gestão pública.

2.2. Planejamento Estratégico

Para Falconi (2014, p. 103), o planejamento estratégico é o conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas (visão), os métodos (estratégia) e o desdobramento desses métodos. Segundo Mintzberg (2004) é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Já para Kotler (1975) é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Nas palavras de Drucker (1984), planejamento estratégico é um processo contínuo e sistêmico de tomar decisões atuais que envolvam riscos, porém com o maior conhecimento possível do futuro; organizar as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Corroborando neste sentido, Rumelt (2011) também define o planejamento estratégico como um processo e complementa afirmando que por este motivo, tem entradas, atividades, produtos e resultados. Alguns elementos do processo podem ser contínuos e outros podem ser executados como projetos com um início e fim definitivos durante um período.

O planejamento estratégico fornece input para o pensamento estratégico, que orienta a formação da estratégia de fato. O resultado é a estratégia da organização, incluindo um diagnóstico do ambiente e situação competitiva, uma política orientadora sobre o que a organização pretende realizar e as principais iniciativas ou planos de ação para alcançar a política orientadora (RUMELT, 2011).

Oliveira (2004), Chiavenato e Sapiro (2010) descrevem o planejamento estratégico como sendo formado por: análise macro ambiental e análise do ambiente interno, missão, visão e valores, formulação e implementação de estratégias, elaboração de plano de ação, avaliação e monitoramento e controle.

2.3. Monitoramento e Controle

Para PMI (2017), monitorar e controlar é o processo de acompanhamento, análise e relato do progresso geral para atender aos objetivos de desempenho definidos. Brasil (2012) complementa afirmando que o monitoramento não é fim, nem tampouco deve-se confundir com atividades de cobrança por execução física e financeira das ações de governo ou com atividades de controle procedimental dessas ações.

O processo de monitorar e controlar envolve, nas palavras de PMI (2017), avaliar periodicamente o desempenho para determinar se quaisquer ações corretivas ou preventivas são necessárias. Para Brasil (2009), refere-se ao acompanhamento rotineiro de informações relevantes. Neste sentido e direcionado para a gestão pública, Brasil (2012) afirma que a atividade de monitoramento é fonte de aprendizado sobre a realidade de implementação e execução das políticas públicas, que visa a produção de informações apropriadas para o processo complexo de tomada de decisões por parte das instâncias deliberativas de governo.

Brasil (2009) complementa afirmando que o monitoramento se propõe a verificar a existência de mudanças e inclui a definição da temporalidade para coleta e sistematização de dados. Defende ainda que é um processo sistemático e contínuo de acompanhamento da execução de políticas, ações e serviços, visando a obtenção de informações, em tempo oportuno, para subsidiar tomadas de decisão, a identificação, encaminhamento de solução e redução de problemas, bem como a correção de rumos.

Corroborando neste sentido, Brasil (2012) informa que o monitoramento é uma atividade que diz respeito ao processo de implementação, execução e gestão das ações de governo, portanto necessita tornar-se uma prática de natureza contínua, cumulativa e coletiva para viabilizar-se como atividade que agrega valor ao campo de compreensão das políticas públicas, respeitadas suas dinâmicas e especificidades.

Portanto, tem-se que os processos de monitoramento são processos altamente relacionados, na medida em que o monitoramento consiste na coleta, medição e distribuição das informações de desempenho e a avaliação das medições e tendências para efetuar melhorias no processo (PMI, 2017, p. 107). Este contexto vem de encontro com a abordagem de Brasil (2012) quando concebe que o monitoramento é uma atividade capaz de produzir conhecimentos densos e aprofundados das realidades, com ênfase às dimensões estratégicas e críticas da implementação e gestão cotidianas das políticas públicas e informações harmonizadas e indicadores úteis ao gerenciamento oportuno das ações de governo.

Por fim, Nóbrega (2017) informa que a atividade de controle tem como finalidade retroalimentar os gestores com informações para a tomada de decisão, de maneira que permita corrigir o rumo e interferir no processo para assegurar o alcance dos objetivos organizacionais, seja ela privada ou pública.

