



**COMO AVALIAR SEU TRABALHO?
UM GUIA PARA CONSTRUIR INDICADORES
QUE FAZEM SENTIDO**



Escola Superior do
Ministério Público da União



**REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO**

Antônio Augusto Brandão de Aras
Procurador-Geral da República

ESCOLA SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

Paulo Gustavo Gonet Branco
Diretor-Geral

Manoel Jorge e Silva Neto
Diretor-Geral Adjunto

Carlos Vinícius Alves Ribeiro
Secretário de Educação, Conhecimento e Inovação (SECIN)

Tatiane Jebrine
Secretária de Comunicação Social Substituta (SECOM)

Ivan de Almeida Guimarães
Secretário de Administração (SA)

Rajiv Geeverghese
Secretário de Tecnologia da Informação (STI)



Home page: www.escola.mpu.mp.br

E-mail: esmpu@escola.mpu.mp.br

© Copyright 2021. Todos os direitos autorais reservados.

Elaboração

Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional

Supervisão, projeto gráfico, diagramação e revisão textual

Secretaria de Comunicação Social

**COMO AVALIAR SEU TRABALHO?
UM GUIA PARA CONSTRUIR INDICADORES
QUE FAZEM SENTIDO**



SUMÁRIO

I. Apresentação	5
II. O que são indicadores?	6
III. Indicadores de desempenho institucional	7
A. Atributos dos indicadores para a gestão	8
B. Classificação dos indicadores de desempenho institucional	11
IV. Construção de indicadores	15
A. Variáveis de efeito para a medição (Critérios relevantes de interpretação)	15
B. Indicadores-Chave de Desempenho (<i>Key Performance Indicators</i>)	18
C. Estabelecimento de metas, periodicidade de medição e polaridade	19
V. Novas abordagens para a aferição do desempenho	24
A. Indicadores alinhados a métodos ágeis (<i>Objective and Key Results – OKRs</i>)	25
VI. Como construir o seu indicador	28
A. Passo a passo	28
B. Principais erros ao construir ou ao definir o seu conjunto de indicadores	29

APRESENTAÇÃO

Este guia foi escrito no contexto da pandemia de Covid-19. É o terceiro de uma série de publicações que busca orientar e dar suporte aos líderes da ESMPU na gestão de suas equipes. Nestes tempos de trabalho híbrido – que chegou para ficar, dizem os especialistas –, pensar em formas de avaliar o desempenho dos times é essencial, na medida em que uma avaliação consistente e bem feita não fala somente de desempenho, mas também – e principalmente – de transparência e prestação de contas, tanto para a alta administração quanto para a sociedade.

Entretanto, sejamos francos: avaliar é algo que faz aflorar resistências. Pode ser o momento em que problemas são expostos, decisões difíceis são tomadas, ajustes são feitos ou desempenhos são celebrados – este último ponto quase nunca é lembrado, mas ele também acontece. Quaisquer que sejam as consequências da medição, é fato que elas sempre suportam a tomada de decisões. E é por isso que são tão importantes. Afinal, como servidores públicos, queremos evidências que deem sustentação às nossas ações.

Mas precisamos dizer que escrever este guia em tempos pandêmicos nos fez ir fundo nas reflexões. Fez-nos ponderar sobre o peso que se deve dar à performance em momentos tão

críticos e, ainda, que desenvolvimento humano e aprendizado organizacional devem ser objetivos com indicadores claros, uma vez que nenhuma organização, pública ou privada, sobreviverá no futuro caso não aprenda a aprender.

Com essas e outras tantas coisas em mente, desenvolvemos este produto para que possa ser lido rapidamente ou apenas consultado em momentos pontuais. Escrevemo-lo para as pessoas, pensando em facilitar o dia a dia delas, bem como suas decisões.

“O que não é medido não pode ser melhorado” (frase atribuída a Peter Drucker, mas há controvérsias) é um pensamento extremamente válido para este momento. Em tempos de transição, como o que estamos vivendo, urge tomar complexas decisões. Ter clareza sobre o que fazemos, como fazemos e o que alcançamos com o nosso trabalho nos ajuda a corrigir a rota ou a continuar no caminho.

Assim, esperamos que vocês façam bom proveito deste material. E que ele os ajude na reflexão e na prestação de contas do serviço público prestado.



O QUE SÃO INDICADORES?

Indicadores fazem parte de nosso cotidiano. Eles nos auxiliam na tomada de decisões, ainda que nem sempre estejamos conscientes disto. Aferir a temperatura do corpo em um termômetro, ver as horas no relógio, verificar a velocidade do veículo no velocímetro são alguns exemplos da presença deles em nossa vida.

Buscamos uma informação (indicador) em uma determinada fonte (o termômetro, o relógio ou o velocímetro) e a comparamos com parâmetros previamente estabelecidos ou valores de referência – os quais podem ser uma febre preocupante, o horário no qual temos um compromisso ou a velocidade máxima da via onde se trafega – para avaliarmos o que fazer. **A interpretação das informações que aferimos pode desencadear ações**, como procurar um médico, avisar o colega sobre possível atraso ou desacelerar o carro.

As mesmas ações podem ser aplicadas à realidade organizacional. Os gestores precisam continuamente aferir o estado de seus processos, projetos ou iniciativas por meio de indica-

dores. E tomar decisões caso estejam mais longe ou mais perto dos parâmetros estabelecidos.

Há um ponto importante: indicadores, como o próprio nome diz, apenas *indicam* algo. E o que diferencia um indicador bom de um indicador ruim é justamente o que o gestor poderá fazer com a informação que dali advém.

Para isso, é importante a construção de indicadores que façam sentido e que estejam alinhados com os objetivos estratégicos e, principalmente, com o propósito da organização.



Para tratar de indicadores de desempenho institucional, partiremos da premissa de que desempenho é a comparação entre o resultado alcançado e o que havia sido previamente estabelecido como o ideal, o que chamamos de meta (falaremos sobre metas mais adiante, neste guia, na página 19).

Indicadores de desempenho institucional, portanto, nos permitem identificar os resultados de um processo, projeto ou iniciativa. Apesar de parecer algo de simples entendimento, há diversas variações conceituais acerca do tema, propostas por diferentes teóricos:

- ▶ Para Maria das Graças Rua (2004),¹ “[o]s indicadores são medidas, ou seja, são uma atribuição de números a objetos, acontecimentos ou situações, de acordo com certas regras”. A autora ensina que “enquanto medidas, os indicadores referem-se às informações que, em termos conceituais, são *mensuráveis, independentemente de sua coleta obedecer a técnicas ou abordagens qualitativas ou quantitativas*” (grifou-se).

1 BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. *Indicadores – Orientações básicas aplicadas à gestão pública*. Brasília: MP, 2012, p. 16. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf.

- ▶ Bittencourt (2004),² por sua vez, afirma que indicadores “são instrumentos de seleção e organização das informações relativas à gestão, com base em *critérios de utilidade para a avaliação da qualidade e dos resultados da gestão*” (grifou-se).

- ▶ Francischini (2017)³ afirma que “indicadores são medidas *qualitativas ou quantitativas* (grifou-se) que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema”.

- ▶ Para o TCU (2011),⁴ indicador de desempenho é “um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas”.

