

MPSP

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional

CENTRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

MANUAL DE INDICADORES DE DESEMPENHO



SÃO PAULO | 2017
Emissão Inicial

"Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
e não há sucesso no que não se gerencia"
(W. E. Deming)

PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA

Gianpaolo Poggio Smanio

SUBPROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

Paulo Sérgio de Oliveira e Costa

SUBPROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS E INSTITUCIONAIS

José Antônio Franco da Silva

SUBPROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA JURÍDICA E COMPETÊNCIA ORIGINÁRIA

Nilo Spinola Salgado Filho

SUBPROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DE POLÍTICAS CRIMINAIS E INSTITUCIONAIS

Mário Luiz Sarrubbo

DIRETOR DO CENTRO DE ESTUDOS E APERFEIÇOAMENTO FUNCIONAL

Antônio Carlos da Ponte

SECRETÁRIO EXECUTIVO DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

Fábio Ramazzini Bechara

SECRETÁRIO ADMINISTRATIVO DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

Fernando Pastorelo Kfourri

SECRETÁRIA DE INTEGRAÇÃO DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

Lídia Helena Ferreira da Costa dos Passos

CENTRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Fernando Ferreira Fernandes Ribeiro

DIRETORIA DE GESTÃO DE PROCESSOS E INDICADORES

Mário Amaral Vieira Neto

DIRETORIA DE GESTÃO DE PROJETOS

Edson Amaral dos Reis

"Imagine uma companhia onde o medo do conhecimento é substituído pelo aprendizado contínuo. Onde a melhoria contínua substitui o "status quo", o marasmo, a mesmice.

Onde o pessoal diz 'pode ser difícil, mas é possível', em vez de 'pode ser possível, mas é muito difícil'. Onde o único erro é repetir um erro e a única verdadeira falha é a falha de não tentar.

Imagine um ambiente construído sobre uma base de confiança e respeito. Onde as ideias de todos são bem-vindas e utilizadas, sempre que possível.

Onde os colaboradores são valorizados não só pelo seu trabalho físico, mas também, e principalmente, pela sua contribuição intelectual.

Imagine uma companhia onde o medo de ser franco, aberto, leal e honesto foi substituído por um ambiente de franqueza sem medo. Imagine. Imagine e acredite."

Acredite e faça a sua parte!

Adaptação de Theodore A. Lowe e Gerald M. McBean

MPSP

Ministério Público
DO ESTADO DE SÃO PAULO

Manual de Indicadores de Desempenho

Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional
CENTRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

SÃO PAULO | 2017

Emissão Inicial

930312 – Processos de Trabalho/ Negócio

Sumário

APRESENTAÇÃO	6
Controle de emissão e revisões	7
Definições e abreviaturas	8
Responsabilidades	10
CONCEITOS	11
Indicadores de Desempenho	11
Classificação dos Indicadores	11
Tipos de Indicadores.....	13
Propriedades dos Indicadores	14
PROCEDIMENTOS	15
Ciclo PDCA.....	15
Planejamento	16
Execução da Medição	16
Análise e Publicidade	16
Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria.....	16

Apresentação

O Ato Normativo nº 1.000-PGJ, de 09 de dezembro de 2016, inaugurou o Sistema de Gestão da Qualidade do MPSP (SGQ-MPSP) apresentando uma estrutura normativa que possui uma dinâmica de elaboração e revisão que favorece a gestão participativa e a necessidade de aprimoramento contínuo da instituição.

Nesta seara, instituímos o presente manual apresentar as diretrizes que nos auxiliarão a criar, implementar, manter, aprimorar e comunicar, de modo participativo e integrado, indicadores capazes de contribuir com a melhoria contínua dos resultados institucionais e de cooperar para que o MPSP cumpra sua missão e realize sua visão de longo prazo, tão importantes para a sociedade.

Medir o desempenho é fundamental para se determinar um ponto de chegada, estabelecer parâmetros, compartilhar e entender expectativas, determinar e mobilizar recursos, corrigir rumos, reforçar ações, reconhecer e recompensar resultados, empenho, dedicação e comprometimento.

Caso queira contribuir com a constante evolução, adequação e correção deste manual encaminhe um e-mail para o endereço eletrônico cge@mpsp.mp.br.

Nome: MANUAL DE INDICADORES DE DESEMPENHO	Código: MPR-101.003
---	-------------------------------

CONTROLE DE EMISSÃO E REVISÕES

Nº Revisão – Descrição da Revisão: 00 – Emissão Inicial.

