

# **SIC ES BOLETIM INFORMATIVO Nº 3 - ANEXO**

## **Indicadores de Desempenho e Indicadores de Custos**

Existe forte correlação entre os Indicadores de Desempenho e os Indicadores de Custos, isto quando, efetivamente, não são os mesmos, pois os dois estão relacionados com os objetivos estratégicos, gerenciais e operacionais de cada setor, dentro de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Na administração pública, onde notadamente existe grande escassez de recursos para atendimento das necessidades ilimitadas da sociedade, o gestor não pode prescindir desta importante ferramenta para atingir objetivos e estabelecer prioridades que atendam aos princípios da eficiência, eficácia e efetividade.

### **1. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO \***

\* Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional/Curso ENAP

#### **1.1 - O que é um Indicador?**

Indicador é uma variável crítica que precisa ser controlada, mantida em determinados patamares.

#### **1.2 - Qual a finalidade de um sistema de medição de desempenho? \***

Se a organização estiver alcançando seus propósitos, os indicadores podem confirmar que as estratégias estão adequadas e, se a organização não estiver atingindo seus objetivos, podem demonstrar que algo precisa ser feito para alcançá-los.

#### **1.3 - Mas para que essas informações são necessárias? \***

Uma organização que mede sistematicamente seu desempenho pode realizar rapidamente intervenções à medida que ocorrem alterações de processos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades ligadas a processos e gestão para tomar decisões e executar ações que irão melhorar a atuação da instituição. Portanto, podemos concluir que é com base nas informações transmitidas por indicadores que dirigentes tomam decisões (ou deveriam tomar). Ainda, a partir dos indicadores, organizações adquirem fundamentos para reorientar suas iniciativas e ações. Organizações aprendem o que gera resultados desejáveis e onde os recursos são mais ou menos bem investidos. Também pelos indicadores, é possível identificar e, quem sabe, até reconhecer o bom desempenho de unidades, departamentos, setores ou iniciativas. Por meio dos indicadores a alta direção pode comunicar suas expectativas

Assim, indicadores servem para:

- Mostrar se as metas estão sendo atingidas
- Deixar claras as prioridades.

- Gerar alinhamento.
- Movimentar recursos
- Indicar se são necessários ajustes.
- Apoiar a tomada de decisão.
- Reconhecer o desempenho.

Em síntese, os indicadores são úteis para ajudar a tomar decisões e não apenas aquelas tomadas pelas chefias. Por isso, a melhor forma de interpretar a finalidade do uso dos indicadores é entender que eles são úteis para orientar o que fazer. Caso alguém tenha indicadores sob sua responsabilidade, mas suas ações não são orientadas pelos indicadores, então, certamente:

- Os indicadores precisam ser melhorados ou substituídos.
- Não está sabendo utilizar os indicadores.

#### **1.4 - Quais são as formas de classificar os tipos de Indicadores de Desempenho? \***

##### **1.4.1 - Por nível hierárquico \***

- Operacionais
- Gerenciais
- Estratégicos

Na administração pública, são muito utilizados os indicadores estratégicos, habitualmente desdobrados para os níveis gerencial e operacional.

##### **1.4.2 - Por tema \***

Nas organizações que utilizam o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), metodologia de abordagem estratégica, é comum a classificação dos indicadores por temas:

- Qualidade
- Custo
- Entrega
- Moral
- Segurança

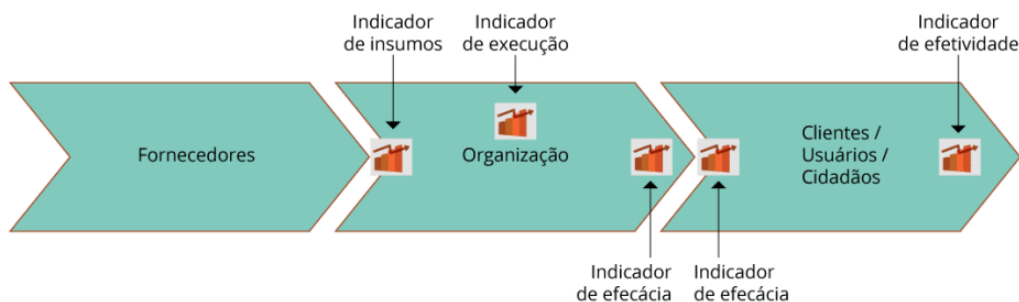
A divisão por temas é utilizada para assegurar o equilíbrio do desempenho institucional entre os temas definidos. Foi uma classificação muito adotada em organizações privadas e públicas, mas vem caindo em desuso nos últimos tempos, principalmente com a expansão do Balanced Scorecard (BSC).

#### **1.5- Pelo posicionamento na cadeia de valor \***

O Ministério do Planejamento conduziu, em 2009, uma extensa pesquisa sobre indicadores de gestão. Foram estudados modelos propostos por consultorias de

renome, utilizados por órgãos públicos das três esferas de governo (municipal, estadual e federal) e por órgãos de diversos países. As conclusões foram similares às obtidas nas reuniões do Comitê de Medição do Desempenho da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): uma classificação muito útil dos indicadores da gestão se refere à sua posição na etapa da cadeia de valor.

Imagem 2.2.1: classificação dos indicadores segundo o posicionamento na cadeia de valor.



Quadro 2.2.: classificação de indicadores pelo posicionamento da cadeia de valor.

Tipo de Indicador	Significado	Exemplo
Insumos	Mede a quantidade, gasta ou necessária, de insumos ou recursos humanos, materiais ou financeiros.	Quantidade de professores contratados.
Execução	Mede o quantitativo executado.	Percentual do conteúdo previsto repassado aos alunos.
Eficiência	Mede a relação entre os serviços entregues e os recursos despendidos (recursos de forma geral, e não apenas relacionados a custos).	Custo por aluno.
Eficácia	Mede a convergência dos resultados com os objetivos estabelecidos.	Percentagem de alunos com média acima de 7 na nota final.
Efetividade	Mede o impacto de ações no contexto.	Porcentagem de alunos aprovados no vestibular.