Vale destacar o aspecto qualitativo dos indicadores – ainda que o quantitativo, não raramente, seja o mais utilizado e mais conhecido. Mesmo que seja consenso entre os autores a impossibilidade de monitorar e/ou avaliar iniciativas, projetos, processos e quaisquer outras ações sem o uso deles, antes de entender o que queremos medir, comparar ou aferir, *devemos entender por que e para que estamos medindo*.

2 BITTENCOURT, F. M. R. Indicadores de desempenho como instrumentos de auditoria e gestão, a partir da experiência do TCU. *Revista do TCU, Brasília*, n. 102, out./dez. 2004.

3 FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. *Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

4 BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Técnica de indicadores de desempenho para auditorias*. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2011, Apêndice C, p. 28. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A158FE98EE0158FED65C6D4B>.

Medimos para compreender nosso desenvolvimento, desempenho, crescimento ou proximidade ante a estratégia organizacional. Mais do que números, queremos a percepção qualitativa sobre como estamos em relação aos parâmetros definidos pela nossa organização. Desse modo, **em vez de apontar para eventuais problemas, os indicadores podem servir como “termômetro” para que o gestor consiga agir e gerar impacto a partir da informação colhida.**

Isso é importante, porque, se o indicador estiver medindo algo que não seja relevante para a consecução de um objetivo da área, ainda que o gestor adote medidas, essas não trarão o impacto esperado, uma vez que o indicador quantitativo pode não ser suficiente para medir se o objetivo está sendo atendido.

Assim, os indicadores precisam ser elaborados de forma a permitir que o gestor avalie *se os processos ou as iniciativas desenvolvidas pela área estão gerando os efeitos necessários à consecução dos objetivos estratégicos.*

A. ATRIBUTOS DOS INDICADORES PARA A GESTÃO⁵

Como escrever bons indicadores? Essa é uma das dúvidas que este guia espera sanar. Existem algumas características que fazem com que um indicador se torne um bom instrumento de gestão. No livro *100 indicadores da gestão*, Jorge Caldeira⁶ apresenta 15 atributos para um bom indicador:

1. Pertinência dos indicadores para a gestão – Se a informação apresentada pelo indicador não é considerada útil para a gestão, está havendo um investimento sem retorno. Dessa forma, é melhor dispensar esse indicador.

2. Credibilidade do resultado – É importante que as fontes de origem da informação sejam fidedignas para que o indicador tenha credibilidade. Caso a fonte dos dados para a construção do indicador esteja sujeita a falhas de registro, por exemplo, a medição poderá não espelhar a realidade.

3. Esforço aceitável para o apuramento do resultado – O custo para obtenção do indicador deve ser menor que o valor da informação.

⁵ Essa lista de atributos é bastante parecida com a trazida pelo TCU (BRASIL, 2011), que, por sua vez, apresenta a seguinte enumeração de características: 1) Validade; 2) Comparabilidade; 3) Estabilidade; 4) Homogeneidade; 5) Praticidade; 6) Independência; 7) Confiabilidade; 8) Seletividade; 9) Compreensão; 10) Completude; 11) Economicidade; 12) Acessibilidade; 13) Tempestividade; 14) Objetividade (BRASIL, 2011, Apêndice C, p. 28).

⁶ CALDEIRA, Jorge. *100 indicadores da gestão*. Lisboa: Actual Editora, 2012.

4. Simplicidade de interpretação – Indicadores muito complexos poderão gerar interpretações conflituosas.

5. Simplicidade do cálculo – Quanto mais simples for o cálculo de um indicador, mais segura será a apuração do resultado.

6. Fonte de dados dentro de “casa” – O acesso à fonte dos dados é mais facilitado quando ela está dentro da organização. A dependência de informação de terceiros pode prejudicar a apuração do indicador no tempo adequado.

7. Cálculo automático – A automação do cálculo do indicador lhe dá maior fidedignidade, pois evita a ocorrência de falhas humanas na alimentação dos dados.

8. Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia – É importante que as fontes dos dados que alimentam um indicador sejam monitoradas periodicamente.

9. Alinhado com a frequência de monitoramento – Por exemplo, se um processo precisa ser monitorado mensalmente, o indicador deve ser passível de medição nesse período.

10. Possibilidade de calcular em momentos extraordinários – É interessante que alguns indicadores mais críticos para a organização sejam passíveis de cálculo a qualquer tempo, independentemente da frequência estabelecida para a sua medição.

11. Protegido de efeitos externos – É interessante avaliar se o indicador é afetado por efeitos externos à organização para tentar reduzir o impacto desses efeitos. Do contrário, o resultado da medição pode não espelhar com fidedignidade a realidade do órgão.

12. Não gera efeitos perversos – A medição de um indicador não deve gerar efeitos nocivos a uma área ou setor. Por exemplo, o estabelecimento de indicadores de produtividade deve cuidar para que a qualidade desse processo não seja prejudicada por uma preocupação excessiva com a quantidade.

13. Possibilidade de *benchmarking* – A possibilidade de comparação do resultado de um indicador com o de outras instituições similares gera insumos para a melhoria contínua.

14. Atualizado – Indicadores devem ser tempestivamente substituídos quando a organização define novas prioridades.

15. Possibilidade de ter uma meta – Os indicadores devem ter parâmetros ideais previamente estabelecidos.

Como forma de aplicação prática dessa listagem, tomemos como exemplo o indicador “Taxa de eficácia na execução orçamentária para cada área”, vinculado à Meta Institucional GE-2 do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024, da ESMPU:

META INSTITUCIONAL GE-2

Indicador: Taxa de eficácia na execução orçamentária para cada área

Forma de medição: % da execução do orçamento previsto sobre o realizado

Atributo	Justificativa
Pertinência do indicador para a gestão	A Escola, como todo órgão público, é cobrada pela eficiência na execução do seu orçamento. Dessa maneira, é importante que a gestão acompanhe a execução orçamentária no decorrer do ano.
Credibilidade do resultado	A fonte das informações sobre esse indicador é o Sistema Integrado da Administração Financeira (SIAFI), sistema contábil que tem por finalidade realizar todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal brasileiro. Por ser um sistema automatizado e robusto, a segurança dos dados quanto à sua fidedignidade é aumentada.
Esforço aceitável para o apuramento do resultado	O SIAFI permite acesso rápido às informações necessárias para apurar o resultado desse indicador, e em poucos segundos é possível gerar um relatório gerencial.
Simplicidade de interpretação	A fórmula de cálculo do indicador permite apenas uma interpretação: a comparação entre o valor orçado e o valor efetivamente executado.
Simplicidade do cálculo	O cálculo do indicador é feito por uma fórmula simples: a divisão entre o valor executado e o valor orçado; em seguida, multiplica-se o resultado dessa divisão por 100.