Dessa forma, os indicadores são ferramentas úteis para a gestão pública, tanto para revelar a situação atual das políticas, bem como para produzir subsídios que permitam acompanhar sua evolução (BRASIL, 2012).

2.4. Indicadores de Desempenho

Segundo Nóbrega et al. (2017), é por meio dos indicadores de desempenho que se consegue medir o atingimento das metas e realizar o monitoramento das ações. O autor afirma ainda que os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para um sistema de controle de uma organização, pois busca medir e avaliar o desempenho e a efetividade das ações.

Nas palavras de 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. Já para Rua (2004), os indicadores são medidas que expressam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou organização.

Para o IBGE (2008), os indicadores são ferramentas constituídas de variáveis que, associadas a partir de diferentes configurações, expressam significados mais amplos sobre os fenômenos a que se referem. Já Magalhães (2004), defende que são abstrações ou parâmetros representativos, concisos, fáceis de interpretar e de serem obtidos, usados para ilustrar as características principais de determinado objeto de análise.

Brasil (2012) define, de modo geral, que indicadores são informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões. O Autor complementa afirmando que a principal finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada (situação social) ou construída (ação), de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.

Ainda, Brasil (2012) afirma que o principal objetivo dos indicadores, no contexto aqui analisado, é o de assistir os gestores públicos. Se possuem informações confiáveis, precisas e

apropriadas, eles podem abdicar de decisões fundamentadas apenas empiricamente. Neste contexto, os indicadores permitem integrar subjetividade e objetividade a partir de evidências empíricas, viabilizando comparações e avaliações consistentes e criando condições para esclarecer e fornecer suporte às decisões.

Neste sentido, Araújo (2011) informa que o uso de indicadores de desempenho institucional no processo de tomada de decisão, em uma organização com foco em resultados, é um elemento essencial na sua gestão. Nesta perspectiva e aplicada à gestão pública, os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar e medir aspectos relacionados a um determinado fenômeno decorrente da ação ou da omissão (BRASIL, 2012).

3. Metodologia Aplicada

Esta pesquisa foi aplicada junto a um município de Santa Catarina, que em parceria com uma universidade local, visando à melhoria da qualidade de vida da sociedade quanto aos aspectos de segurança, saúde, educação e bem-estar social; realizou o planejamento estratégico para o Município visando o ano de 2040. O Município possui população estimada para 2017 levemente superior a 200 mil habitantes e segundo SEBRAE (2010), possui uma taxa de crescimento populacional de 1,7% ao ano, o que justifica os gestores públicos a pensar no futuro do Município.

Em relação às técnicas de coleta de dados, a pesquisa contou com a observação participante dos três autores, bem como, a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e descritiva e se utilizou, como base, o manual dos indicadores e o documento final do planejamento estratégico realizado.

A observação participante foi praticada na instituição gestora do projeto e ocorreu durante todo o ciclo de vida do projeto, o que propiciou, aos autores, amplo conhecimento sobre o mesmo. Marconi e Lakatos (2009) afirmam que a observação participante tem como base a participação real do pesquisador com o grupo alvo da pesquisa, onde o pesquisador se envolve com o grupo que está sendo estudado e acaba participando das atividades cotidianas deste.

Para alcançar o objetivo da pesquisa e pelo aspecto do objeto de análise, optou-se por uma abordagem qualitativa, a qual busca entender situações singulares como parte de um contexto único e suas interações e é ricamente descritiva, uma vez que enfocam em processos, sentidos e experiências (Merriam, 1998).

A pesquisa bibliográfica foi o meio usado para a fundamentação teórica e metodológica do trabalho, o qual possui como objetivo destacar os temas associados à: gestão pública, planejamento estratégico, monitoramento e controle e indicadores de desempenho. Para a análise de dados, teve-se como objetivo resumir com qualidade as informações adquiridas por meio da observação participante e pelos documentos do planejamento estratégico de modo a viabilizar a exposição das informações pertinentes e relevantes a esta pesquisa.