Elaborado por: FERNANDO FERREIRA FERNANDES RIBEIRO	Área: CGE	Data: 23/01/2017
Analisado por: FÁBIO RAMAZZINI BECHARA	Área: SEPGJ	Data: 23/01/2017
Aprovado por: PAULO SÉRGIO DE OLIVEIRA E COSTA	Área: SPGJPI	Data: 23/01/2017

1. DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS (Em ordem alfabética)

AGENTES

Membros, servidores e estagiários atuantes nos processos de negócio do MPSP.

BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)

Gerenciamento de Processos de Negócio. Disciplina gerencial que presume que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais êxito por meio do gerenciamento de processos.

BPMN (BUSINESS PROCESS MODELING AND NOTATION)

Notação e Modelagem de Processos de Negócio. Trata-se de uma linguagem padrão utilizada para representar processos por meio de desenhos e diagramas, favorecendo seu entendimento e sua melhoria contínua.

BSC (BALANCED SCORECARD)

Metodologia utilizada para decompor a estratégia institucional.

CEAF/ ESMP

Centro de Estudos e Aprimoramento Funcional/ Escola Superior do Ministério Público.

CGE

Centro de Gestão Estratégica.

CLIENTE EXTERNO

Nosso Cliente Externo é a sociedade e mesmo nós enquanto cidadãos. São as pessoas que mantêm financeiramente o MPSP e que contam com seus serviços eficientes e de qualidade. Também são clientes externos os órgãos de controle externo e o Conselho Nacional do MP.

CLIENTE INTERNO

São nossos colegas de trabalho, os chefes, os promotores, os procuradores, os diretores, enfim, às pessoas que receberão os produtos e os serviços decorrentes de nosso trabalho.

GPROC

Área de Gestão de Processos e Indicadores

INSUMOS (INPUTS, ENTRADAS)

Elementos ou conjunto de elementos utilizados para produção de produtos ou serviços.

KPI

Significa Indicador Chave de Desempenho - são ferramentas de gestão largamente utilizadas por empresas do mundo todo para medir e avaliar o desempenho de seus processos e gerenciá-los da maneira mais eficaz e eficiente possível, visando à conquista das metas e objetivos previamente estipulados pelas Instituições.

PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Todas as pessoas ou órgãos que se relacionam com o indicador, desde o gestor dele e a alta administração até a sociedade.

PORTFÓLIO DE INDICADORES

Relação de indicadores oficiais da Instituição.

PONTO DE CONTROLE

Momento de apuração dos dados e informações para confecção e apuração dos indicadores.

PROCESSOS

Conjunto de atividades executado em uma sequência lógica, a partir de insumos recebidos ou solicitados (inputs, entradas), para gerar um ou mais resultados (outputs, saídas) para um grupo específico de clientes interno ou externo.

REQUISITOS

Perspectivas, expectativas e necessidades que os clientes internos e externos desejam ver satisfeitas por meio dos processos institucionais.

RESULTADOS

Produtos ou serviços esperados de um processo. Deve atender determinados requisitos de modo a satisfazer ou superar as expectativas dos Clientes Externos ou Internos.

SEPGJ

Secretaria Executiva da Procuradoria-Geral de Justiça.

SPGJPI

Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento Institucional.

SUBPROCESSOS

São "processos menores" executados em determinado momento dentro do fluxo de um processo. Por exemplo, o subprocessos de licitação está contido no processo de aquisição.

2. RESPONSABILIDADES

Compete aos agentes:

- Conhecer as orientações emanadas no presente MPR;
- Acompanhar o desempenho dos indicadores estratégicos, táticos e operacionais, especialmente dos processos aos quais estejam administrativamente vinculados, propondo ações que auxiliem no cumprimento e na superação das metas estabelecidas, às chefias e aos gestores de processos.

Compete aos responsáveis pelas áreas:

- Informar seus subordinados acerca dos indicadores de desempenho de suas unidades, sobretudo, como, individualmente, os agentes contribuem para atingir os objetivos e metas estabelecidas pela área;
- Solicitar à ESMP, quando necessário, a aplicação de capacitações e treinamentos para seus agentes.

Compete aos gestores de processos:

- Sugerir a implantação de novos indicadores de desempenho táticos e estratégicos à GPROC;
- Acompanhar a apuração dos valores dos indicadores de suas respectivas unidades;
- Encaminhar os resultados apurados dos indicadores de sua responsabilidade à GPROC, de acordo com os prazos estabelecidos;
- Identificar riscos ao alcance de objetivos e metas através da leitura e interpretação dos indicadores de desempenho e propor ações para contorná-los.

