
E-book 04

INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Lei n. 17.715/2019

MENSAGEM INICIAL

Nos termos da metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018, os princípios de proteção e criação de valor indicam que a gestão de riscos deve ser executada levando em consideração sua integração na estrutura, nas operações e nos processos da organização.

Como o processo de gestão de riscos pode ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, nos programas ou projetos, é importante que o seu escopo seja definido, para delimitar os processos que serão alvos da implementação da gestão de riscos.

A sugestão da SIG é de que o Ciclo 01 do Programa de Integridade e Compliance tenha ênfase nos **indicadores de desempenho estratégico** do Poder Executivo de Santa Catarina.

É válido lembrar que Santa Catarina já possui alguns dos melhores índices de gestão. Ainda assim, a missão do governo é perseguir melhores resultados em qualidade na prestação de serviços à sociedade, para tornar o Estado o melhor para se **viver, visitar, trabalhar e empreender**. E para perseguir esse propósito, o governo vem utilizando uma metodologia de alavancagem dos resultados, a partir do monitoramento dos indicadores de desempenho estratégico - atividade que é realizada com o apoio da Coordenadoria de Monitoramento de Resultados Estratégicos (COMOR) da SIG.

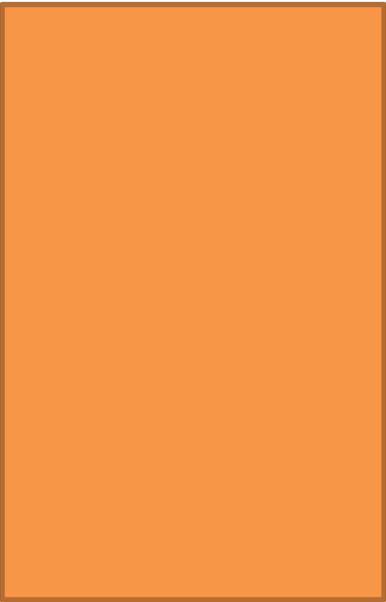
O objetivo do presente e-book é discorrer sobre os indicadores de desempenho estratégico, apresentando seu conceito, finalidade e sua relação com o processo de gerenciamento de riscos.

INDICADORES DE DESEMPENHO E RESULTADO NO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Indicador, conforme definição semântica da palavra, é o que indica, é o parâmetro que evidencia os dados que têm como objetivo demonstrar algum fato ou informação. No âmbito da economia, o indicador é entendido como uma medida que aponta a tendência do que está acontecendo.

A finalidade do indicador é comprovar o desempenho e a eficácia das estratégias internas por meio da medição de dados reais, auxiliando os gestores na tomada de decisão consciente. Ou seja, os indicadores fornecem um retrato da realidade e do desempenho do plano de ação no decurso do tempo. Mas, utilizar tais informações para a alavancagem dos resultados é uma decisão que depende diretamente da atuação dos gestores públicos.

O benefício da gestão por indicadores de desempenho e resultado consiste na possibilidade de medir a *performance* de determinados pontos-chave na estratégia da organização, detectar desvios em relação ao planejado e propor uma ação corretiva para o alcance dos objetivos. Além disso, permite que as partes interessadas, auxiliadas pela mensuração de dados reais, possam contribuir de forma assertiva em torno dos planos de ação que se pretende implementar.

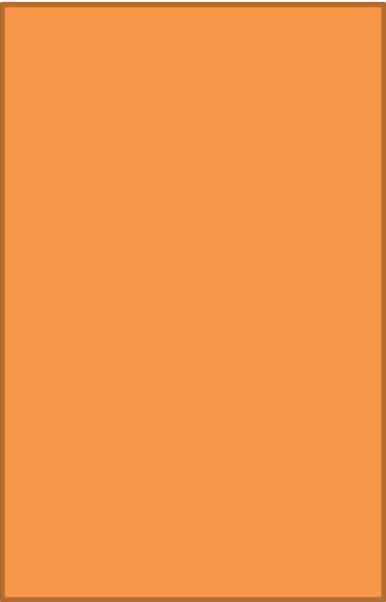


Em síntese: o monitoramento por indicadores consiste em um **sistema de medição e gerenciamento** por meio do qual são acompanhados os resultados e a evolução do plano de ação de uma organização em determinado período.

O Estado de Santa Catarina, de acordo com a Lei Complementar n. 741/2019, disciplinou que a gestão seria realizada por meio de indicadores de desempenho e resultados (§2º do artigo 1º). Trata-se de um modelo de gestão muito comum no âmbito privado por ser capaz de evidenciar o desempenho e a eficácia das estratégias internas, auxiliando os gestores na tomada de decisão consciente.

Para a construção deste modelo a nível estatal, foram necessárias diversas reuniões que envolveram tanto o Governador do Estado, quanto os Secretários, Presidentes e Dirigentes para a definição das metas a serem atingidas.

O objetivo do modelo utilizado em Santa Catarina é alavancar os resultados de gestão e não comparar a situação do Estado com outros entes federados. Para atingir esse objetivo, cada indicador possui um plano de ação detalhando as etapas de execução, os recursos financeiros, humanos e os demais meios necessários à sua realização, dentre outros fatores necessários para viabilizar a busca pelo objetivo pretendido.



O plano de ação descreve o caminho a ser percorrido para alcançar os indicadores de desempenho que o governo almeja para a sua gestão.

