



Fundação Porta Aberta

2024



MANUAL DE INDICADORES DE DESEMPENHO



FUNDAÇÃO PORTA ABERTA
CNPJ: 19.340.697/0001-78



Rua José dos Santos Júnior, 563
Campo Belo • 04609-011 • São Paulo • SP
+55 11 3115-1250
contato@portaaberta.org.br
www.portaaberta.org.br

FUNDAÇÃO PORTA ABERTA

MANUAL DE INDICADORES DE DESEMPENHO

O Manual de Indicadores da Fundação Porta Aberta estabelece as diretrizes e os meios para criar, implementar, manter, aprimorar e comunicar, de modo participativo e integrado, indicadores capazes de contribuir com a melhoria contínua de seus resultados institucionais.

Medir o desempenho é fundamental para determinar prazos, estabelecer parâmetros, compartilhar e entender expectativas, determinar e mobilizar recursos, corrigir rumos, reforçar ações, reconhecer e recompensar resultados.

Nome:	Código:
MANUAL DE INDICADORES DE DESEMPENHO	

CONTROLE DE EMISSÃO E REVISÕES

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

Elaborado por: SAMUEL CHAVES	Área: COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA	Data: 29/04/2024
Analisado por: MAURO SPINOLA	Área: PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR	Data: 29/04/2024
Aprovado por: MAURO SPINOLA	Área: PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR	Data: 24/04/2024



FUNDAÇÃO PORTA ABERTA
CNPJ: 19.340.697/0001-78



 Rua José dos Santos Júnior, 563
Campo Belo • 04609-011 • São Paulo • SP
 +55 11 3115-1250
 contato@portaaberta.org.br
 www.portaaberta.org.br

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS.....	4
2	RESPONSABILIDADES	6
3	CONCEITOS.....	7
3.1	INDICADORES DE DESEMPENHO	7
3.2	CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES.....	7
3.2.1	Por Nível hierárquico	8
3.2.2	Por dimensões ou perspectivas: Balanced Scorecard – BSC.....	8
3.2.3	Posicionamento na Cadeia de Valor + 6E de desempenho	10
3.3	TIPOS DE INDICADORES	11
3.4	PROPRIEDADES DOS INDICADORES.....	12
3.4.1	Propriedades básicas dos indicadores	12
3.4.2	Propriedades complementares dos indicadores:.....	12
4	PROCEDIMENTOS.....	14
4.1	PLANEJAMENTO DO INDICADOR.....	14
4.2	EXECUÇÃO DA MEDIÇÃO.....	15
4.3	ANÁLISE E PUBLICIDADE.....	15
4.4	AÇÕES CORRETIVAS, PREVENTIVAS E DE MELHORIA.....	15



FUNDAÇÃO PORTA ABERTA
CNPJ: 19.340.697/0001-78



Rua José dos Santos Júnior, 563
Campo Belo • 04609-011 • São Paulo • SP
+55 11 3115-1250
contato@portaaberta.org.br
www.portaaberta.org.br

1 DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

(Em ordem alfabética)

AGENTES

Colaboradores que integram o quadro de funcionários da FPA.

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.

CLIENTE EXTERNO

Nosso Cliente externo é composto pelos beneficiários, sociedade, SMDET e demais parceiros que integram nossas formações.

CLIENTE INTERNO

São nossos clientes internos, os agentes, os educadores, os auxiliares de serviços gerais, as assistentes de coordenação, gestores e diretores.

GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA

São as áreas que promovem indicadores de desempenho aos nossos clientes internos e externos.



FUNDAÇÃO PORTA ABERTA
CNPJ: 19.340.697/0001-78



Rua José dos Santos Júnior, 563
Campo Belo • 04609-011 • São Paulo • SP
+55 11 3115-1250
contato@portaaberta.org.br
www.portaaberta.org.br

INSUMOS (INPUTS, ENTRADAS)

São elementos ou conjunto de elementos utilizados para produção de nossos serviços.