Compete à GPROC:

- Prestar orientação metodológica aos gestores de processo e aos responsáveis de áreas, quando solicitado;
- Criar e manter o Portfólio de Indicadores do MPSP promovendo, continuamente, o monitoramento e a divulgação dos resultados apresentados, inclusive dos projetos e dos processos institucionais;
- Avaliar se os indicadores de desempenho táticos e operacionais coadjuvam na realização da missão, visão, valores, política de qualidade, objetivos, metas, projetos e processos estratégicos.

3. CONCEITOS

3.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicador de Desempenho é um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho com a finalidade de comparar essa medida com metas preestabelecidas.

Existem muitas definições importantes desenvolvidas por diversos autores respeitados e por órgãos públicos (IBGE, MPOG) acerca de indicadores de desempenho. Adotaremos que “**INDICADOR** é um instrumento de aferição de uma **META**”.

Ao passo que um **OBJETIVO** é uma descrição clara de algo que se pretende alcançar ou obter, uma **META** é um desafio auto imposto, em termos de **prazo** e **quantidade ou qualidade**, com vistas a alcançar o **OBJETIVO** proposto.

ESTRATÉGIA é a **INTELIGÊNCIA** (processo complexo construído a partir de dados e informações, conhecimentos e habilidades e experiências) empregada para definir o caminho que vai levar a instituição a realizar suas metas e, conseqüentemente, o objetivo, do modo **mais rápido**, com o **menor emprego de recursos** e da forma que mais bem **satisfaça às necessidades e expectativas** das partes envolvidas.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES

3.2.1 Por nível hierárquico



Estratégico: São utilizados para avaliar os principais efeitos da estratégia (missão, visão e objetivos estratégicos), normalmente atrelados ao Plano Estratégico do MPSP.

Tático/ Gerencial: São utilizados para verificar se os resultados dos processos organizacionais concorrem para a realização da estratégia e se estão contribuindo para a melhoria contínua da organização. Normalmente serão relacionados ao PGA-MPSP;

Operacionais: Avaliam se os processos ou rotinas concorrem para a melhoria contínua no MPSP.

3.2.2 Por dimensões ou perspectivas: Balanced Scorecard – BSC

O BSC decompõe a estratégia de uma organização, em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões ou perspectivas descritas a seguir:



1º - Perspectiva Financeira:

No *Balanced Scorecard* – BSC, a perspectiva financeira está mais relacionada à obtenção de retorno sobre capital investido. No serviço público, os indicadores financeiros podem operar no sentido de demonstrar as disponibilidades orçamentárias e financeiras frente às necessidades de custeio e de investimentos institucionais, auxiliando a priorizar projetos e iniciativas sob a ótica de finanças bem como a busca por recursos.

2º - Perspectiva do Cidadão/ Sociedade (*Perspectiva do Cliente*):

O intuito aqui é acompanhar de maneira clara como a empresa entrega valor para seus clientes, utilizando indicadores de satisfação e resultados e levando em consideração o prazo, a qualidade, o custo e o desempenho dos serviços prestados.

3º - Perspectiva Processos Internos:

Consiste em identificar e mapear os processos essenciais para a realização dos objetivos da empresa, implementando sobre eles a gestão de melhoria contínua. Deve-se ter em mente principalmente os processos que agregam valores aos produtos e serviços, criam valores para o cidadão e para sociedade.

4º - Perspectiva Aprendizado e Crescimento:

O objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento é justamente oferecer a infra estrutura necessária para a realização dos objetivos idealizados nas demais perspectivas. Trata da habilidade de inovar e melhorar a capacidade da empresa, agregando valor, tanto interno quanto externo. É nessa perspectiva que se trata da capacidade dos funcionários, sistemas de informação, alinhamento de informações, motivação, etc.

3.2.3 Posicionamento na Cadeia de Valor + 6E de desempenho

A cadeia de valor é definida como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo.



- **Economicidade:** está alinhada ao conceito de obtenção de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos;
- **Execução:** refere-se à realização dos processos e projetos conforme os prazos e requisitos estabelecidos.
- **Eficiência:** é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- **Eficácia:** é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
- **Excelência:** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução, eficiência e eficácia; sendo assim um elemento transversal à cadeia de valor;
- **Efetividade:** são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição.

3.3 TIPOS DE INDICADORES

3.3.1 Indicadores Simples: Representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Os indicadores simples não expressam a relação entre duas ou mais variáveis. Exemplo: Número de Inquéritos Policiais – Denúncias.