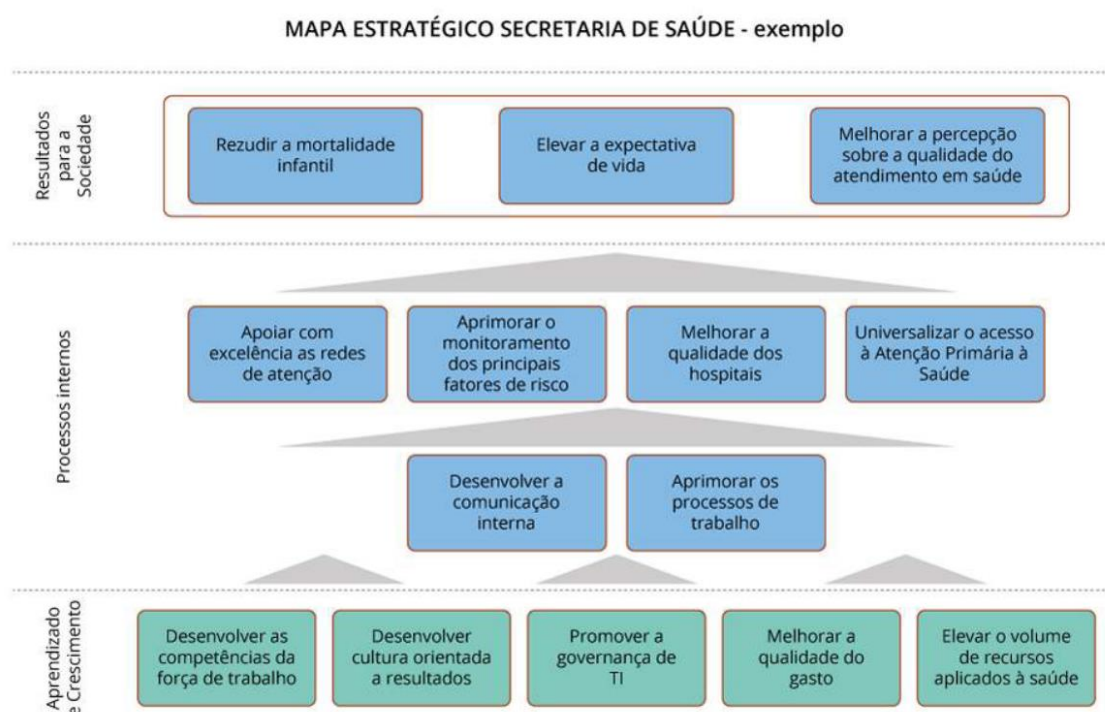
## 2 O modelo BSC<sup>1</sup> para a medição de desempenho institucional\*

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica muito utilizada nas administrações privada e pública no Brasil e ao redor do mundo, e a escolha abrangente e balanceada dos indicadores pode ser facilitada quando utilizamos esse modelo.

<sup>1</sup>O sistema BSC foi desenvolvido em 1992 por dois professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, com fundamento no conceito de estratégia, que é “o caminho

escolhido para concentrar esforços no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão de futuro”.

O BSC utiliza uma ferramenta denominada Mapa Estratégico para traduzir a estratégia de uma organização em termos simples de modo que todas as pessoas possam entender. O mapa é formado por perspectivas encadeadas, normalmente posicionadas de baixo para cima, com uma perspectiva de sustentação na base e uma perspectiva de resultados no topo. Entre as duas há outras perspectivas, sendo a mais comum a relacionada aos processos internos.

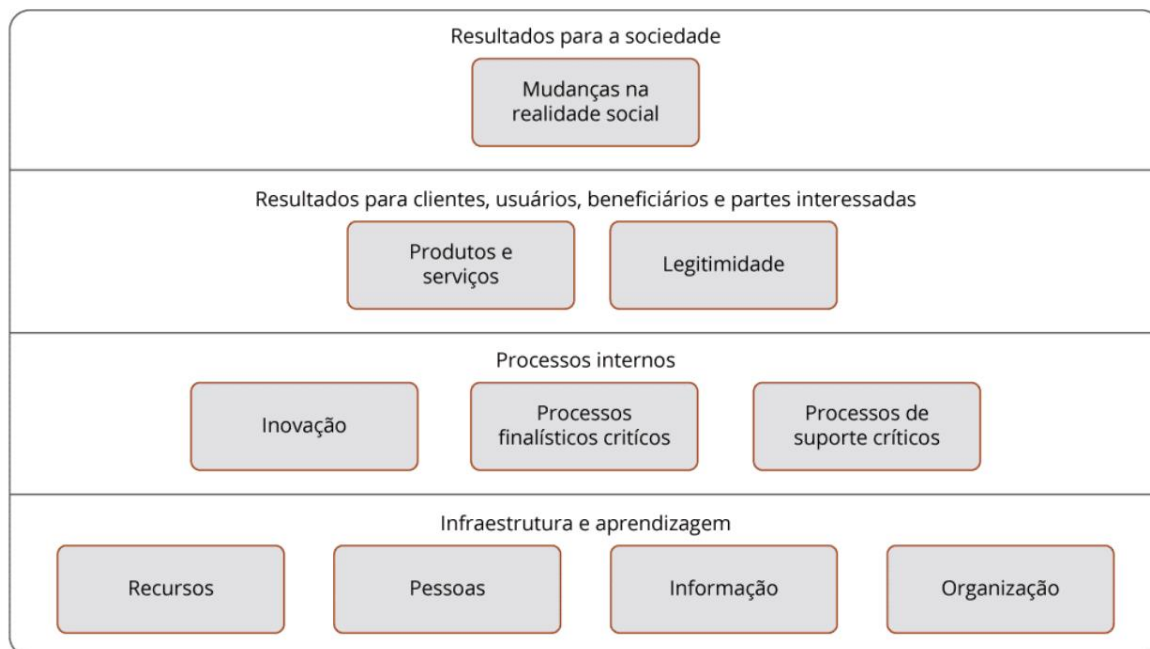


No exemplo anterior de uma hipotética Secretaria Estadual de Saúde, o Mapa Estratégico é formado por 3 perspectivas: 1. Inferior: denominada Aprendizado e Crescimento. 2. Meio: chamada de Processos Internos. 3. Superior: classificada como Resultados para a Sociedade.