Fonte de dados dentro “de casa”	As informações são obtidas por meio do SIAFI, sistema responsável pelo processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil de todo o governo federal brasileiro.
Cálculo automático	O SIAFI permite calcular automaticamente o percentual de execução de cada item orçamentário.
Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia	A base de dados do SIAFI pode ser auditada a qualquer tempo.
Alinhado com a frequência de monitoramento	O indicador é aferido anualmente, ao final de cada exercício financeiro.
Possibilidade de calcular em momentos extraordinários	O SIAFI permite a geração de relatórios parciais da execução orçamentária, sempre que preciso.
Protegido de efeitos externos	Um exemplo de efeito externo que pode ter impactado o resultado dos indicadores em 2020 foi a pandemia de Covid-19. Este foi um claro exemplo de que nem todos os eventos externos podem ser previstos ou mesmo evitados; entretanto, a gestão pode adotar ações para sanar os efeitos adversos tão logo quanto possível. No caso deste indicador, como a sua aferição é feita apenas ao final do ano, o órgão teve tempo hábil para fazer os ajustes necessários na alocação dos recursos, a fim de assegurar a eficiência na execução do orçamento.

Não gera efeitos perversos	A análise quanto à não geração de efeitos perversos deve ser feita pelo gestor, evitando perseguir um percentual “X” de execução orçamentária em detrimento da efetividade das ações nas quais se despende o dinheiro público (o famoso “executar por executar”).
Possibilidade de benchmarking	Trata-se de um indicador utilizado por diversos órgãos públicos federais, o que permite a comparação de resultados para um eventual <i>benchmarking</i> .
Atualizado	O indicador é atualizado a cada ano, tendo suas metas ajustadas à necessidade do órgão.
Possibilidade de ter uma meta	É possível para a gestão estabelecer uma meta para esse indicador, ou seja, um percentual ideal de execução orçamentária a ser aferido ao final do exercício.

Como se pode observar, a listagem de atributos para um bom indicador é extensa e nem sempre o total de atributos é aplicável a cada indicador. Por essas razões, vale destacar a não obrigatoriedade de que um único indicador apresente todas as características acima listadas. Pelo contrário: dificilmente encontraremos algum indicador nessa condição. Isso se deve ao fato de que alguns desses atributos podem não ser aplicáveis a

algum indicador. Como exemplo, podemos citar que não é possível que um indicador tenha “cálculo automático” quando os processos do setor são suportados apenas por planilhas. Contudo, não deixaremos de criar um indicador apenas por não poder aferi-lo de forma automática. Dessa maneira, ao construir o seu indicador, é importante que seja feita uma análise para que se tenha clareza sobre quantos atributos carrega.

B. CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL

O desempenho institucional diz respeito à execução do planejamento. Desse modo, quanto mais essa execução se realiza, melhor é o desempenho da organização. Ademais, assim como há variações no conceito de indicadores, também existem diferentes classificações para eles.

Para os fins deste guia, apresentamos a taxonomia proposta pelo *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*,⁷ elaborado pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (atual Ministério da Economia). Trata-se de uma classificação aplicável à nossa realidade de trabalho e também à construção de indicadores em qualquer nível da organização.

.....
7 Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf.

Por essa classificação, temos seis dimensões para a aferição do desempenho, chamadas de “6Es”, as quais estão divididas em dois grandes grupos:

1. Resultado:

- ▶ **Indicadores de Eficiência** – Medem as relações entre o custo dos insumos e os resultados alcançados, bem como o tempo levado para o alcance desses resultados.
- ▶ **Indicadores de Eficácia** – Medem o alcance das entregas de bens ou serviços.
- ▶ **Indicadores de Efetividade** – Medem o alcance dos objetivos.

2. Esforço:

- ▶ **Indicadores de Economicidade** – Medem o custo dos recursos alocados em determinada atividade; os resultados dessas medições devem ser comparados aos benefícios esperados.
- ▶ **Indicadores de Excelência** – Aferem a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos.
- ▶ **Indicadores de Execução** – Medem a qualidade da realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.

A fim de melhor ilustrar essa classificação, a tabela a seguir traz um exemplo de cada tipo de indicador, tendo como base os contidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024:

EXEMPLOS DE INDICADORES			
Indicador	Fórmula de Cálculo	Tipo	Observação
"Taxa de capacitados/as por ramo - meta institucional EN-2"	$(\text{integrantes do ramo capacitados pela ESMPU no ano} / \text{total de integrantes do ramo}) * 100$	Eficiência	Quanto maior for a quantidade de capacitados por ramo, mais eficiente terá sido o uso dos recursos orçados para capacitação.
"Taxa de atividades realizadas que consideraram as especificidades culturais - meta institucional EX-4"	$(\text{Quantidade de atividades de extensão que consideraram as especificidades culturais} / \text{Total de atividades de extensão realizadas}) * 100$	Eficácia	Mede a oferta de atividades de extensão que consideram especificidades culturais, independentemente dos seus custos.
"Taxa de aumento da participação social no planejamento acadêmico, por segmento - meta institucional GE-1"	$(\text{Quantidade de representantes da sociedade no planejamento acadêmico do ano corrente} / \text{Quantidade de representantes da sociedade no planejamento acadêmico do ano anterior}) * 100$	Efetividade	Mede os efeitos das ações adotadas com vistas a ampliar a participação social no planejamento acadêmico.
"Quantidade de apresentações de trabalhos científicos em eventos nacionais e internacionais - meta institucional PE-8"	Quantitativo total de trabalhos científicos apresentados em eventos nacionais e internacionais	Excelência	A aprovação de trabalhos científicos em eventos desse porte deve atender a padrões de excelência p reestabelecidos.
"Taxa de execução do projeto (de Política Editorial) - meta institucional PE-4"	$(\text{Quantidade de atividades do projeto realizadas} / \text{Total de atividades do projeto previstas}) * 100$	Execução	Afere o andamento da execução do projeto.

Como se pode depreender da tabela acima, o PDI 2020-2024 não contempla indicadores de economicidade. Por essa razão, apresentamos um exemplo de indicador de economicidade aplicável à nossa realidade:

EXEMPLOS DE INDICADORES			
Indicador	Fórmula de Cálculo	Tipo	Observação
"Economia em contratos de capacitação externa"	$(\text{Valores programados} / \text{valores pagos}) * 100$	Economicidade	fere a economia de recursos obtida sem afetar a quantidade ou a qualidade dos serviços.

Independentemente de o Mapa Estratégico da ESMPU contemplar ou não indicadores diretamente relacionados aos processos e iniciativas de sua área, este documento o convida – assim como os demais guias publicados pela Assessoria de Estratégia e Inovação Institucional – a fazer uma reflexão acerca de suas atividades. E, a partir dela, aplicar os conceitos aqui apresentados, de forma a perseguir a estratégia por meio de metas que façam sentido.

O QUE VOCÊ PRECISA GUARDAR PARA COLOCAR ISSO EM PRÁTICA

- ▶ Indicadores de desempenho institucional nos permitem identificar os resultados de um processo, projeto ou iniciativa.
- ▶ Desempenho é a comparação entre o resultado alcançado e o que havia sido previamente estabelecido como o ideal.
- ▶ Ainda que haja variações no conceito de indicador, é consenso entre os autores de que não é possível monitorar ou avaliar sem que se faça uso de indicadores.
- ▶ Indicadores apontam eventuais problemas, mas não os resolvem.

- ▶ Indicadores precisam ser elaborados de forma a medir se os processos ou as iniciativas da área estão gerando os efeitos necessários à consecução desses objetivos.
- ▶ Existe uma série de atributos para que um indicador seja considerado útil para a gestão, mas não é obrigatório que um único indicador apresente todos eles.
- ▶ O importante é que, ao construir o seu indicador, você analise se este possui todos os atributos que lhe são aplicáveis.
- ▶ Indicadores de desempenho institucional podem ser classificados em indicadores de esforço e de resultado. É possível identificar exemplos de ambos no PDI 2020-2024.
- ▶ Este guia o convida a fazer uma reflexão acerca de suas atividades e, a partir dessa reflexão, aplicar os conceitos aqui apresentados, de forma a perseguir a estratégia.