Portanto a pesquisa classifica-se como de natureza exploratória, com um claro viés teórico e prático, apresenta as principais noções conceituais sobre indicadores de desempenho, sua utilização como ferramenta gerencial e a importância do seu uso no âmbito público.

4. Análise dos Resultados

Conforme supracitado, primeiramente realizou-se o planejamento estratégico para o município em estudo e apresentou como resultado os objetivos estratégicos. Para atingir estes objetivos estratégicos o município deverá desenvolver projetos e ações que visam potencializar o desenvolvimento local. É neste contexto em que os indicadores estão inseridos, pois uma vez

realizadas ações sob a atual realidade com intuito de melhorá-la, faz-se necessário acompanhar o desempenho para identificar se as ações estão surtindo os efeitos esperados e se faz preciso alguma nova intervenção.

Contudo, o município não possuía nenhuma cultura de acompanhamento de resultados por meio de indicadores – exceto isoladamente em alguns pontos de gestão – tornando necessário à equipe do projeto criar, estruturar, validar e implantar os indicadores pertinentes ao novo cenário. Portanto, definiu-se um método para realizar tal processo de modo a proporcionar maior assertividade, segurança e qualidade de modo a garantir a efetividade de sua implantação. Este processo é descrito a seguir e é acompanhado dos resultados obtidos.

Neste processo, a princípio buscou-se uma estratégia que permitisse estruturar, desenvolver e implantar um modelo de monitoramento estratégico de resultados capaz de demonstrar o desempenho e a consistência da execução do planejamento estratégico, bem como sintetizar as informações para apoiar a tomada de decisão. Neste sentido, foi considerado o planejamento estratégico do município com seus objetivos estratégicos, bem como os processos relacionados aos indicadores, originando assim a lista inicial de indicadores. Esta lista favoreceu a definição do objetivo, método de cálculo e fórmula, unidades de medidas, polaridade, órgãos informantes, entre outras informações relevantes.

O órgão informante trata-se da secretaria que possui a informação que alimenta a variável de um determinado indicador. Portanto, após definidos os órgãos informantes dos indicadores, buscou-se realizar validações com os multiplicadores representantes de cada órgão – define-se como multiplicador o recurso referência em cada órgão, em quem são concentradas as comunicações e é seu dever multiplicar o conhecimento – de modo a identificar ajustes, melhorias e alterações e como resultado, validar a viabilidade do indicador.

As validações ocorreram por meio de entrevistas dialogadas e expositivas, onde apresentou-se o contexto dos indicadores e aplicou-se um breve questionário para cada indicador, o qual é apresentado na Figura 1.

Objetivo estratégico:	
1. Indicador:	
Variável alimentada pelo órgão informante:	
Existem informações disponíveis para esta variável? (Não. É possível buscar estas informações?)	
Os dados são confiáveis?	
Qual a frequência?	
Qual a polaridade deste indicador?	
2. Meta	
Existem dados históricos?	
Os dados são confiáveis?	
Existe sazonalidade nesta variável?	

Figura 1 – Questionário aplicado aos órgãos informantes

Neste processo de validação, dos 50 indicadores inicialmente identificados no planejamento estratégico – vale salientar que há 33 objetivos estratégicos e que cada objetivo possui, ao menos, um indicador – 13 não foram validados por não possuir viabilidade e/ou relevância para o que se pretendia medir, portanto rejeitados. Em contrapartida foram identificados e alterados 25 indicadores assim totalizando 56 indicadores para implementação.

Após validados os indicadores, realizou-se o desenvolvimento do documento denominado Manual de Indicadores, que visou apresentar a ficha técnica dos indicadores de gestão para o município. A ficha técnica que apresenta a descrição do indicador é estruturada conforme os conceitos do Quadro 1.