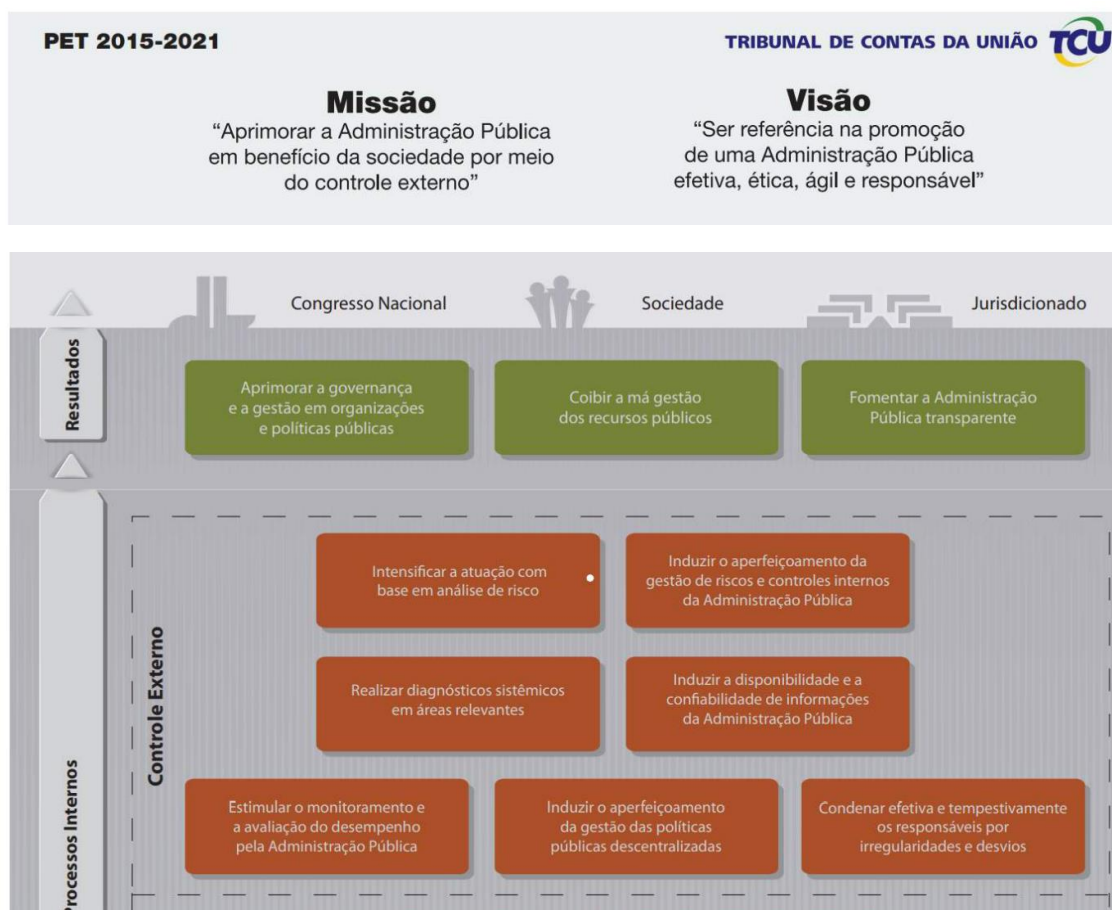
Cada perspectiva é formada por objetivos apresentados nos retângulos, de tal forma que o conjunto deles sempre impulse as metas da perspectiva imediatamente acima. O modelo BSC é útil porque se o mapa estiver bem construído, todos os setores, processos e políticas estarão representados, direta ou indiretamente. Além disso, deixa claro as áreas de prioridade e assegura o equilíbrio entre elas, facilitando o atendimento às características fundamentais de um bom sistema de medição de desempenho: abrangência e equilíbrio.

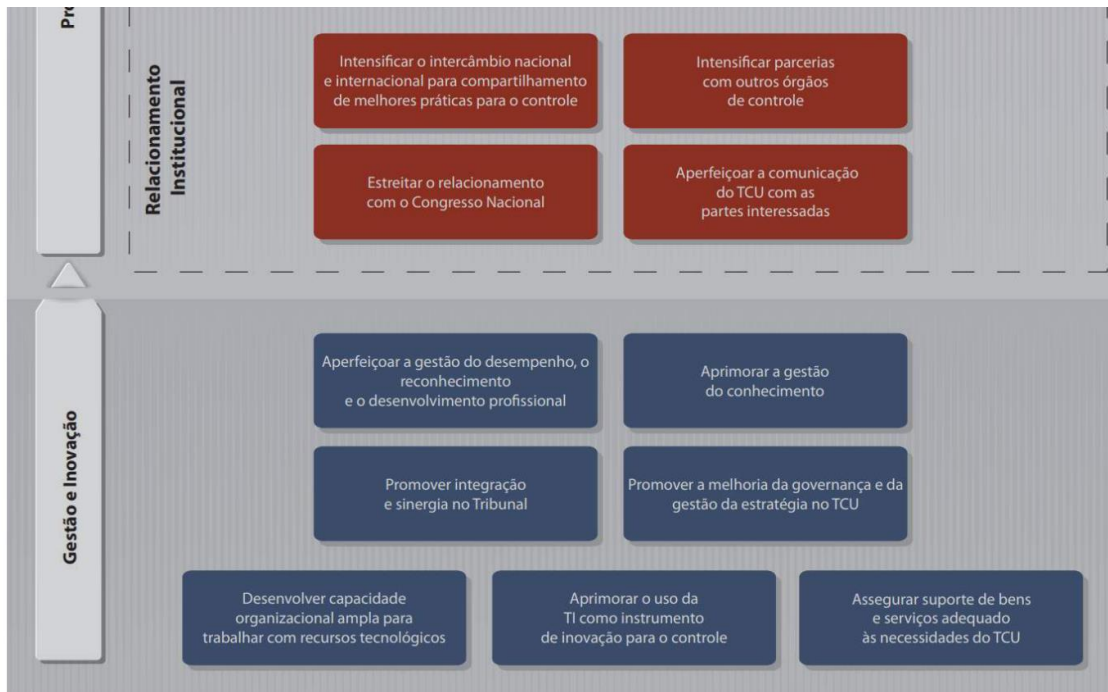
Seguem exemplos de Mapas Estratégicos.

A seguir, um modelo de Mapa Estratégico criado pela Secretaria de Gestão do Ministério da Economia. Ele tem quatro perspectivas, sendo as duas superiores relacionadas a resultados.



No Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União (TCU), a perspectiva inferior é denominada Gestão e Aprendizagem e contempla toda a área-meio. A perspectiva intermediária contém todos os processos necessários às atividades finalísticas e a parte superior mostra os resultados a serem alcançados.





Por fim, o Mapa Estratégico da Controladoria-Geral da União (CGU) apresenta a mesma estrutura do mapa do TCU: áreas-meio na parte inferior, processos finalísticos na perspectiva intermediária e resultados a serem alcançados na perspectiva superior. Essa é a configuração padrão dos Mapas Estratégicos.



Passos para o estabelecimento de indicadores de desempenho institucional

Para facilitar a compreensão, será utilizado o exemplo hipotético de uma Secretaria Estadual de Saúde e uma ferramenta denominada Painel de Bordo.