III CONSTRUÇÃO DE INDICADORES

Nesta seção, apresentaremos algumas técnicas e abordagens para construção de indicadores aplicáveis aos processos e projetos da ESMPU. Como ponto de partida, é importante destacar o seguinte:

TODO INDICADOR DEVE PARTIR DE UM OBJETIVO.

A função do indicador é justamente oferecer elementos que informem até que ponto um objetivo está sendo atingido. Nesse sentido, Andresa e Paulino Francischini⁸ apresentam um modelo chamado “Critérios Relevantes de Interpretação”, o qual busca transformar objetivos em indicadores de desempenho, a partir da identificação das **variáveis de efeito** a serem mensuradas.

A. VARIÁVEIS DE EFEITO PARA A MEDIÇÃO (CRITÉRIOS RELEVANTES DE INTERPRETAÇÃO)

Trata-se de um modelo de fácil compreensão, estruturado em três passos:

1. Estabelecer claramente quais são os objetivos a serem atingidos pelo gestor da área

⁸ FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G., 2017.

Esses objetivos podem ser identificados a partir dos desdobramentos do mapa estratégico do órgão nos objetivos operacionais do setor; nas expectativas geradas por clientes tanto externos quanto internos; em determinações legais, entre outros. É importante *delimitar a quantidade de objetivos* que serão estabelecidos para a área. Dessa maneira, o gestor pode concentrar sua capacidade de trabalho e evitar a dispersão de suas ações.

2. Estabelecer os critérios relevantes de interpretação para cada objetivo

Trata-se de criar variáveis passíveis de medição. Aqui é preciso cuidado para não criar um grande número de indicadores para um mesmo objetivo. Ocorre que um mesmo objetivo pode proporcionar diversas formas de medição, podendo ser criadas diferentes variáveis. Cabe ao gestor escolher e priorizar as formas de medir que ele considera mais adequadas para a interpretação de um objetivo.

**AS VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO SÃO DE DOIS TIPOS:
QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS**

Variáveis Quantitativas – São aquelas mensuráveis por meio de números, sendo as *Contínuas* as que assumem qualquer valor dentro de um determinado intervalo; e as *Discretas* as que apresentam valores completos e acabados – normalmente repre-

sentados por números inteiros. Na tabela abaixo, apresentamos alguns exemplos de variáveis quantitativas, contínuas e discretas:

VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO QUANTITATIVAS	
Variáveis Quantitativas Contínuas	Variáveis Quantitativas Discretas
Os valores dessas variáveis formam um intervalo	Os valores dessas variáveis formam um conjunto finito e enumerável
<ul style="list-style-type: none"> • Área de abrangência • Temperatura do ambiente • Notas em uma avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de dependentes • Quantidade de processos • Quantidade de cursos • Quantidade de pessoas de determinado gênero, raça, etc.

Variáveis Qualitativas – São medidas pelo grau de presença ou ausência de propriedades que não sejam passíveis de serem mensuradas numericamente. Subdividem-se em *Nominais*, referindo-se à identificação da presença de determinadas propriedades ou características que não possam ser hierarquizadas; e *Ordinais*, referindo-se à intensidade da presença ou ausência de determinada propriedade. Seguem alguns exemplos:

VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO QUALITATIVAS	
Variáveis Qualitativas Nominais	Variáveis Qualitativas Ordinais
Identificam se determinado item ou característica está presente ou não	Referem-se à intensidade da presença ou ausência de determinado item
<ul style="list-style-type: none"> • Gênero • Local • Defeitos ou qualidades em processos de trabalho... 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do serviço prestado (Bom, Muito Bom, Excelente, Ruim etc.) • Classe A, Classe B, Classe C...

3. Elaborar os indicadores de desempenho para medir as variáveis identificadas

Identificadas as variáveis de efeito para medição, passa-se ao momento de construir os indicadores de desempenho.

Em nosso exemplo, partiremos da interpretação de que “aumentar o número de membros/as e servidores/as do MPU capacitados/as” significa “capacitar um quantitativo maior de integrantes do MPU em relação ao ano anterior”. Além disso, esse comparativo pode ser aferido tanto no que se refere ao total de pessoas capacitadas quanto ao quantitativo de pessoas capacitadas por ação ofertada.


A quantidade de pessoas capacitadas por ação é um bom parâmetro para avaliar o alcance das ações da Escola – e, assim, minimizar o investimento de recursos, sejam orçamentários ou administrativos, em ações de baixo alcance. De acordo com esse raciocínio, os seguintes indicadores podem ser construídos com vistas a medir o alcance daquela Meta Institucional:

$$\% \text{ incremento de pessoas capacitadas} = \frac{\text{Quantidade total de pessoas capacitadas no trimestre}}{\text{Quantidade total de capacitados no mesmo trimestre do ano anterior}} * 100$$

$$\% \text{ alcance da ação acadêmica} = \frac{\text{Quantidade total de pessoas capacitadas na ação}}{\text{Média de pessoas capacitadas em ações similares}} * 100$$

No primeiro indicador, avalia-se o alcance das ações promovidas pela ESMPU em sua totalidade. No segundo, avalia-se o alcance de cada ação individualmente.

Quanto maiores forem os percentuais aferidos em cada indicador, mais evidente ficará que as ações adotadas pela gestão são suficientes para o alcance do objetivo proposto.

 Se, entretanto, esse percentual estiver abaixo do esperado, o gestor poderá:

- A** identificar potenciais causas para a baixa medição; e
- B** adotar ações para tratar as causas identificadas.

Se as ações adotadas surtirem efeito, ou seja, se os percentuais aumentarem na próxima aferição, significará que as causas para o baixo desempenho foram corretamente identificadas e tratadas.

Aplicação prática da identificação das variáveis de efeito:

A eleição das variáveis a serem medidas deve sempre considerar os *efeitos* de algo – e não somente suas *causas*. Trata-se de um erro bastante comum que faz com que gestores tenham dificuldade de medir a efetividade de suas ações. Vamos utilizar um exemplo da nossa realidade, se-

guindo a metodologia de interpretação proposta por Andre-
sa e Paulino Francischini:⁹

Meta Institucional EN-2:

“Aumentar o número de membros/as e servidores/as do MPU capacitados/as”

Exemplos de variáveis de efeito relacionadas a esse objetivo são “quantidade total de servidores e membros capacitados” ou “quantidade de servidores e membros capacitados por ação ofertada”, em comparação com as quantidades aferidas nos anos anteriores; ou seja, *interpretamos* que a variação dessas quantidades indicará ao gestor se houve ou não aumento de membros e servidores capacitados.

Ações como “ofertar mais cursos e/ou webinários” ou “aumentar a divulgação dos eventos da ESMPU”, embora importantes e necessárias, são relacionadas às possíveis causas que podem contribuir ou não para o atingimento desse objetivo; ou seja, são ações que o gestor deve tomar, porém medi-las não trará informações sobre a sua efetividade em relação ao objetivo da área. Afinal, ainda que essas ações sejam corretamente implementadas, não há a garantia de que o objetivo de aumentar o número de pessoas capacitadas seja atingido.