Indicador	Informa a denominação do indicador. A forma com que será identificado.
Objetivo	Informa a finalidade do acompanhamento periódico do indicador.
Variáveis	Apresenta a variável a ser informada para alimentar o indicador.
Unidade de medida	É o padrão escolhido para mensuração da relação adotada como indicador.
Frequência	Apresenta a frequência com que se dará a análise do indicador.
Meta	Informa qual o método para definição do nível esperado para o resultado do indicador. A meta permite a comparação do desempenho real frente ao esperado.
Órgão informante	Indica qual secretaria, fundação ou autarquia fornece as informações para alimentar o indicador.
Objetivo Estratégico	O Mapa Estratégico do município contém uma série de objetivos estratégicos, e cada indicador estará vinculado a um, prioritariamente. Portanto, será informado qual o objetivo estratégico o indicador se refere.
Dimensão	Informa qual a dimensão o indicador representa, podendo ser Econômica, Desenvolvimento Social, Infraestrutura e Meio Ambiente e Governança.
Método de cálculo / Fórmula	Apresenta os parâmetros e/ou fórmula matemática que especifica a maneira com que o indicador é mensurado. Neste sentido, os indicadores avaliados contêm apenas variáveis quantitativas, eliminando a subjetividade das análises.
Polaridade	Determina o sentido de ordenação em que o indicador deve ser avaliado.

Fonte: Adaptado de ZOGHBI (2016)

Quadro 1 – Modelo de ficha técnica de indicador utilizada

Por fim, uma vez findado o Manual de Indicadores, desenvolveu-se no software Excel, uma programação para apoiar o acompanhamento de cada indicador, bem como das dimensões definidas no próprio planejamento estratégico. Este controle, como dito, possui dois níveis de controle, um focando nos resultados individuais de cada indicador e outro no resultado de grupos específicos destes, os quais estão agrupados de acordo com a sua relação com as dimensões identificadas no planejamento estratégico.

Estas dimensões são consideradas representações de agrupamentos das áreas de atuação que possuem elevada relevância e que concatenam o conjunto de ações com objetivos em comum, que são desdobradas em áreas a serem impactadas pelo conjunto de objetivos e ações do

planejamento estratégico, originando as áreas estratégicas. No referido planejamento as dimensões tratam da área Econômica, Desenvolvimento Social, Infraestrutura e Meio Ambiente e Governança.