Perspectiva	Objetivo	Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Esforço	Indicador de Resultado
Resultados para a Sociedade				
Processos Internos				
Aprendizado e Crescimento				

Quadro 4.1.1 – Painel de Bordo

Nº	Passo	Detalhamento
1	Selecionar um objetivo	<p>O objetivo pode estar contido em um Mapa Estratégico baseado no BSC. A vantagem do uso do modelo do BSC é que, ao final, você terá um conjunto abrangente e balanceado de indicadores. Recomenda-se começar pelos objetivos relacionados aos resultados finalísticos da instituição (parte superior do mapa).</p> <p>Caso não haja nenhum objetivo formalmente definido, busque identificá-lo. Consulte o decreto de estruturação ou o regimento interno para isso. Algumas perguntas podem ser úteis, como: para que serve o órgão, entidade ou unidade organizacional? O que é esperado de sua atuação?</p> <p>No exemplo da Secretaria de Saúde, cada um dos retângulos contém um objetivo: reduzir a mortalidade infantil, elevar a expectativa de vida, melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde, apoiar com excelência as redes de atenção, e os demais.</p>
2	Identificar Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	<p>Um Fator Crítico de Sucesso é um desafio, obstáculo ou restrição que, se não for superado, impedirá o alcance do objetivo.</p> <p>Quando se usa a metodologia BSC, normalmente já se definem os Fatores Críticos de Sucesso. Caso não esteja disponível nenhum FCS, então será necessário identificá-lo.</p> <p>Identifique ao menos um Fator Crítico de Sucesso para cada objetivo</p>

Nº	Passo	Detalhamento
3	Identificar o indicador de esforço	<p>Para cada Fator Crítico de Sucesso, escreva um indicador relacionado ao sucesso na superação do fator crítico.</p> <p>Por exemplo, se o FCS é ampliar a quantidade de vagas em UTIs neonatais, então o indicador de esforço deve ser a medida da ampliação da quantidade de vagas e, assim, é possível sugerir que o indicador seja o percentual de ampliação de vagas em UTIs neonatais.</p> <p>Agora, considerando a tabela de objetivos e os Fatores Críticos de Sucesso mostrados na tela, acesse o arquivo do Painel de Bordo e escreva sugestões de indicadores de esforço para cada um dos objetivos</p>
4	Estabelecer o indicador de resultado	<p>Para estabelecer bons indicadores de resultados, é necessário analisar o objetivo e escolher indicadores que representem o atingimento do objetivo ou o resultado desejado. Um indicador de resultado refere-se à eficácia ou ao impacto do alcance do objetivo.</p> <p>Por exemplo: se a meta é reduzir a mortalidade infantil, o que pode representar o atingimento dela? Qual o resultado desejado para a mortalidade infantil? Acho que nesse caso não é difícil: o resultado desejado é a redução da mortalidade infantil. Esse é o indicador.</p> <p>Vamos agora ao próximo objetivo: elevar a expectativa de vida. O que pode representar o atingimento desse objetivo? Qual o resultado desejado para a elevação da expectativa de vida. Nesse caso dá vontade até de já especificar uma meta. O indicador, com a meta, pode ser elevar a expectativa de vida em 5% ou elevar a expectativa de vida em 3 anos.</p>

Quadro 4.1.2: passos para a construção de um sistema de medição.



Nº	Passo	Detalhamento	
1	Selecionar um objetivo	Reduzir a mortalidade infantil	
		Elevar a expectativa de vida	
		Melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde	
2	Identificar Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	Reduzir a mortalidade infantil	O que impede o alcance do objetivo de reduzir a mortalidade infantil? O que deve ser superado para que possamos reduzir a mortalidade infantil?  Para reduzir a mortalidade infantil, é necessário ampliar a quantidade de vagas em UTIs neonatais.
		Elevar a expectativa de vida	Para elevar a expectativa de vida, é necessário inicialmente conhecer os maiores fatores de óbitos de adultos.
		Melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde	É preciso capacitar o corpo clínico e de atendimento para melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde.
3	Identificar o indicador de esforço	Reduzir a mortalidade infantil	Como o fator crítico de sucesso é ampliar a quantidade de vagas em UTIs neonatais, então o indicador de esforço deve ser a medida da ampliação da quantidade de vagas.  Assim, pode-se sugerir que o indicador seja o percentual de ampliação de vagas em UTIs neonatais.
		Elevar a expectativa de vida	Como o fator crítico de sucesso para elevar a expectativa de vida é o conhecimento de quais são os maiores fatores de óbitos de adultos, então o indicador de esforço deve conter alguma medida de esforço na obtenção desse conhecimento.  Assim, pode-se sugerir que o indicador de esforço seja o percentual de conclusão da pesquisa sobre fatores de óbito de adultos.
		Melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde	Como o fator crítico de sucesso para melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde é capacitar o corpo clínico e de atendimento, então o indicador de esforço deve conter alguma medida dessa capacitação.  Pode-se sugerir que o indicador de esforço seja o índice de eficácia da capacitação do corpo clínico e de atendimento.

Nº	Passo	Detalhamento	
4	Estabelecer o indicador de resultado	Reduzir a mortalidade infantil	Se o objetivo é reduzir a mortalidade infantil, o que pode representar o alcance desse objetivo? Ou qual o resultado desejado para a mortalidade infantil?  Como o resultado desejado é a redução da mortalidade infantil, esse pode ser o indicador.
		Elevar a expectativa de vida	O que pode representar o alcance desse objetivo? Qual o resultado desejado para a elevação da expectativa de vida.  Nesse caso específico, o indicador é reconhecido internacionalmente: expectativa de vida ao nascer, representando o resultado desejado para o objetivo.
		Melhorar a percepção sobre a qualidade do atendimento em saúde	O que pode representar o alcance desse objetivo? Qual o resultado desejado para a melhoria da percepção sobre a qualidade do atendimento?  Como o resultado desejado é a melhoria da percepção sobre a qualidade do atendimento, então o indicador deverá representar uma medida de melhoria dessa percepção.  Assim, sugere-se que o indicador de resultado seja a satisfação com o atendimento. Ainda poderia ser a melhoria da percepção sobre a qualidade do atendimento. Ambas as propostas são válidas e implicariam leve diferença de cálculo.  Para o indicador de satisfação com o atendimento, sugere-se a realização de pesquisas. Para o outro indicador, a realização dessas pesquisas seria a fonte de dados, mas o indicador seria calculado com base na melhoria em relação à pesquisa anterior.

Quadro 4.1.3 – Exemplo de aplicação do roteiro de elaboração de indicadores

#### Fatores não técnicos que influenciam a escolha de indicadores

Por definição, indicador é uma variável crítica que precisa ser controlada e mantida em determinados patamares. Sendo assim, o indicador deve mostrar a situação de um gargalo central que seja foco de atenção. No entanto, no processo de seleção de indicadores, é bastante frequente gestores organizacionais recusarem indicadores que não atendam aos seguintes critérios:

- Total governabilidade sobre as ações que irão impactá-los.
- Elevada sensibilidade (quando ações tomadas imediatamente se refletem nos resultados do indicador).

Ocorre, porém, que essas são características quase que exclusivas de indicadores de esforço. São poucos os indicadores de resultado que atendem a esses critérios;

exemplificando: o percentual de execução de um projeto os atende perfeitamente. Como consequência, gestores com esse perfil preferem monitorar o esforço, apresentando os seguintes argumentos para não monitorar resultados:

- É mais difícil estabelecer e coletar indicadores.
- Os resultados somente serão sentidos em longo prazo.
- Os indicadores sofrem influências significativas de vários outros órgãos.
- Não podemos mostrar resultados que nos sejam desfavoráveis e que não dependam só do nosso esforço.