Em suma, é importante que indicadores mensurem *efeitos* e, a partir dessa mensuração, o gestor adote as ações necessárias para tratar as possíveis causas relacionadas a uma eventual medição ruim.

Indicadores ➡ Medem os *efeitos*

Ações do gestor ➡ Tratam as *causas* de um efeito indesejado

B. INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

O termo “Indicador-Chave de Desempenho” – tradução mais utilizada para o termo em inglês *Key Performance Indicators* ou, simplesmente, KPIs – é utilizado para definir os indicadores considerados mais significativos para a medição do desempenho, seja de um setor específico, seja de toda a organização. Busca-se, com esse modelo, reduzir a quantidade de indicadores a serem acompanhados pelo gestor. Com isso, a sua *atuação é mais focada no que realmente traz resultado, evitando a dispersão das ações institucionais.*

Jorge Caldeira define os KPIs como “os indicadores mais importantes para a empresa. Em regra, não são mais que 15/20 indicadores”¹⁰. Essa simplificação é importante, porque o estabelecimento de indicadores implica **custos**. Para cada indicador estabelecido, deve ser definida a forma de coleta de informações, de geração de relatórios, de apresentação... Por vezes, são necessários investimentos extras em automação, e tudo isso representa despesa.

¹⁰ CALDEIRA, Jorge. *100 indicadores da gestão*. Lisboa: Actual Editora, 2012.

Desse modo, é boa prática de gestão que os custos investidos sejam menores que os benefícios proporcionados. Por essa razão, um quantitativo menor de indicadores, porém com maior foco nos objetivos a serem atingidos, pode significar maior eficiência e economicidade para o órgão. Eis, portanto, o motivo de os KPIs estarem tão em voga atualmente.

Em sua caminhada na estruturação da estratégia, a ESMPU jamais estabeleceu seus KPIs. Entretanto, a elaboração e a divulgação deste guia, além da aplicação prática dos conceitos aqui apresentados, podem ser um importante passo para o amadurecimento institucional – do ponto de vista da gestão de resultados.

👉 Sugerimos a utilização do modelo de Critérios Relevantes de Interpretação para auxiliar o processo de definição dos KPIs da sua área, se assim o desejar. Esse modelo permite visualizar com mais clareza os efeitos que se quer medir, facilitando a priorização daqueles que se pretende (ou necessita) alcançar mais rapidamente.

▶ Como definir os KPIs? Um exemplo prático

Estabelecer KPIs é um ato de priorização: em um universo com muitas métricas possíveis de serem acompanhadas, seleciona-se um conjunto enxuto e estratégico que permita aferir se as atividades da área estão efetivamente atendendo aos objetivos estabelecidos.

Como exemplo, utilizamos o modelo dos Critérios Relevantes de Interpretação como ferramenta de priorização das iniciativas do Painel de Contribuição da ESMPU 2020-2021. Conforme pode ser verificado na seção final do nosso *Guia da Estratégia*, o Painel foi construído de forma conjunta pelos gestores da ESMPU e é composto por 111 iniciativas vinculadas às metas institucionais do PDI 2020-2024.

A fim de possibilitar um recorte enxuto dessas iniciativas para acompanhamento pela Diretoria-Geral da Escola, utilizou-se a seguinte priorização:

- ▶ Abranger todas as perspectivas do Mapa Estratégico
- ▶ Estar vinculado a projetos e programas estratégicos
- ▶ Guardar relação com a transformação digital da ESMPU
- ▶ Conter ações de todas as Secretarias da ESMPU

Com base nesses critérios, *interpretamos* que os efeitos esperados desse acompanhamento estratégico sejam: a cobertura do Mapa da Escola e de ações de todas as suas Secretarias, bem como de seus projetos e programas estratégicos – em especial o de transformação digital.

Ao final, das 111 iniciativas do Painel, foram selecionadas 14, com base nos critérios acima, para acompanhamento direto pela Diretoria-Geral. Um quantitativo bem mais fácil de ser acompanhado pela alta gestão.

C. ESTABELECIMENTO DE METAS, PERIODICIDADE DE MEDIÇÃO E POLARIDADE

As metas podem servir de estímulo para que os colaboradores busquem melhorar continuamente tanto os seus processos de trabalho como as suas qualificações. Para que isso aconteça, devem ser desafiadoras, mas também realistas; ou seja, algo muito simples ou muito difícil de ser alcançado pode ter o efeito contrário e desestimular a equipe.

Dentre as vantagens que as metas podem trazer a uma organização, elencamos:¹¹

1. Eliminam a subjetividade – A fixação de uma meta quantitativa a dimensão do que se pretende obter em um determina-

¹¹ Adaptado de CALDEIRA, Jorge. *Monitorização da performance organizacional*. Lisboa: Actual Editora, 2014.

do período. Assim temos, no PDI 2020-2024, o indicador “Quantidade de novos cursos de pós-graduação *lato sensu* lançados anualmente”, vinculado à Meta Institucional EN-1 –Instituir Programa Permanente de Pós-Graduação *Lato Sensu*”. A meta desse indicador, para 2022, é de 2 novos cursos, ou seja, saberemos que o desempenho terá sido satisfatório se a Escola lançar, naquele ano, uma quantidade de novos cursos igual ou superior a 2.

2. Reforçam o compromisso – O estabelecimento de uma meta pode ser considerado como um “contrato” entre a administração superior e os colaboradores, no qual ambas as partes assumem o compromisso de obter determinado resultado. Enquanto os colaboradores estarão encarregados das ações voltadas à obtenção do resultado, a administração superior será responsável por fornecer o suporte organizacional necessário (instrumentos, ferramentas de trabalho etc.).

3. Identificam a ambição – É por meio das metas que as organizações apresentam os seus níveis de ambição relativos ao alcance dos objetivos estratégicos.

4. Fomentam a melhoria contínua – Metas desafiadoras na medida certa podem motivar os colaboradores a se desenvolverem e se empenharem cada vez mais para o atingimento dos objetivos.

5. Promovem a inovação – A depender do nível de ambição contido em cada meta, a organização pode responder por meio

da prospecção de processos inovadores a fim de fazer frente aos desafios estabelecidos.

O método mais difundido para a definição de metas de qualidade é, provavelmente, o SMART.¹² O termo é um acrônimo que apresenta, de forma bastante sucinta, os atributos de uma meta:

S: ESPECÍFICA (*specific*)
M: MENSURÁVEL (*measurable*)
A: ATRIBUÍVEL (*assignable*)
R: REALISTA (*realistic*)
T: COM TEMPO DEFINIDO (*time related*)

Para exemplificar, tomemos novamente o indicador constante do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024: “Taxa de atividades realizadas que consideraram as especificidades culturais”.

.....
12 Conceito proposto em 1981, por George T. Doran, no artigo “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives” (“Há uma forma S.M.A.R.T. de escrever metas e objetivos de gestão” – tradução livre).