Em acordo ao contexto apresentado, a Figura 2 apresenta a visualização do painel de acompanhamento do desempenho apresentado individualmente por indicador. Neste painel são apresentadas todas as informações relevantes aos indicadores, desde a qual dimensão pertence e o objetivo estratégico que está relacionado, bem como sua unidade de medida, a meta, as variáveis que o compõem, os órgãos informantes destas variáveis, análises qualitativas e o peso do indicador na dimensão. Este último tem a finalidade de proporcionar que os indicadores mais relevantes para a dimensão tenham sua devida representatividade, portando foram definidos três níveis qualitativos (baixo, médio e alto) que devem ser ajustados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES		QUALI	VALOR ATUAL	ÚLTIMA META	UNIDADE	Peso do Indicador na Dimensão	ÓRGÃO INFORMANTE "TODOS"	VARIÁVEIS	UNIDADE	Janeiro
DIMENSÃO ECONÔMICA												
ECONÔMICA	1	Desenvolver a gestão e novas tecnologias para a pesca artesanal	1.1 - Volumes Pescado Produzidos	83%	100	120	Número (Toneladas)	Médio	Pesca	Tonelagem Desembarcada	Número (Toneladas)	100
			1.2 - Número Pescadores Artesanais Envolvidos	103%	800	780	Número	Médio	Pesca	Meta de Tonelagem Desembarcada	Número	120
	2	Potencializar a pesca industrial	2.1 - Número de Pescadores Industriais Envolvidos	92%	1.250	1.360	Número	Médio	Pesca	Profissionais artesanais ativos na categoria	Número	800
										Meta de Profissionais artesanais ativos	Número	780
	3	Fomentar as atividades agropecuárias do município e promover a expansão urbana sustentável nas comunidades rurais	3.1 - Taxa de Participação da Agricultura no PIB Municipal (Receita)	103%	17,00%	16,50%	%	Baixo	SEPOG	Profissionais industriais ativos na categoria	Número	1250
										Meta de Profissionais industriais ativos	Número	1360
	4	Ampliar as atividades turísticas	4.1 - Taxa de Eventos Ligados a Área Náutica	67%	2	3	Número	Alto	Turismo	Conforme Metodologia do IBGE	%	17,00%
										Meta Conforme Metodologia do IBGE	%	16,50%
	5	Desenvolver a operação do Distrito de Inovação	5.1 - Número de empregos gerados no distrito de inovação	50%	200	400	Número	Médio	Itajaí Participações	Quantidade de eventos náuticos	Número	2
			5.2 - Número de Empresas Instaladas no distrito de inovação	25%	1	4	Número	Médio	Itajaí Participações	Meta de quantidade de eventos náuticos	Número	3
	6	Fomentar o crescimento econômico da Indústria, Comércio e Serviço	6.1 - Crescimento do número de empresas em funcionamento	65%	12.723	19.500	Número	Médio	Fazenda	Número de empregos gerados	Número	200
			6.2 - Faturamento das empresas em funcionamento no município	72%	R\$ 647	R\$ 900	Moeda (Milhões)	Médio	Fazenda	Meta do Número de empregos gerados	Número	400
	7	Aperfeiçoar a gestão portuária	7.1 - Índice de movimentação de cargas no Porto	141%	127.000	90.000	Número	Alto	Porto de Itajaí	Número de empresas instaladas	Número	1
										Meta do Número de empresas instaladas	Número	4
	8	Fomentar oportunidades de trabalho e renda para a população	8.1 - Taxa Admissão de Empregos	76%	625	820	Número	Alto	SEDEER	Quantidade Empresas em funcionamento	Número	12.723
			8.2 - Taxa de Desemprego	164%	70	115	Número	Alto	SEDEER	Meta Quant. Empresas em funcionamento	Número	19.500
								Faturamento das Empresas em funcionamento	Moeda (Milhões)	R\$ 647		
								Meta Faturamento Empresas em funcionamento	Moeda (Milhões)	R\$ 900		
								Número de TEUs movimentados	Número	127.000		
								Meta de Número de TEUs movimentados	Número	90.000		
								Número Admissões	Número	625		
								Meta de Número de Admissões	Número	820		
								Número de Desligamentos	Número	70		
								Meta de Desligamentos Esperado	Número	115		

Figura 2 – Painel de controle para os indicadores

Vale salientar que é também nesta área em que são lançadas as informações de desempenho das variáveis e valores das metas para cada indicador. Percebe-se no cabeçalho da última coluna da Figura 2, a informação “Janeiro”, portando é nesta área que são informados os valores para o referido mês. Nas colunas seguintes constam os demais meses do ano.

As colunas que em seu cabeçalho são informados “Valor atual” e “Última meta” apresentam os valores correspondentes aos últimos valores informados no painel e é com base neles que se realiza a análise qualitativa. Esta análise qualitativa é realizada por meio da verificação do desempenho da variável quanto a sua meta, de tal modo que a porcentagem informada corresponde a quanto da meta foi alcançada pela variável. Criou-se, com base no percentual esperado, sinalizadores em formato de semáforo, que apresentam as cores conforme a Figura 3. Os percentuais informados podem ser ajustados pela equipe de trabalho, se assim necessário.

LEGENDA CONFIGURÁVEL		
Índice	De	Até
Ruim	0%	30%
Atenção	30%	60%
Bom	60%	100%
Excelente	100%	120%

Figura 3 – Faixas de variações de desempenho para análise qualitativa

Por meio das ferramentas proporcionadas pelo software, os desempenhos dos indicadores são agrupados em suas dimensões, que são analisadas por intermédio do painel de controle apresentado na Figura 4. O referido painel faz o uso das faixas de variações informadas na

Figura 3 para compor o “gráfico de velocímetro”. Ao lado é apresentado o comportamento do desempenho da dimensão por mês, permitindo identificar tendências (para fins de exemplo somente foram alimentados os valores correspondentes à dimensão econômica).