KPI

Significa Indicador Chave de Desempenho - são ferramentas de gestão utilizadas para medir e avaliar o desempenho de seus projetos de maneira eficaz e eficiente, visando o acompanhamento de metas e objetivos previamente definidos pela FPA ou seus Stakeholders.

PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Todos os profissionais que se relacionam com o indicador, gestores, parceiros e SMDET.

PORTFÓLIO DE INDICADORES

Relação de indicadores oficiais da Instituição.

PONTO DE CONTROLE

Momento de apuração dos dados e informações para confecção de relatórios estratégicos.

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 demandam sobre determinado tema por meio dos processos institucionais.

RESULTADOS

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

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 recomendações do manual de indicadores de desempenho;
- Acompanhar o desempenho dos indicadores estratégicos, táticos e operacionais, especialmente dos processos aos quais estejam administrativamente vinculados, propondo ações que auxiliem no cumprimento de metas estabelecidas.

Compete aos **responsáveis pelas áreas**:

- Informar seus liderados 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 coordenação administrativa, quando necessário, a aplicação de capacitações e treinamentos para seus agentes.

Compete aos **gestores de unidades**:

- Sugerir a implantação de novos indicadores de desempenho táticos e estratégicos às coordenações administrativa e pedagógica;
- Acompanhar os indicadores de suas respectivas unidades;



FUNDAÇÃO PORTA ABERTA
CNPJ: 19.340.697/0001-78



Rua José dos Santos Júnior, 563
Campo Belo • 04609-011 • São Paulo • SP
+55 11 3115-1250
contato@portaaberta.org.br
www.portaaberta.org.br

- Encaminhar os resultados apurados dos indicadores de sua responsabilidade à coordenação administrativa, pedagógica e diretores, de acordo com os prazos estabelecidos;
- Identificar riscos ao alcance de objetivos e metas através da leitura e interpretação dos indicadores de desempenho e propondo ações para mitigá-los.

Compete às **coordenações administrativa, pedagógica e geral:**

- Prestar orientação metodológica aos gestores de processo e aos responsáveis de áreas, quando solicitado;
- Criar e manter o Portfólio de Indicadores da FPA 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 coadjuvaram na realização da missão, visão, valores, política de qualidade, objetivos, metas, projetos e processos estratégicos.

3 CONCEITOS

3.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

O 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, os indicadores da FPA tem a finalidade exclusiva de aferir o cumprimento de metas.

OBJETIVO é uma descrição clara de algo que se pretende alcançar ou obter, uma **META** é um desafio definido em conjunto entre líder e liderado, em termos de prazo e quantidade ou qualidade, com vistas a alcançar o OBJETIVO proposto.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES

3.2.1 Por Nível hierárquico



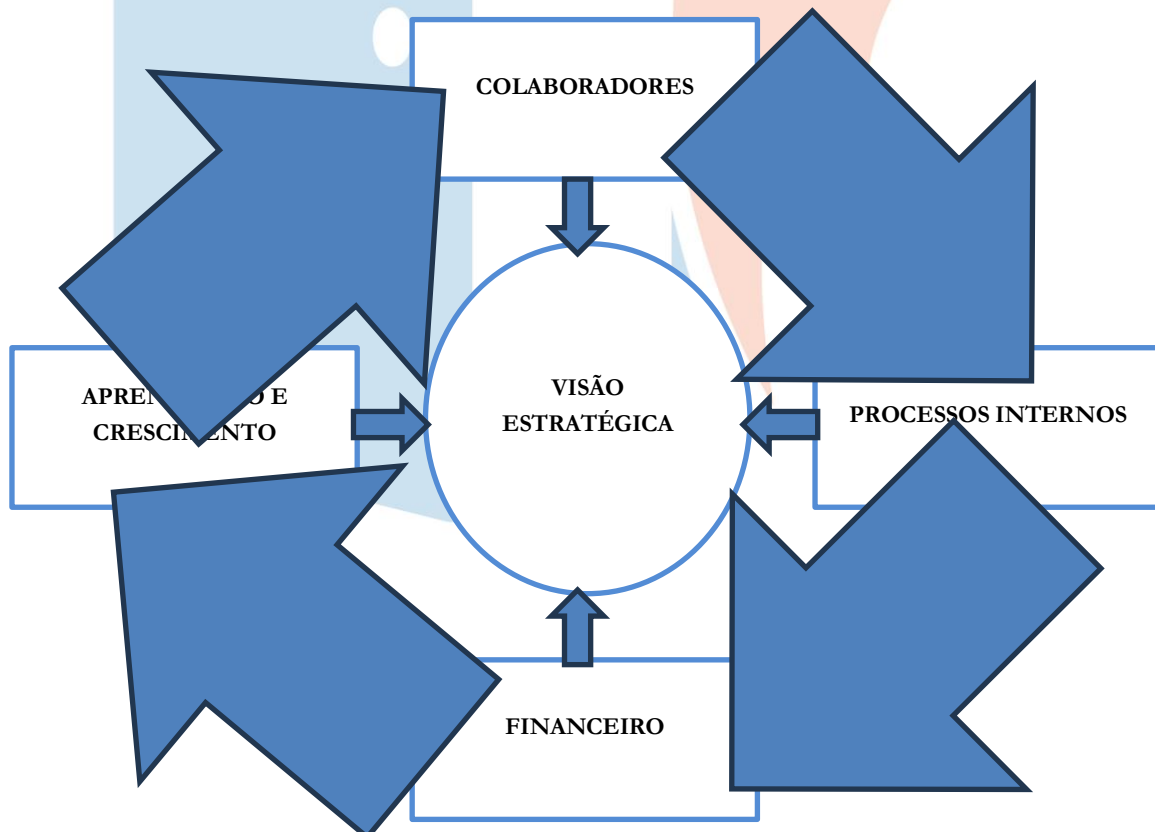
Estratégicos: São utilizados para avaliar os principais efeitos da estratégia (missão, visão e objetivos estratégicos).

Táticos / Gerenciais: 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 aos projetos;

Operacionais: Avaliam se os processos ou rotinas concorrem para a melhoria contínua da FPA.

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:





FUNDAÇÃO PORTA ABERTA
CNPJ: 19.340.697/0001-78



Rua José dos Santos Júnior, 563
Campo Belo • 04609-011 • São Paulo • SP

+55 11 3115-1250

contato@portaaberta.org.br

www.portaaberta.org.br

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 pela captação de recursos.

2º - Perspectiva do Cidadão/ Sociedade (Beneficiário):

O intuito é acompanhar de maneira clara como a FPA entrega valor aos beneficiários, utilizando indicadores de satisfação e resultados obtidos através das formações e taxas como empregabilidade, redução de uso e reinserção social.

3º - Perspectiva Processos Internos:

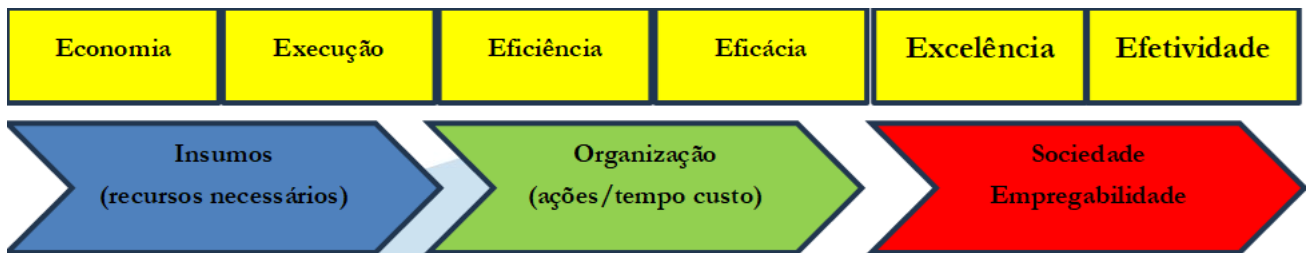
Consiste em identificar e mapear os processos essenciais para acompanhamento dos objetivos da FPA (curto, médio e longo prazo), implementando sobre eles a gestão de melhoria contínua.