3.3.2 Indicadores Compostos: Expressam a relação entre duas ou mais variáveis. De acordo com as relações entre as variáveis que os constituem e a forma como são calculadas, são denominados de maneiras específicas. Assim têm-se quatro grupos em indicadores compostos:

3.3.3 Proporção ou Coeficiente: É o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados. Número Total de Inquéritos Policiais Denunciados sobre o Número Total de Inquéritos Policiais recebidos;

3.3.4 Porcentagem: Obtida a partir do cálculo das proporções, simplesmente multiplicando o quociente obtido por 100. As porcentagens e proporções têm por objetivo principal criar

comparações relativas destacando a participação de determinada parte no todo. Exemplo: Inquéritos Policiais denunciados versus arquivados;

3.3.5 Razão ou índice: As proporções representam um tipo particular de razão. Entretanto, o termo razão é usado normalmente quando A e B representam categorias separadas e distintas. Este quociente é também chamado de índice, indicando tratar-se de razão entre duas grandezas tais que uma não inclui a outra. Razão entre número de Membros, número de habitantes e índice de Desenvolvimento Humano;

3.3.6 Taxa: São coeficientes multiplicados por uma potência de 10 e seus múltiplos para melhorar a compreensão do indicador.

3.4 PROPRIEDADES DOS INDICADORES

Para que os indicadores reflitam realmente a evolução e organização da Instituição, considera-se necessário que esses indicadores apresentem algumas propriedades. Para efeito deste manual, foram consideradas:

3.4.1 Propriedades básicas dos indicadores:

- **Realista:** os indicadores precisam ter a capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo/ realista ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo;
- **Confiabilidade:** indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação. Devem ainda ser apurados de forma adequada para que a tomada de decisões em nível operacional, tático e estratégico sejam assertivas;
- **Simplicidade/ Praticidade:** indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento tanto pelo público interno quanto externo.

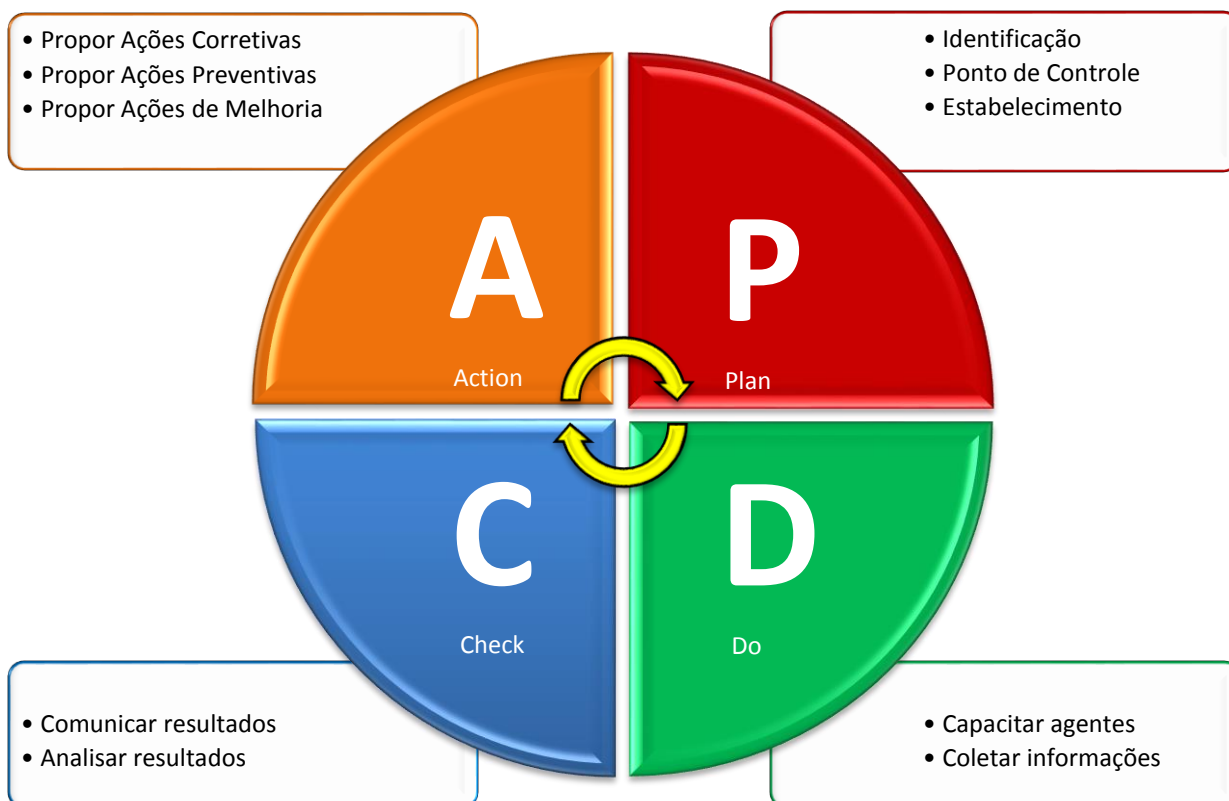
3.4.2 Propriedades complementares dos indicadores:

- **Sensibilidade:** capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;
- **Custo/Benefício:** custo para obtenção dos dados para se gerar e se manter o indicador deve ser menor do que os benefícios que ele agrega a Instituição;
- **Estabilidade:** a estabilidade da base de cálculo dos indicadores por determinado período, permite que esses indicadores estáveis sejam monitorados e comparados;
- **Mensurabilidade:** Esta propriedade informa que os indicadores devem ser criados, desde que sejam mensuráveis, sendo esses indicadores objetivos ou subjetivos;
- **Adaptabilidade:** capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências das partes interessadas. Podem ser alterados, substituídos ou extintos;
- **Temporalidade:** Indicadores criados e mensurados no tempo certo para a tomada de decisões;

- **Representatividade:** captação das etapas mais importantes e críticas dos processos, além da obtenção dos indicadores estratégicos que por si só já são representativos;
- **Auditabilidade:** qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação);
- **Desagregabilidade:** capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas;
- **Praticidade:** garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais. Para isso, deve ser testado no campo e, se necessário, modificado ou excluído;
- **Publicidade:** os indicadores devem ser conhecidos e acessíveis a todos os níveis da instituição, bem como à sociedade e aos demais entes da administração pública.
- **Factibilidade:** os dados necessários para as medições se constituem em informações que fazem parte dos processos de gestão da instituição e, portanto, obtidas através de instrumentos de coleta, seja por amostra ou censo, estatísticas, aplicação de questionários, observação etc., dependendo do aspecto a ser medido.

4. PROCEDIMENTOS

O gerenciamento dos indicadores de desempenho do MPSP está estruturado sobre a égide do Ciclo PDCA, conforme modelo apresentado a seguir:



4.1 PLANEJAMENTO DO INDICADOR

Parte do sucesso do estabelecimento de indicadores de desempenho deve-se ao seu estabelecimento de modo participativo.

Na fase de planejamento a equipe deverá:

1. Identificação

- a. Definir o que será medido e com que frequência;
- b. Identificar o alinhamento estratégico do indicador;
- c. Justificar por que será medido (qual valor o indicador definido agrega ao processo);
- d. Estabelecer as fórmulas e metas;
- e. Validar o indicador com as partes envolvidas (agentes, chefias e diretorias).

2. Ponto de Controle

- a. Definir em que local do processo serão obtidas as informações que permitirão aferir o indicador;
- b. Definir os responsáveis por realizar o levantamento das informações;
- c. Definir a metodologia de apuração e comunicação (sistemas, planilhas, gráficos, etc).

3. Estabelecimento

- a. Descrever o indicador no respectivo plano (estratégico, tático ou operacional).

4.2 EXECUÇÃO DA MEDIÇÃO

Duas ações devem ser realizadas nesta etapa:

1. Capacitar os responsáveis pelo levantamento das informações;
2. Apurar as informações conforme planejado.

4.3 ANÁLISE E PUBLICIDADE

Neste estágio, outros dois passos devem ser cumpridos:

1. Publicar os resultados apurados em seus respectivos painéis de indicadores;
2. Analisar os resultados obtidos para fins de ações corretivas, preventivas ou ações de melhoria.

4.5 AÇÕES - CORRETIVA, PREVENTIVA E DE MELHORIA

Conforme os resultados apresentados, ações podem ser tomadas com a finalidade de aferir se os objetivos propostos estão sendo alcançados conforme planejado.

- ✓ **Ações Corretivas:** Caso o resultado da mensuração aponte que a meta proposta foi descumprida;
- ✓ **Ações Preventivas:** Caso o resultado da mensuração aponte que a meta proposta possui uma tendência a ser descumprida (valores sucessivamente nos limites da meta);
- ✓ **Ações de Melhoria:** Caso o resultado da mensuração aponte que a meta proposta foi cumprida existindo, entretanto, a possibilidade de aprimorar ainda mais os resultados.

Cabe citar que o próprio indicador pode ser objeto de ação corretiva, preventiva ou de melhoria, face às propriedades elencadas no item 3.4.