Os argumentos podem ser verdadeiros, mas mostram apenas uma parte da realidade. Deixam de mostrar os resultados e os impactos das ações, tornando o sistema de medição um acessório, ou melhor, um fardo pesado da rotina e da gestão. Nesse sentido, é necessário manter o foco nos objetivos do órgão ou entidade. Um bom exemplo pode ser visto no Ministério da Educação (MEC) que, muito embora não administre as escolas do ensino fundamental, é responsável pelo indicador de analfabetismo. Ele tem o papel de erradicar o analfabetismo e suas ações somente são sentidas em longo prazo. No entanto isso não retira e nem reduz a responsabilidade do ministério em relação ao indicador. O MEC é responsável pela educação no Brasil e jamais poderá dizer que não tem governança sobre esse indicador, mesmo sabendo que a responsabilidade direta pela alfabetização é dos municípios, que administram as escolas municipais

#### A definição das metas dos indicadores

As metas dos indicadores devem ser desafiadoras e interdependentes. Desafiadoras a fim de impulsionar à ação, e interdependentes para contribuir com a lógica das inter-relações entre os diversos objetivos. Elas devem motivar as equipes e as pessoas, impulsionando-as à ação. Assim, as metas devem aliar o desafio, para que as pessoas não fiquem inertes, à realidade, a fim de mostrá-las alcançáveis mediante esforço.

Metas fora da realidade não motivam; ao contrário, podem ser motivo para distanciamento do do sistema de gestão, em sua pior forma, o desprezo.

Sabemos, ainda, que é muito comum a influência de questões políticas na escolha de indicadores e metas, para que fragilidades não sejam expostas. E, assim, acabam sendo escolhidos indicadores de mais fácil coleta, e metas cujo alcance é totalmente esperado, mesmo sem qualquer esforço, e independente de intervenção. Por esses motivos, para definir as metas, devemos nos lembrar que elas fazem parte da gestão. Um resultado esperado para um objetivo somente será considerado alcançado se as metas dos seus indicadores, principalmente os de resultado, forem também alcançadas. Para complementar, o alcance de um objetivo das bases de sustentação estratégica deve sempre impulsionar o alcance de outros objetivos estratégicos e alavancar os resultados da instituição. Importante também evitar vincular o alcance de metas de gestão com aspectos que impactem a remuneração, como na avaliação de desempenho individual. Essa vinculação quase sempre implica na redução dos patamares exigidos às metas, a

fim de se evitar o impacto negativo na remuneração. Sabe-se, no entanto, que muitas vezes a legislação determina essa vinculação, sobrando poucas alternativas à gestão. Uma boa prática, nesse sentido, é definir critérios para o estabelecimento de metas, de forma a dificultar a manipulação caso a caso.

- O que o indicador deve mostrar: taxa de acertos ou taxa de falhas?

No ambiente da administração pública e até em algumas organizações privadas, é comum o uso político de indicadores. Modifica-se, assim, a forma de apresentação de um indicador, conforme seu resultado. Entre os itens descritivos do indicador, a polaridade talvez seja mais suscetível à intervenção de quem pretende ressaltar ou dispersar o foco de uma situação. Nesse sentido, há quem defenda o uso do padrão “mostrar sempre a taxa de acertos”, a fim de transmitir uma imagem positiva. No entanto, o Comitê de Medição de Desempenho da Fundação Nacional da Qualidade concluiu o contrário: se o propósito de um indicador é mostrar uma realidade e induzir alguém a uma ação, então o indicador deve “indicar a dor” e, portanto, caso uma organização desejar aprender com as informações provenientes de indicadores e atuar sobre a causa raiz de uma anomalia, deverá preferir mostrar o tamanho da anomalia. Nada impede que, para públicos externos, inverta-se a polaridade. Afinal, não se trata de esconder a realidade, mas mostrá-la sob outro ângulo. Outra questão surge: a padronização dos indicadores de um sistema de medição. A fim de evitar confusões, é necessário verificar a polaridade de cada um dos indicadores e analisar se a compreensão e a análise da gestão são facilitadas caso todas as polaridades dos indicadores passem a apontar para o mesmo sentido (quanto maior, melhor, ou quanto menor, melhor). Trata-se de uma boa prática, recomendada para realização durante e após o primeiro ciclo de análise dos indicadores. De qualquer forma, a fim de reduzir a intervenção política, outra boa prática é a definição, em documento ou sistema, da forma de coleta, cálculo e apresentação de cada indicador, também conhecida como descrição completa do indicador.

### **3 CUSTOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS \*\***

\*\* Elaboração própria

#### **É importante saber o custo de qualquer Produto ou Serviço?**

A resposta é sim. Mas é preciso levar em consideração as diferenças entre Produtos/Serviços Administrativos (Áreas Meios) e Produtos/Serviços Operacionais (Áreas Finalísticas).

#### **2.1 - Custos dos Produtos/Serviços Administrativos:**

- I. Normalmente têm a característica de apresentarem um grande componente de custos fixos e volume constante;

- II. Como, normalmente, fazem parte de uma estrutura fixa que tende a produzir vários produtos e serviços em comum, é importante para detectar variações na utilização destes recursos comuns, bem como, permitir que seja comparado consigo mesmo e mostrar a sua evolução histórica para fins de controle da produtividade de cada setor;
- III. Também serve para identificar tendências, gargalos e eventuais ineficiências a serem tratadas pelos gestores;
- IV. Por último, serve para avaliar a produtividade de cada setor, quando se compara horas homem disponíveis (HHD), com horas homem consumidas (HHC). Sendo que este último deve ser apurado através de um sistema de controle de fluxos e processos (BPMS) para se estabelecer o padrão que deverá servir de base para avaliação.

## **2.2 - Custos dos Produtos/Serviços Operacionais:**

- I. Serve para identificar a sua amplitude e determinar pontos de ociosidade e/ou gargalos, que podem demandar ações urgentes de gestores, na medida que estão relacionados diretamente com os produtos e serviços ofertados diretamente à sociedade;
- II. Também, ainda em relação aos Custos Unitários, estes poderão ser utilizados para o estabelecimento de tarifas de serviços públicos e/ou preços de transferência (transferring price) entre agentes públicos e privados envolvidos em determinadas atividades;
- III. Por último, serve para medir a produtividade de cada setor, quando se compara horas homens disponíveis com horas homem utilizadas, subsidiando os gestores em relação à tomada de decisão sobre a busca de novos recursos e/ou transferência entre unidades de produção, objetivando sua maximização.