Indicador	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Meta (2020)	Fonte da informação	Polaridade
"Taxa de atividades realizadas que consideraram as especificidades culturais - meta institucional EX-4"	(Quantidade de atividades de extensão que consideraram as especificidades culturais / Total de atividades de extensão realizadas) * 100	Semestral	40%	Coordenadoria de Educação Continuada (COEDUC)	Positiva (quanto maior, melhor)

Como se pode depreender da tabela, a meta para o indicador atende aos requisitos propostos por Doran, uma vez que é:

- ▶ **Específica:** restringe-se às atividades de extensão da ESMPU;
- ▶ **Mensurável:** a fórmula de cálculo permite aferir se a meta foi atingida ou não;
- ▶ **Atribuível:** a Coordenadoria de Educação Continuada é a responsável pela implementação;
- ▶ **Realista:** possível de ser implementada; e
- ▶ **Com tempo definido:** durante o ano de 2020.

Ademais, outros aspectos relativos aos indicadores precisam ser explicados.

Um deles é a **periodicidade de medição**, que diz respeito ao intervalo para monitoramento de um indicador. A depender do processo e de sua criticidade, essa periodicidade pode ser mais curta ou mais longa. A definição da frequência com que um indicador será monitorado dependerá de fatores como: 1) obrigações de prestar contas; 2) capacidade de obtenção das informações; 3) necessidade da informação para a tomada de decisão.

A **polaridade**, por sua vez, trata da forma como o indicador deve ser interpretado. Se quanto maior o resultado do indicador, melhor para a organização, temos um caso de polaridade positiva. Do contrário, quando é mais interessante que o resultado do indicador seja cada vez menor, temos um caso de polaridade negativa.

Para ilustrar a aplicação desses três itens, a tabela a seguir apresenta dois exemplos de indicadores, sendo que o primeiro consta do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024:

Indicador	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Meta (2020)	Fonte da informação	Polaridade
"Taxa de atividades realizadas que consideraram as especificidades culturais - meta institucional EX-4"	$(\text{Quantidade de atividades de extensão que consideraram as especificidades culturais} / \text{Total de atividades de extensão realizadas}) * 100$	Semestral	40%	Coordenadoria de Educação Continuada (COEDUC)	Positiva (quanto maior, melhor)
Rotatividade de servidores	$(\text{Número de servidores que se desligaram da ESMPU} / \text{Número de servidores da ESMPU no final do período}) * 100$	Trimestral	Inferior a 5%	Sistema de Gestão de Pessoal (GPS)	Negativa (quanto menor, melhor)

O primeiro indicador monitora o andamento de uma ação positiva para a ESMPU, qual seja, a oferta de atividades considerando especificidades culturais. Dessa maneira, interpreta-se que “quanto maior for o percentual dessas atividades em relação ao total, melhor será para a organização”. O segundo mede a incidência de algo nocivo para a Escola, o qual se busca manter nos níveis mais baixos possíveis. Portanto, a interpretação desse indicador é que “quanto menor for a rotatividade dos servidores, melhor será para a organização”.

O QUE VOCÊ PRECISA GUARDAR PARA COLOCAR ISSO EM PRÁTICA

- ▶ Todo indicador deve partir de um objetivo.
- ▶ “Indicadores-Chave de Desempenho” (*Key Performance Indicators* ou, simplesmente, KPIs) é o conjunto de indicadores considerados mais significativos para a medição do desempenho. Busca-se, com esse modelo, reduzir a quantidade de indicadores a serem acompanhados pelo gestor, o que torna o monitoramento mais ágil e prático.

- ▶ O modelo “Critérios Relevantes de Interpretação” busca transformar objetivos em indicadores de desempenho e é estruturado em três passos:
 - ➔ **Passo 1** – Estabelecer claramente quais são os objetivos a serem atingidos pelo gestor da área.
 - ➔ **Passo 2** – Estabelecer os critérios relevantes de interpretação para cada objetivo por meio da identificação das variáveis que impactam o seu atingimento.
 - ➔ **Passo 3** – Elaborar os indicadores de desempenho para medir as variáveis identificadas.
- ▶ Reduzir o conjunto de indicadores a serem acompanhados faz com que a atuação do gestor seja mais focada no que realmente traz resultado para a organização, evitando-se a dispersão de suas ações.
- ▶ O conhecimento das variáveis de efeito de cada indicador por meio do modelo “Critérios Relevantes de Interpretação” pode facilitar a escolha dos KPIs.
- ▶ O desenvolvimento de um indicador implica, necessariamente, o estabelecimento de uma meta, da periodicidade de medição e da polaridade.
- ▶ A meta é o parâmetro estabelecido como o resultado ideal de um indicador. A periodicidade de medição diz respeito ao intervalo para monitoramento de um indicador. Já a polaridade trata da forma como o indicador deve ser interpretado: pode ser positiva (quanto maior, melhor) ou negativa (quanto menor, melhor).

IV NOVAS ABORDAGENS PARA A AFERIÇÃO DO DESEMPENHO

É fato que o ano de 2020 trouxe mudanças significativas para as instituições e, conseqüentemente, para as relações de trabalho. O cenário de incertezas trazido no contexto da Covid-19 fez com que metas e objetivos estratégicos planejados em um momento anterior, pré-pandemia, tivessem de ser revistos. Somada a essa questão, a utilização de ferramentas de mediação tecnológica para a adoção de modelos de trabalho remotos ou híbridos trouxe novos desafios para a gestão de equipes e do desempenho.

Dentre os desafios relacionados à gestão de equipes, está a manutenção do engajamento dos colaboradores em um cenário tão nebuloso. São muitos os fatores que impactam negativamente o engajamento, mas alguns que podemos citar são:

1. Impactos mais “brandos”: o medo e a insegurança de todos em relação à doença; a adaptação de diversas famílias que, de uma hora para outra, se viram com suas crianças em aulas remotas; a adaptação imediata a um novo modelo de trabalho.

2. Impactos mais extremos: desenvolvimento de doenças da mente tais como depressão, síndrome do pânico, *burnout*, entre outras; drástica redução do orçamento das famílias nas quais um ou mais provedores perderam seus empregos ou tiveram seus salários reduzidos; luto pela perda de entes queridos e conhecidos; violência doméstica.

Atentas a essas questões, organizações em todo o mundo têm sentido a necessidade de inovar na forma de fazer gestão, para garantir sua sobrevivência, sua relevância e ainda saúde de seu quadro de colaboradores.

Para fazer frente a essas questões, organizações de diferentes setores adotaram estratégias de defesa – ou mesmo de sobrevivência – para minimizar os impactos da crise sanitária e econômica. Além disso, buscaram manter o engajamento de seus colaboradores. Empresas como Facebook e Google reduziram a quantidade de rodadas anuais de avaliação de desempenho individual¹³ dos seus colaboradores, de duas para uma vez ao ano. Passaram também a ter um contato mais próximo dos líderes com as suas equipes, além de ampliarem o uso do feedback. Investiram ainda em maior transparência na comunicação de expectativas aos colaboradores.

Em um cenário tão desafiador, no qual metas anteriormente estabelecidas podem não mais fazer sentido e a conjuntura é alterada em curtos espaços de tempo, é esperado que as organizações busquem formas inovadoras de obter resultados com recursos cada vez mais escassos e, ao mesmo tempo, manter seus colaboradores comprometidos – ou ao menos evitar o adoecimento e o absenteísmo.