4º - Perspectiva Aprendizado e Crescimento:

O objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento é justamente oferecer a infraestrutura necessária para a realização dos objetivos idealizados nas demais perspectivas. Trata da habilidade de inovar e melhorar a capacidade da FPA, 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 de serviços a um beneficiário. É uma representação das atividade 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 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: é resultado do impacto gerado pelos 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.



FUNDAÇÃO PORTA ABERTA
CNPJ: 19.340.697/0001-78



Rua José dos Santos Júnior, 563
Campo Belo • 04609-011 • São Paulo • SP
+55 11 3115-1250
contato@portaaberta.org.br
www.portaaberta.org.br

3.3 TIPOS DE INDICADORES

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: Taxa de empregabilidade mensal vs número de beneficiários atendidos.

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 denominadas de maneiras específicas. Assim têm-se quatro grupos em indicadores compostos:

- **Proporção ou Coeficiente:** É o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados. Taxa de empregabilidade mensal versus número de beneficiários atendidos.
- **Porcentagem:** Obtida a partir do cálculo das proporções, simplesmente multiplicando quociente obtido por 100. As porcentagens e proporções têm por objetivo principal criar comparações relativas destacando a participação de determinada parte no todo. Exemplo: Taxa de empregabilidade mensal vs número de beneficiários atendidos
- **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;
- **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 refletem 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:** os 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;



FUNDAÇÃO PORTA ABERTA
CNPJ: 19.340.697/0001-78



Rua José dos Santos Júnior, 563
Campo Belo • 04609-011 • São Paulo • SP

+55 11 3115-1250

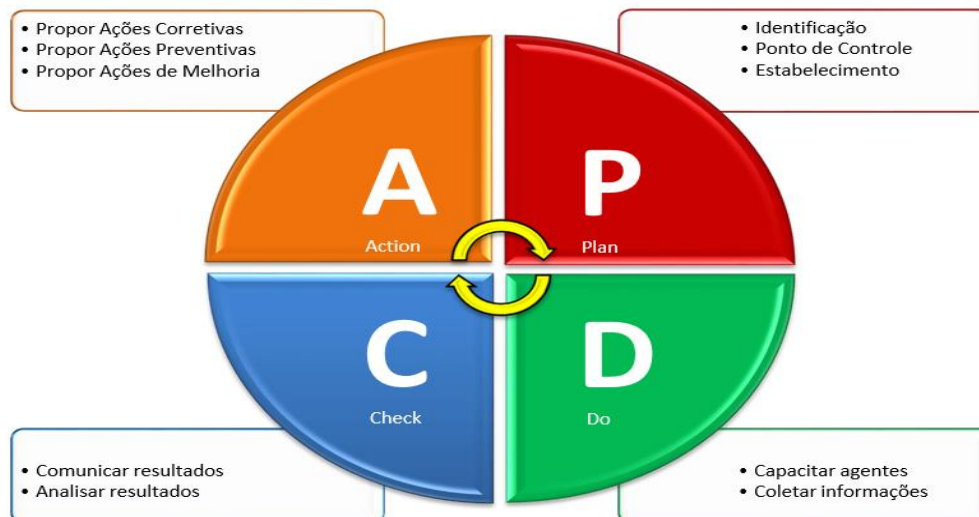
contato@portaaberta.org.br

www.portaaberta.org.br

- **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 dos processos formativos;
- **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, parceiros e SMDET.
- **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 da FPA está estruturado de acordo com o 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 as atividades são as seguintes:

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 (colaboradores envolvidos, diretorias, parceiros e SMDET).

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.

4.4 AÇÕES CORRETIVAS, PREVENTIVAS 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;



FUNDAÇÃO PORTA ABERTA
CNPJ: 19.340.697/0001-78



Rua José dos Santos Júnior, 563
Campo Belo • 04609-011 • São Paulo • SP

+55 11 3115-1250

contato@portaaberta.org.br

www.portaaberta.org.br

- **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.

JACIRA JACINTO DA SILVA

Presidente

FUNDAÇÃO PORTA ABERTA