### 4. Abordagens mais utilizadas em relação aos indicadores.

Nas abordagens de natureza organizacional podem ser encontradas três visões por parte de diversos autores:

a) A primeira visão defende um modelo de medição que abranja toda a organização e, portanto, defende sua generalização para todas as organizações.

b) A segunda visão acreditam que o modelo de indicadores deve levar em conta as características intrínsecas de cada organização e, conseqüentemente, tem como preocupação os aspectos de implementação dos indicadores e dos correspondentes sistemas de medição.

c) A terceira visão inclui os que se destacam pela preocupação de contribuir para a pesquisa do tema de uma forma mais generalizada e, portanto, sem experiências práticas.

Esses estudos levaram a dois modelos de indicadores: O primeiro denominado SMART – Strategic Measurement Analysis and Reporting Techni que, foi desenvolvido por Richard Lynch e Kelvim Cross com o objetivo de permitir a implementação de um sistema de avaliação de desempenho com quatro níveis de objetivos e indicadores conforme figura 5



Figura 5 - Pirâmide de Avaliação de Desempenho (adaptado pelo autor)

O segundo foi desenvolvido sob a denominação de PMM – Performance Measurement Matrix e esta estruturado com base numa matriz de avaliação que, segundo os seus autores, reflete a necessidade de um equilíbrio na medição de desempenho.

Este equilíbrio será assegurado através de quatro dimensões de indicadores: “cost ou “non cost” e “external” ou “internal” que constituem, respectivamente, duas linhas e duas colunas da matriz. Como pode ser observado no exemplo apresentado na figura 6 a seguir, existem, por um lado, os indicadores quantitativos que medem o desempenho com base no custo e que podem ser de natureza interna ou externa; por outro lado, também inclui indicadores qualitativos que medirão o desempenho com base, na definição do Guia já referido, numa abstração e que também poderão ser de natureza interna ou externa

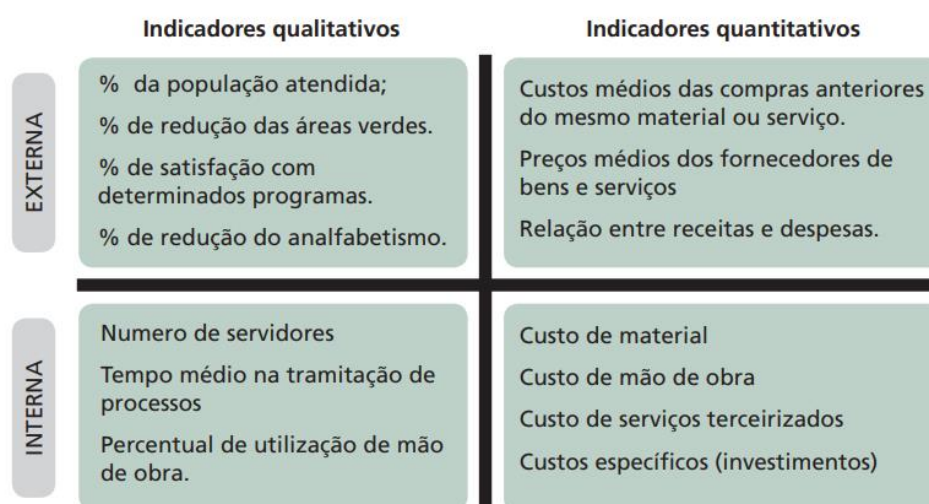


Figura 6 – Matriz PMM.

### Quadro 1

Exemplos de áreas e unidades de custo

PROGRAMA	UNIDADE DE CUSTO
EDUCAÇÃO	CUSTO POR ALUNO HOMENS-HORA P/ ALUNO
SAÚDE	CUSTO P/ PACIENTE INTERNADO CUSTO P/ TONELADA DE LIXO COLETADA
OBRAS E CONSERVAÇÃO	CUSTO P/ TONELADA DE ASFALTO PRODUZIDO CUSTO P/ KM ASFALTADO
SEGURANÇA	CUSTO P/ INTERNO EM PRESÍDIO CUSTO P/ HH DE POLICIAMENTO

Em decorrência do exposto pode-se afirmar que um sistema de indicadores de custos deve atender aos seguintes requisitos:

1. definição mais clara da missão de cada unidade
2. definição dos objetivos a serem alcançados pelos vários departamentos e serviços;
3. demonstrar a extensão em que o resultado excedeu ou não o alcance dos objetivos;
4. demonstrar analiticamente o montante e as razões das variações ocorridas permitindo reformular as ações e prioridades;
5. auxiliar no uso eficiente dos recursos disponíveis: Pessoal, Material e Equipamentos;
6. auxiliar no estabelecimento de padrões comuns de eficiência (indicadores de desempenho) entre as várias áreas de responsabilidade;

7. proporcionar uma base sólida para futuras políticas e, se necessário, permitir a revisão das atuais;
8. facilitar o controle centralizado sobre as atividades descentralizadas;
9. facilitar ajustamentos de programas e ações em decorrência de análises relacionadas com a economicidade, a eficiência e a eficácia.

#### 5. Proposta de indicadores de custos

De todo exposto verifica-se que um indicador deve medir a realização de objetivos previamente definidos. Assim, é necessário conhecer os resultados de anos anteriores e fixar as metas estabelecidas para os anos seguintes (a serem definidos pela administração). Um bom indicador deve ser:

- a) Pertinente para permitir a apreciação dos resultados obtidos e para isso deve apresentar uma relação lógica com o objetivo fixado. Deve permitir mensurar especificamente sua realização.
- b) Útil e conseqüentemente deve estar associado a um objetivo permitindo observações sobre aspectos substanciais do resultado pretendido.
- c) Sólido indicando que além da relação lógica o indicador deve permitir a apreciação da melhoria pretendida e do objetivo a mensurar.
- d) Verificável permitindo que a qualquer momento os gestores tenham acesso a informes intermediários sobre o status dos custos e respectivos indicadores



Tabela 3: Indicadores de desempenho e de custos em conformidade com o Plano Plurianual – Exemplo do Ministério da Saúde.