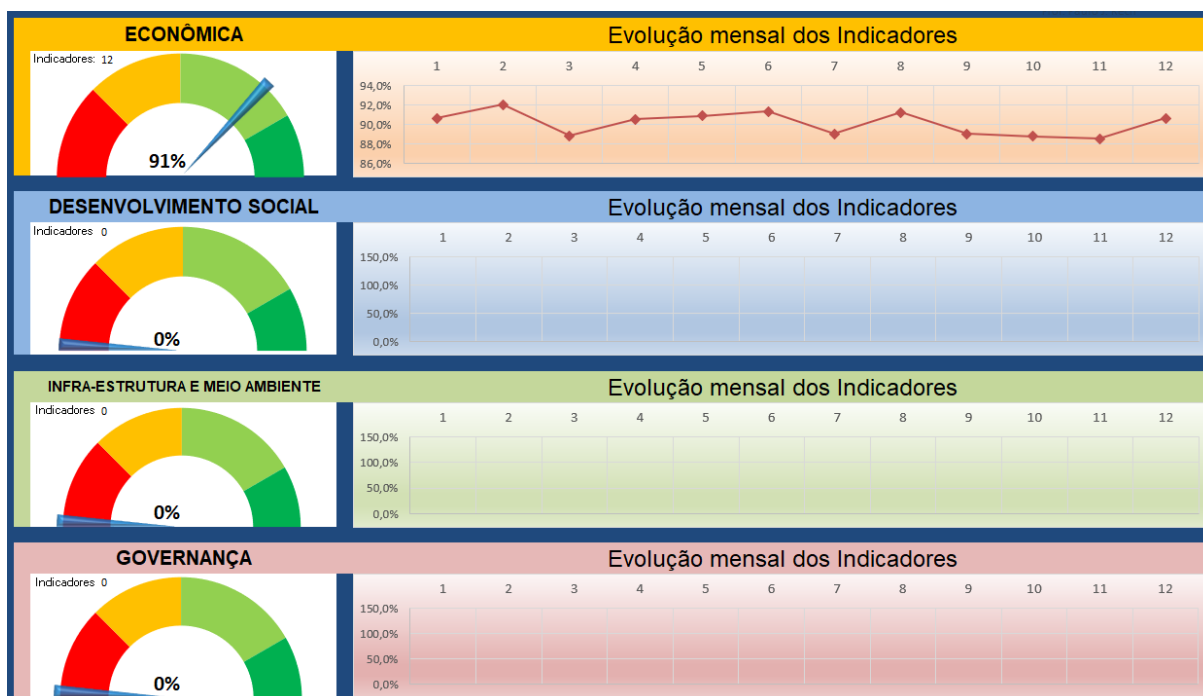


Figura 4 – Painel de controle para as dimensões

5. Considerações Finais

Esta pesquisa buscou apresentar o método utilizado para desenvolver, validar e implementar um grupo de indicadores de gestão, os quais contribuem para uma gestão por resultados e para o alcance dos objetivos previstos no plano estratégico do município. Estes indicadores fazem com que o impacto dos projetos seja devidamente acompanhado dentro da estrutura organizacional e funcional do referido município.

Os indicadores implementados orientam o acompanhamento dos resultados dos projetos de forma integrada com o planejamento estratégico, a fim de aumentar a probabilidade de sucesso nas ações, apoiando as tomadas de decisões do poder executivo de modo que possa aproximar os gestores de sua vocação de servir os cidadãos, com assertividade, eficiência e transparência, tornando a cidade uma referência em território nacional.