.....
13 Em pesquisa realizada em 2020 pela McKinsey & Co com 317 empresas, verificou-se que 30% das empresas pesquisadas ajustaram suas avaliações de desempenho para fazer frente aos desafios trazidos pela pandemia, e outros 5% deixaram seus processos avaliativos em suspenso ou simplesmente os cancelaram.

Considerando esse contexto altamente volátil, o não atingimento de uma meta outrora estabelecida em um instrumento de longo prazo – seja por insuficiência de insumos ou por não fazer mais sentido – invariavelmente gera frustração, estresse, tornando-se um componente extra de pressão sobre gestores e colaboradores.

Nesse sentido, a priorização dos objetivos mais conectados com o propósito da instituição torna-se ação essencial. Adicionalmente, a definição de um **conjunto com poucos indicadores**, com metas possíveis de serem atingidas em um horizonte de curto prazo – além de passíveis de serem revistas periodicamente –, pode facilitar o trabalho de gestores e colaboradores em todos os níveis organizacionais.

No que concerne à adoção de horizontes de curto prazo (3 a 6 meses), importa registrar que essa é uma estratégia apropriada para momentos de incerteza. Não se trata, contudo, de não ter objetivos de longo prazo. Trata-se tão somente de decompor esses objetivos em pequenas metas, atingíveis no curto espaço de tempo, uma vez que a dificuldade de alcançar metas distantes em contextos incertos pode se tornar um fator de desmotivação para a equipe.

A. INDICADORES ALINHADOS A MÉTODOS ÁGEIS (OBJECTIVE AND KEY RESULTS – OKRS)

O OKR é um *framework* de elaboração de metas, criado na década de 1970 por Andrew Grove, da Intel, e popularizado após a sua adoção por empresas do Vale do Silício, notadamente Google, LinkedIn, entre outras. Possibilita traduzir objetivos de longo prazo da organização em metas de curto prazo, com foco, clareza e transparência para os colaboradores.

Possui basicamente dois componentes: o primeiro é o objetivo (*objective*), que trata do que a instituição pretende alcançar no médio ou longo prazo. O segundo são os resultados-chave (*key results*), os indicadores e respectivas metas a serem alcançadas no curto prazo – dentro de 3 meses.

Nesse sentido, à medida que os resultados-chave previstos para um trimestre são alcançados, novos resultados-chave são vinculados àquele objetivo, e assim sucessivamente, até que o objetivo de longo prazo é alcançado. Desse modo, a equipe consegue visualizar não apenas o caminho trilhado até a consecução do objetivo, mas também as entregas produzidas nesse caminho – ou seja, os resultados do trabalho podem ser vistos de forma mais rápida.

No entanto, mais importante do que entender o método OKR – ou seja, escrever bons objetivos e resultados-chave –, é necessário entender o modelo mental por trás desse método, o qual implica uma mudança de mentalidade.

O primeiro ponto que deve ser observado – e já citado acima – é que o OKR trata de **transformar os objetivos de longo prazo da organização em metas tangíveis, mensuráveis e de curto prazo**. O trecho citado a seguir¹⁴ é de uma fala do criador do modelo, Andrew Grove, e ilustra essa questão de forma bastante esclarecedora. Vejamos:

[...] Agora, as duas expressões fundamentais... são os objetivos e o resultado-chave. Eles correspondem a dois propósitos. O objetivo é a direção: “Queremos dominar a área de componentes de microcomputadores de médio porte”. Esse é um objetivo. O lugar aonde estamos indo. Resultados-chave para este trimestre: “Realizamos dez novos projetos para o 8085” é um exemplo de resultado-chave. É um marco. Os dois não são a mesma coisa...

O resultado-chave deve ser mensurável. Ao final, você deve olhar para ele sem hesitar: Realizei-o ou não? Sim? Não? Simples. Sem julgamentos.

Então, dominamos o negócio de microcomputadores de médio porte? Podemos discutir isso pelos próximos dez anos, mas no

próximo trimestre saberemos se realizamos dez novos projetos ou não.

Outro ponto importante acerca deste método é o fato de que a construção dos OKRs **é feita em conjunto por líderes e equipe, em uma proporção 40% top-down e 60% bottom-up**. Esse processo de elaboração de OKRs aumenta o engajamento da equipe e ajuda a estreitar a confiança entre gestores e equipes.

Ainda, o método permite **flexibilidade de revisão** dos resultados-chave e até mesmo dos objetivos em curtos espaços de tempo. Essa flexibilidade é muito bem-vinda em contextos de incerteza como o que vivemos atualmente.

A flexibilidade de revisão possibilita a **criação de um ambiente propício para a inovação**, no qual erros fazem parte do processo de criação e os conhecimentos gerados são um ativo. Um planejamento muito rígido dificulta a capacidade de acolher os erros que ocorrerão e de identificar a curva de aprendizagem gerada.

Com o intuito de ilustrar o processo de criação de OKRs, vejamos, a seguir, uma proposta criada a partir da Meta Institucional GE-4, “Estabelecer uma política de inovação em processos, serviços e produtos”, constante do PDI 2020-2024:

14 DOERR, John. Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. Trad. Bruno Menezes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. E-book, p. 34.

META INSTITUCIONAL GE-4

Estabelecer uma política de inovação em processos, serviços e produtos

Objetivo 1: <i>Fomentar uma cultura de inovação no MPU</i>	KR 1: XX adesões à Rede Nacional de Inovação no Ministério Público. KR 2: XX pessoas capacitadas em ações do programa Rotas de Aprendizagem em Inovação. KR 3: XX ações de fomento à literacia digital na ESMPU.
Objetivo 2: <i>Fortalecer o modelo de gestão de processos com foco em resultados</i>	KR1: XX processos mapeados com indicadores de resultado definidos. KR2: XX servidores do quadro da ESMPU capacitados em métodos ágeis.

Dessa maneira, é possível transformar os objetivos de longo prazo do PDI em metas atingíveis no curto prazo, revistas periodicamente e que permitem à equipe visualizar, com mais rapidez, as entregas que são feitas, com vistas ao atingimento do objetivo maior, o que gera maiores motivação e engajamento.

O QUE VOCÊ PRECISA GUARDAR PARA COLOCAR ISSO EM PRÁTICA

- ▶ O ano de 2020 trouxe mudanças significativas para as instituições e, conseqüentemente, para as relações de trabalho. As incertezas em relação ao curto prazo fizeram com que objetivos planejados em um momento anterior, pré-pandemia, tivessem de ser revistos.

- ▶ Em um contexto tão desafiador, é esperado que as organizações busquem formas inovadoras de obter resultados com recursos cada vez mais escassos e, ao mesmo tempo, manter seus colaboradores comprometidos ou ao menos evitar o adoecimento e o absenteísmo. **A priorização dos objetivos mais conectados com o propósito da instituição torna-se ação essencial.**

- ▶ A definição de um **conjunto com poucos indicadores**, com metas possíveis de serem atingidas em um horizonte de curto prazo, pode facilitar o trabalho de gestores e colaboradores em todos os níveis organizacionais.

- ▶ OKRs possuem dois componentes: o primeiro é o objetivo (*objective*), que trata do que a instituição pretende alcançar no médio ou longo prazo; o segundo são os resultados-chave (*key results*), os indicadores e respectivas metas a serem alcançadas em 3 meses.