OUTCOMES	OUTPUTS		SETORES DE PRODUÇÃO	INPUTS			
				ELEMENTOS DO CUSTO	(CUSTOS R\$)		
Taxa de portadores de insuficiência renal crônica em tratamento com Eritropoetina	Atendimento realizado (pessoas)	Número de pessoas atendidas (a)	Diretos	Material	\$		
				Pessoal e Encargos	\$		
				Serviços de Terceiros	\$		
				Apropriação da Depreciação e outros custos	\$		
			SOMA				\$
			Complementares	Material	\$		
				Pessoal e Encargos	\$		
				Serviços de Terceiros	\$		
				Apropriação da Depreciação e outros custos	\$		
			SOMA				\$
TOTAL (b)				\$\$			
Custo unitário por pessoas Atendidas (b/a)					\$		

#### PROGRAMA (AÇÃO) SELECIONADOS

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO					
TIPO	PROGRAMA	AÇÕES	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	INDICADOR DE CUSTOS
F	1061 – Brasil escolarizado	8429 Formação Inicial e Continuada a Distância	Aluno formado	Unidade	Custo por aluno formado
	Taxa de frequência à escola da população na faixa etária de 0 a 3 anos (%)	4045 – Distribuição de acervos bibliográficos para Educação Básica	Exemplar distribuído	Unidade	Custo por exemplar distribuído.
	Taxa de frequência bruta no ensino médio (%)	4046 – Distribuição de materiais e livros didáticos para o ensino fundamental	Exemplar distribuído	Unidade	Custo por exemplar distribuído;
	Taxa de frequência líquida a pré-escola da população na faixa etária de 4 a 6 anos.	6322 – Distribuição de materiais e livros didáticos para o Ensino Médio	Exemplar distribuído	Unidade	Custo por exemplar distribuído
	Taxa de frequência líquida ao Ensino Fundamental da população na faixa etária de 7 a 14 anos (%)				
F	1060 - Brasil Alfabetizado e Educação de Jovens e Adultos	8823 - Distribuição de Materiais e Livros Didáticos para a Educação de Jovens e Adultos.	Material distribuído	Unidade	Custo por material distribuído
	Percentual da população na faixa etária de 15 anos ou mais com escolaridade inferior à 4ª série (%)				
	Taxa de analfabetismo da população na faixa etária de 15 a 29 anos (%)				
	Taxa de analfabetismo da população na faixa etária de 15 anos ou mais (%)				
	Taxa de analfabetismo da população na faixa etária de 15 anos ou mais na área rural				
Taxa de analfabetismo da população na faixa etária de 15 anos ou mais na Região Nordeste.					

MINISTÉRIO DA DEFESA - MARINHA					
TIPO	PROGRAMA	AÇÕES	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	INDICADOR DE CUSTOS
F	10639 Segurança da Navegação Aquaviária Coeficiente de Acidentes Náuticos (1/1.000)	2502 Registro e Fiscalização de Embarcações	Embarcação fiscalizada	Unidade	Custo por embarcação fiscalizada.
F	0167 Brasil Patrimônio Cultural Índice de Preservação do Patrimônio Material - IPPM (percentagem %) Número de Registros de Bens Culturais de Natureza Imaterial (unidade)	2521 Preservação de Bens Imóveis do Patrimônio Histórico e Cultural	Bem preservado	Unidade	Custo por m <sup>2</sup> do bem preservado.

MINISTÉRIO DA DEFESA - AERONÁUTICA					
TIPO	PROGRAMA	AÇÕES	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	INDICADOR DE CUSTOS
A	0640 Ensino Profissional da Aeronáutica (sem indicador)	2B25 Formação, Aperfeiçoamento e Especialização de Oficiais e Civis	Aluno capacitado	Unidade	Custo por aluno capacitado
A	0621 Preparo e Emprego da Força Aérea (sem indicador)	2864 Alimentação de Pessoal	Refeição servida	Unidade	Custo por refeição servida.
		2868 Manutenção e Suprimento de Combustíveis e Lubrificantes	Combustível adquirido	m <sup>3</sup>	Custo por m adquirido Custo por km hora de utilização.

MINISTÉRIO DA DEFESA - EXÉRCITO BRASILEIRO					
TIPO	PROGRAMA	AÇÕES	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	INDICADOR DE CUSTOS
F	0628 Reparelhamento e Adequação do Exército Brasileiro (sem indicador)	1485 Construção de Próprios Nacionais Residenciais para as Forças Armadas	Unidade habitacional Construída (segundo o padrão de construção)	unidade	Custo por m <sup>2</sup> construído
		11UB Construção e Instalação do Aquecimento do Comando Militar do Planalto	Aquecimento construído (segundo o padrão de construção)	% de execução física	Custo por m <sup>2</sup> construído
		11UT Implantação da 11ª Brigada de Infantaria Leve	Brigada implantada	% de execução física	Custo por HH utilizado na implantação.
		5375 Modernização Operacional das Organizações Militares do Exército	Organização militar modernizada	Unidade	Custo por HH utilizado na modernização.
		8981 Aquisição de Meios Terrestres	Meio terrestre adquirido	Unidade	Custo unitário específico de cada unidade adquirida.
F	0638 Ensino Profissional do Exército (sem indicador)	2777 Ensino Fundamental nos Colégios Militares	Aluno capacitado	unidade	Custo por aluno capacitado
		2779 Ensino Médio nos Colégios Militares	Aluno capacitado	Unidade	Custo por aluno capacitado.
		8965 Formação, Aperfeiçoamento e Especialização de Militares e Civis do Exército	Aluno capacitado	Unidade	Custo por aluno capacitado.
		4428 Pesquisas de Interesse Militar	Pesquisa realizada	Unidade	Custo por HH utilizada na pesquisa.

MINISTÉRIO DA SAÚDE					
TIPO	PROGRAMA	AÇÕES	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	INDICADOR DE CUSTOS
F	1293 Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos  Taxa de Esquemas Terapêuticos para o Tratamento da Hanseníase Disponibilizado pelo SUS (percentagem)  Taxa de Esquemas Terapêuticos para Tratamento da Tuberculose Disponibilizado pelo SUS (percentagem)  Taxa de Portadores de Insuficiência Renal Crônica em Tratamento com Eritropoetina (percentagem)	7125 Apoio à Implantação de uma Unidade de Produção de Medicamentos em Manaus - AM	Unidade implantada	(% de execução física)	Custo por m <sup>2</sup> da unidade implantada
		7660 Implantação de Farmácias Populares	Farmácia implantada	Unidade	Custo por m <sup>2</sup> da unidade implantada.
		20AH Apoio à Estruturação dos Serviços de Assistência Farmacêutica na Rede Pública	Serviço apoiado	Unidade	Custo por HH do serviço apoiado
		4705 Apoio para Aquisição e Distribuição de Medicamentos Excepcionais	Atendimento realizado (pessoas)	unidade	Custo por população atendida.
			Unidades distribuídas		Custo por unidade distribuída
		4370 Atendimento à População com Medicamentos para Tratamento dos Portadores de HIV/AIDS e outras Doenças Sexualmente Transmissíveis	Paciente atendido	unidade	Custo por paciente atendido.
		2272 Gestão e Administração do Programa (centro de acumulação de custos não apropriáveis às demais ações)	Xxxxxx	Xxxxxx	Custo por HH utilizada na gestão da ação.
		8415 Manutenção e Funcionamento das Farmácias Populares		unidade	Custo por HH por unidade mantida.
			Custo por m <sup>2</sup> de farmácia mantida.		
2522 Produção de Fármacos, Medicamentos e Fitoterápicos		Milhar	Custo por medicamento produzido.		
			Custo da unidade produtora		