Muitos dos indicadores eleitos pelo governo do Estado de Santa Catarina são de **responsabilidade compartilhada**, o que significa que há a necessidade da comunhão de esforços entre mais de uma Secretaria ou entidade para o alcance da meta traçada. Um exemplo é o indicador que mede a evolução de zoneamento ecológico econômico que, embora tenha como responsável a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico-Sustentável – SDE, possui como entes públicos envolvidos: SEMA, IMA, SDS, SAR, SANTUR, CC, PGE.

Há também **indicadores exclusivos**, quando não há interferência de outra organização na realização das atividades necessárias para concretizar o objetivo estratégico. Como exemplo, cita-se o indicador de fundo garantidor, que mede o percentual de valor disponibilizado em operações de crédito, em milhões de reais, em relação ao valor disponível para o mês, cuja responsabilidade é do BADESC.

INDICADORES DE ESFORÇO E DESEMPENHO: UMA DISTINÇÃO NECESSÁRIA

Há um esclarecimento fundamental para a compreensão da gestão por indicadores: a diferenciação entre **indicadores de esforço** e **indicadores de resultado ou desempenho**. O indicador de esforço mede as atividades que foram realizadas com o objetivo de atingir o resultado pretendido - o que não significa que esse resultado tenha sido alcançado. Já o indicador de desempenho mede as consequências, ou seja, o impacto do plano de ação implementado.

Cita-se, como exemplo, o indicador de balneabilidade, que mede o percentual de pontos considerados próprios para banho no Estado de Santa Catarina. A Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável (SDE) pode adotar diversas estratégias para aumentar o percentual de balneabilidade: aumentar a fiscalização das saídas de esgoto; promover a conscientização da população; contratar mais servidores para a atividade; etc. Todas essas medidas são refletidas nos indicadores de esforço (quantas ações de fiscalização foram realizadas, quantos servidores foram contratados, quantas ações de conscientização). Mas o que mede, de fato, se as ações surtiram algum efeito são os indicadores de desempenho ou resultado, que vão demonstrar o impacto das medidas adotadas no percentual de balneabilidade.

INDICADORES DE DESEMPENHO E GESTÃO DE RISCOS

Como dito, a proposta da SIG é de que no Ciclo 01 do Programa de Integridade e Compliance o escopo do gerenciamento de riscos recaia sobre as atividades que suportam os indicadores de desempenho estratégico. Essa sugestão parte do princípio de que, uma vez definido o modelo de gestão estadual, a gestão de riscos pode ser utilizada como ferramenta de planejamento, para subsidiar a tomada de decisão consciente pelo gestor.

A premissa é de que nenhuma instituição está isenta de exposição a riscos, por melhores que sejam os seus processos internos. Os riscos podem ser provenientes de fatores externos como questões ambientais, tecnológicas, financeiras, políticas, relacionadas à segurança, sendo capazes, inclusive, de impactar na reputação da organização e de seus representantes. Os riscos também podem ser internos, pela deficiência de pessoal, baixa capacitação, equipamentos obsoletos, entre outros.

Para exemplificar, consideremos o objetivo da SIG de implantar o Programa de Integridade e Compliance junto aos órgãos e entidades do Poder Executivo de Santa Catarina. A partir da delimitação do indicador de desempenho estratégico, é necessário buscar identificar as situações que podem comprometer o alcance das metas e definir medidas para mitigar tais riscos.

Também é necessário procurar as oportunidades de alavancagem, ou seja, eventuais alternativas para que o objetivo seja alcançado em menor tempo e/ou com menor esforço.

São exemplos de eventos que podem impactar negativamente o objetivo:

- Pessoas: Há servidores em número suficiente para atender a demanda? Os servidores possuem capacidade técnica para executar a demanda? O perfil é adequado? Qual a área responsável pelas atividades que sustentam esse objetivo?
- Processos: Os processos internos que possibilitam a entrega deste resultado estão bem desenhados? Há um manual ou instruções formalizadas sobre os processos internos? Há controles internos capazes de prever e lidar com os riscos?
- Sistemas de TI: Há integração entre os sistemas utilizados? Os equipamentos são atuais?

Para identificar as oportunidades, podem ser feitas as seguintes perguntas:

- O que podemos potencializar em tempo e velocidade de atuação?
- Como melhorar o desempenho?
- Onde somos fortes?
- Podemos criar algo que acelere a realização do objetivo?

Esses exemplos e outros mais serão explorados na fase de identificação dos riscos. Nesta etapa, o objetivo é compreender o papel dos indicadores de desempenho estratégico no processo de gerenciamento de riscos e como os eventos potencialmente negativos devem ser levados em consideração na tomada de decisão por parte dos gestores públicos.

MENSAGEM FINAL

A partir deste momento, sugerimos que você, como ponto focal, agende reuniões com os pontos focais dos indicadores estratégicos. Aproveite a oportunidade para se inteirar a respeito dos indicadores que estão sob a responsabilidade de seu órgão ou entidade, verificar se eles são exclusivos ou compartilhados, conhecer os planos de ações correlacionados, compreender quais as áreas e processos que sustentam o objetivo.

O conhecimento dos indicadores de desempenho estratégico é fundamental para identificar as **fontes de riscos, áreas de impacto, suas causas e consequências potenciais**.

Esperamos que você tenha compreendido o que são os indicadores de desempenho estratégico, sua importância e, principalmente, como a gestão de riscos ajudará a mapear as vulnerabilidades e as potencialidades capazes de alavancar a qualidade das entregas estatais para a sociedade catarinense.

Em caso de dúvidas, não deixe de entrar em contato com a SIG por meio do endereço eletrônico: integridade@sig.sc.gov.br

Estaremos à disposição para maiores esclarecimentos.