- ▶ O uso de OKRs permite à equipe visualizar não apenas o caminho trilhado até a consecução do objetivo, como também as entregas produzidas nesse caminho.

- ▶ A adoção de horizontes de curto prazo (3 a 6 meses) é uma estratégia apropriada para momentos de incerteza. **Não se trata, contudo, de não ter objetivos de longo prazo.** Trata-se de decompor esses objetivos em pequenas metas, atingíveis no curto prazo, uma vez que a dificuldade de alcançar metas distantes em contextos incertos pode se tornar um fator de desmotivação para a equipe.

V COMO CONSTRUIR O SEU INDICADOR

Nesta seção, vamos apresentar o passo a passo para a construção do seu indicador, consolidando tudo o quanto foi apresentado anteriormente. Além disso, destacaremos os principais cuidados a serem observados na hora de criar o seu indicador - ou conjunto de indicadores.

A. PASSO A PASSO

1. Reflita sobre as atividades desempenhadas pelo seu setor e sua relação com o planejamento estratégico da ESMPU.

2. Reflita sobre o momento pelo qual a Escola e, mais especificamente, o seu setor e sua equipe passam e identifique os resultados que *podem ser alcançados* no curto prazo (3 e 6 meses).

3. Utilizando o modelo “Critérios Relevantes de Interpretação” (item IV), identifique as variáveis de efeito relacionadas ao resultado que se pretende alcançar, ou seja, os efeitos que precisarão ser medidos para saber se o resultado pretendido no curto prazo está sendo alcançado ou não.

4. Defina metas quantitativas possíveis de serem alcançadas no curto prazo para as variáveis de efeito identificadas.

▶ APLICAÇÃO PRÁTICA DO PASSO A PASSO:

1. “Reflita sobre as atividades desempenhadas pelo seu setor e sua relação com o planejamento estratégico da ESMPU.”

Tomemos como exemplo a Meta Institucional EN-2: “Aumentar o número de membros/as e servidores/as do MPU capacitados/as”.

Consideremos que o seu setor seja responsável direto pela oferta de ações acadêmicas de ensino. As atividades do setor estão diretamente relacionadas a esse objetivo estratégico.

2. “Reflita sobre o momento pelo qual a Escola e, mais especificamente, o seu setor e sua equipe passam e identifique os resultados que *podem ser alcançados* no curto prazo (3 e 6 meses).”

Após considerar os prazos necessários para contratação de docentes e as ausências programadas de servidores da equipe no período, o setor identificou que será possível ofertar 4 ações de capacitação nos próximos 3 meses, potencialmente atingindo 15 membros e 120 servidores.

3. “Utilizando o modelo ‘Critérios Relevantes de Interpretação’ (item IV), identifique as variáveis de efeito relacionadas ao resultado que se pretende alcançar, ou seja, os efeitos que precisarão ser medidos para saber se o resultado pretendido no curto prazo está sendo alcançado ou não.”

Como o objetivo institucional refere-se ao aumento de servidores e membros capacitados, interpreta-se que a variável a ser observada é a *quantidade de pessoas capacitadas*, a fim de verificar se houve ou não aumento no período.

4. “Defina metas quantitativas possíveis de serem alcançadas no curto prazo para as variáveis de efeito identificadas.”

Hipoteticamente, o setor observou que, no mesmo período do ano anterior, as capacitações ofertadas pela área alcançaram 10 membros e 90 servidores. Um aumento de 5% sobre esses valores seriam, respectivamente, 11 membros e 95 servidores, arredondando-se para cima. Dessa maneira, **os indicadores para o período com as respectivas metas** poderia ser escrito da seguinte maneira:

- ▶ **Objetivo:** aumentar, em pelo menos 5%, a quantidade de membros e servidores capacitados em relação ao mesmo período do ano anterior.
- ▶ **Resultado-chave 1:** capacitar pelo menos 11 membros nos próximos 3 meses.
- ▶ **Resultado-chave 2:** capacitar pelo menos 95 servidores nos próximos 3 meses.

B. PRINCIPAIS ERROS AO CONSTRUIR OU AO DEFINIR O SEU CONJUNTO DE INDICADORES

A seguir, apresentamos os principais erros na construção de indicadores, aos quais se recomenda especial atenção para evitá-los:

- ❌ **Elaborar indicadores antes de serem definidos os objetivos da área** – A criação de um indicador necessariamente pressupõe a existência de um objetivo. Esses objetivos, por sua vez, devem ser interpretados de modo a serem identificadas as principais variáveis que têm impacto no seu atingimento (vide o modelo “Critérios Relevantes de Interpretação”, apresentado na página 19 deste guia).
- ❌ **Número excessivo de indicadores** – Quanto maior for o quantitativo de indicadores a serem monitorados por um gestor, menos focada será a sua ação. Dessa maneira, um número reduzido de indicadores, porém direcionado para o propósito da Escola e para o atingimento dos objetivos, facilitará o gerenciamento.
- ❌ **Ausência de metas** – Todos os indicadores devem ter uma meta ou um valor de referência a ser alcançado. Do contrário, a sua informação será inócua, uma vez que não há um parâmetro previamente estabelecido que permita ao gestor identificar se o valor da medição é bom ou ruim.

❌ **A fonte de dados não é fidedigna** – Caso a base de dados utilizada para a obtenção de um indicador não seja confiável, os resultados apresentados por esse indicador não espelham a realidade.

❌ **A periodicidade de medição não é adequada** – Quanto mais curta for a periodicidade de medição de um indicador, mais tempestivas serão as ações corretivas caso a medição esteja abaixo do esperado. Da mesma forma, sabemos que há processos que não permitem uma verificação tão amíúde (a exemplo da avaliação de desempenho, que é feita uma vez ao ano), porém, sempre que o processo permitir, é interessante que seja adotada uma periodicidade de medição no mínimo trimestral.

❌ **Não são adotadas ações corretivas quando a meta não é alcançada** – Se a medição de um indicador está abaixo do esperado e mesmo assim a alta gestão não identifica a necessidade de ações corretivas, isso pode significar que o indicador não é interessante para a organização.

❌ **Falta equalização de conceitos** – Objetivos como “aprimorar processos” ou “aumentar a efetividade” são muito abrangentes e podem levar a uma infinidade de interpretações. É necessário, portanto, que todos os atores envolvidos no processo tenham uma mesma interpretação quanto ao que esses conceitos significam. Por exemplo, “aumentar a efetividade na área de capacitação” pode estar relacionado ao “quantitativo de lacunas de competência sanadas por meio de ações de desenvolvimento”.

O QUE VOCÊ PRECISA GUARDAR PARA COLOCAR ISSO EM PRÁTICA

- ▶ A reflexão sobre as atividades desempenhadas pelo setor bem como sobre o momento pelo qual o órgão e a equipe passam é essencial para a definição de metas alcançáveis e que façam sentido.
- ▶ Indicadores medem efeitos, portanto é importante identificar as variáveis diretamente relacionadas aos efeitos desejados para em cima delas construir o seu indicador.
- ▶ Ao definir um indicador, ou conjunto de indicadores, alguns erros precisam ser evitados para que você não termine com um conjunto de indicadores que não façam sentido e/ou provoquem a dispersão de suas ações.