Este método permitiu à equipe do projeto um bom desempenho e uma boa qualidade na definição dos indicadores, bem como garantiu o engajamento das partes interessadas, visto que estas participaram do processo de concepção da lista de indicadores e suas respectivas validações. Além disso, o processo de definição dos indicadores foi ricamente registrado por meio do Manual de Indicadores, que contém a ficha técnica de cada indicador, permitindo sua divulgação e consequente alinhamento com todos os envolvidos, garantindo a padronização no levantamento de informações relativas as variáveis, nas análises realizadas e na divulgação dos resultados obtidos.

De forma geral, este estudo buscou apresentar o trabalho desenvolvido, bem como seus resultados, a fim de servir como base para outros municípios que buscam implementar indicadores de desempenho em sua gestão.

Referências

- ARAÚJO, M. G. S.** *Utilização de indicadores de desempenho no setor público: estudo realizado na Controladoria Geral da União*. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 11, São Paulo. Anais. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.
- BRASIL, M. do P.** *Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública*. Brasília: Ministério do Planejamento, 2012. E-Book. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca>>. Acesso em: 07 de setembro de 2018.
- BRASIL. M. da S. (MS).** *Subsídio para o 2º Encontro. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa - SGEP, Departamento de Monitoramento e Avaliação da Gestão do SUS*. Brasília: Cadernos DEMAGS; 2009.
- CASTRO, R. B.** *Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública*. 2006
- CATELLI, A.; SANTOS, E. S.** *Mensurando a criação de valor na gestão pública*. Revista de Administração Pública, v. 38, n. 3, p. 423-450, 2004.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.** *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações*. 2º Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
- DRUCKER, P. F.** *Introdução à administração*. Tradução Carlos A. Malferrari São Paulo: Pioneira, 1984.
- FALCONI, V. C.** *TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês*. 9. ed. Nova Lima. Editora Falconi, 2014.
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R.** *Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo*. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.
- IBGE.** *Síntese dos indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira*. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.
- KERBES, J.; MARQUES, M.; SILVA, O. F. P.** *Apresentação de uma metodologia de planejamento estratégico para gestão pública - Caso real de um Município Catarinense*. ENEGEP. 2018.
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing - A edição do novo Milênio*. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 1975.
- MAGALHÃES, M. T. Q.** *Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores: uma aplicação no planejamento e gestão da política nacional de transportes*. (Dissertação Mestrado). Brasília: UnB, 2004.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M.** *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 7. 2009.
- MERRIAM, S. B.** *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education"*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104. 1998.
- MINTZBERG, H.** *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Bookman Editora, 2004.
- MOTTA, P. R. de M.** *O estado da arte da gestão pública*. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.
- NÓBREGA, G. H.; SOUZA, A. L. C.; FELINTO, A. R.** *Indicadores de desempenho aplicados ao acompanhamento da produtividade nos laboratórios de balística forense do Instituto de Polícia Científica da Paraíba*. 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T.** *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Mh Comunicação, 1994.
- PMI.** *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. Sexta Edição. 2017.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

RUA, M. G. *Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores*. Brasília: ENAP, 2004.

RUMELT, R. P. *Good Strategy / Bad Strategy*. [S.l.]: Crown Business, 2011.

SANDERSON, I. *Performance management, evaluation and learning in 'modern' local government*. *Public administration*, v. 79, n. 2, p. 297-313, 2001.

SANTOS, P. M.; SELIG, P. M. *Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica*. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 19, n. 3, p. 82-97, 2014.

SARKER, A. E. *New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh*. *International Journal of Public Sector Management*, v. 19, n. 2, p. 180-203, 2006.

SEBRAE; S. B. de A. M. P. E. *Santa Catarina em números: macrorregião sul*. 2010.

VIEIRA, R. D. *As normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público e os demonstrativos contábeis na avaliação de desempenho da gestão pública municipal: os casos de Jumarim e Laranjal Paulista/SP*. 2014.

ZOGHBI, J. *Eficiência na gestão pública*. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.