TIPO	PROGRAMA	AÇÕES	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	INDICADOR DE CUSTOS
F	1436 Aperfeiçoamento do Trabalho e da Educação na Saúde  Taxa de Aperfeiçoamento do Trabalho e da Educação em Saúde (%)	8630 Apoio à Melhoria da Capacidade de Gestão	Profissional habilitado	Unidade	Custo por profissional habilitado.
		8628 Apoio ao Desenvolvimento da Graduação, Pós graduação stricto e lato sensu em Estratégias para o SUS.	Curso apoiado	Unidade	Custo por aluno atendido.
		8541 Educação Profissional, Educação Permanente e Pós-Graduação em Saúde e em Ciência e Tecnologia em Saúde	Serviço especializado del atendimento apoiado (unidade)	Unidade	Custo por aluno atendido
		8612 Formação de Profissionais Técnicos de Saúde Fortalecimento das Escolas Técnicas/Centros Formadores do SUS	profissional beneficiadol (unidade)	Unidade	Custo por profissional beneficiado
		6149 Residência de Profissionais de Saúde – SUS	Profissional qualificado (unidade)	Unidade	Custo por profissional qualificado.

TIPO	PROGRAMA	AÇÕES	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	INDICADOR DE CUSTOS
F	1214 Atenção Básica em Saúde  Taxa da População Coberta por Equipes de Saúde Bucal (%) Taxa da População Coberta por Equipes de Saúde da Família (%) Taxa da População Coberta por Equipes de Saúde da Família em Municípios com mais de 100.000 Habitantes (percentagem) Taxa de cobertura do auxílio-reabilitação psicossocial do Programa "De Volta Pra Casa" (%)	8735 Alimentação e Nutrição para a Saúde	Unidade da federação apoiada	Unidade	Custo por unidade apoiada.
			População atendida	unidade	Custo por população beneficiada
		8730 Atenção básica em saúde bucal	Equipe mantida	Unidade	Custo por equipe mantida.
			População atendida	Unidade	Custo por população atendida.
		8581 Estruturação da Rede de serviços de atenção básica de saúde	Serviço estruturado	Unidade	Custo por HH do serviço estruturado.
			População beneficiada	Unidade	Custo por população beneficiada.
F	1289 Vigilância e Prevenção de Riscos Decorrentes da Produção e do Consumo de Bens e Serviços  Coeficiente de notificação de reação adversa grave a medicamentos (índice numérico) Densidade de incidência de sepses neonatal por cateter venoso central (1/1.000) Taxa de inspeções sanitárias em hospitais (%) Taxa de inspeções sanitárias em indústrias de medicamentos (%)	7694 Construção do Edifício-Sede da Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Edifício construído (segundo o padrão de construção)	% de execução física	Custo por m2 construído
		20AB Incentivo Financeiro aos Estados, Distrito Federal e Municípios para Execução de Ações de Vigilância Sanitária.	População atendida	Milhar	Custo por população atendida.



Ainda sobre as regras de negócios, estou me deparando com a necessidade de definir uma alocação mais dinâmica das **despesas de pessoal** pelos Indicadores de Custos.

Neste sentido, pergunto a vocês, mesmo me lembrando que o Diego já me informou que no SAS não conseguiremos imputar dados, seguem as seguintes questões:

- 1- Será que poderíamos gerar uma “planilha” de alocação de custos, que seria **gerada mensalmente**, para **cada centro de custos**, com a primeira coluna com todos os centros de custos do órgão, de forma hierarquizada, abrindo até ao nível do servidor de cada área para que pudéssemos definir, mensalmente, um percentual de alocação de custos de pessoal para cada um dos indicadores: Programas, Projetos, Produtos e Serviços, que estariam colocados nas outras colunas. Lembrando que todas estas informações já estariam na base do SIC-ES (SAS);
- 2- Os gestores de cada centros de custos teriam acesso a sua estrutura e colocariam o % de cada um dos seus servidores, a cada mês, em cada um dos Indicadores de Custos, com amarração para que não ultrapasse 100%;
- 3- Os gestores deveriam ter uma opção de repetir o percentual do mês anterior para todas as alocações, considerando que, muito provavelmente, estas deverão permanecer fixas por um determinado período, alterando apenas pontualmente, onde houver alteração. Tipo a Declaração de Bens do Imposto de Renda que te dá a opção de repetir a informação anterior;
- 4- Este procedimento vai gerar uma base histórica de alocação ao longo do tempo, para cada um dos meses do período;
- 5- Estes percentuais seriam alocados, mensalmente, sobre o custo dos vencimentos de cada servidor, acrescidos de **um multiplicador** para contemplar os outros encargos de pessoal, que teríamos que definir uma regra. Possivelmente será o custo total de pessoal do centro de custos a que pertence o servidor/dividido pelo total de vencimentos do mesmo centro de custos;
- 6- Esta necessidade depreende da necessidade de se estabelecer uma alocação mais dinâmica que a utilizada pelo SIARHES, sempre muito complexo e difícil de alteração, como com a qual estamos nos deparando com a SEDU que tem o seu custo de pessoal alocado por atividades para cada um dos segmentos de ensino, mas que não está atualizado e ainda não permite uma alocação eficiente entre todos os Indicadores de Custos: Programas, Projetos, Produtos e Serviços.

Penso que com isto, estaremos amarrando uma parcela significativa de alocação de custos que, de certa forma estaria fora do que definimos até agora, pois tratamos muito destas alocações para despesas de custeio, via SIGEFES, e não pessoal, que vem do SIARHES, e que representa a metade dos custos do Estado, chegando a quase 90% em alguns órgão.

Diego e demais colegas, penso que está é a pedra angular do SIC-ES, que vai fazer toda a diferença na apuração dos custos totais e unitários dos Indicadores de Custos, com isto, tenho certeza, estaremos dando um passo de vanguarda na alocação de custos no setor público brasileiro, vai virar um case nacional.

Conto com a avaliação de vocês sobre sua viabilidade e aplicabilidade, bem como outras alternativas que poderem oferecer.

Muito obrigado.

Att.,

**Walter Luiz da Costa**  
*Consultor do Tesouro Estadual*  
Subgerente de Controle e Análise de Custos  
[wcosta@sefaz.es.gov.br](mailto:wcosta@sefaz.es.gov.br)  
☎ (27) 3347-5516 📱 (27) 99276-8287  
[sucac.gecog@sefaz.es.gov.br](mailto:sucac.gecog@sefaz.es.gov.br)

GOVERNO DO ESTADO DO  
ESPÍRITO SANTO  
Secretaria de Estado  
da Fazenda



[www.sefaz.es.gov.br](http://www.sefaz.es.gov.br)