

Indicadores de Desempenho

Conteúdo

- Importância da avaliação para a sobrevivência e sustentabilidade da organização
- O uso de indicadores como ferramentas básicas para a gestão da organização
- Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação
- Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

Indicadores de Desempenho

Conteúdo

- Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica
- Construção e utilização de indicadores no Processo de Elaboração, Acompanhamento e Avaliação de Processos e Projetos
- Construção e utilização de indicadores no Monitoramento e na Avaliação do desempenho dos processos organizacionais

Importância da avaliação para a sobrevivência e sustentabilidade da organização

1. Amadurecimento da sociedade brasileira: transparência, organização, fiscalização, resultados
2. Novo modelo de Gestão Pública – OCDE / Qualidade Total
3. Aumento da competitividade internacional / globalização
4. Questões ambientais / Amazônia
5. Fóruns internacionais / acordos – conceito de sustentabilidade

Importância da avaliação para a sobrevivência e sustentabilidade da organização

Conceito de sustentabilidade

Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1988) citadas no Relatório “Brundtland”, também denominado “Nosso Futuro Comum”

“desenvolvimento sustentável é desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades.”

Importância da avaliação para a sobrevivência e sustentabilidade da organização

A sobrevivência e a sustentabilidade

A manutenção ou criação de uma organização pública requer **resultados (eficácia)** de acordo com a missão a que a fez necessária, seja de caráter social, econômico, político etc., realizada **da melhor forma (eficiência)** e com **impacto (efetividade)** positivo e relevante junto ao público destinatário, via de regra, o cidadão brasileiro.

Importância da avaliação para a sobrevivência e sustentabilidade da organização

A sobrevivência e a sustentabilidade

Também, que esses resultados observem as **bases da sustentabilidade**, ou seja, considerem na determinação da eficiência, os aspectos relativos ao **comprometimento com as gerações futuras, sejam eles ambientais, sociais, econômicos etc.**

Importância da avaliação para a sobrevivência e sustentabilidade da organização

A sobrevivência e a sustentabilidade

Daí a necessidade de uma **gestão técnica** de **acompanhamento e controle do desempenho das instituições** públicas, capaz de atender tanto aos requisitos subscritos pela sociedade brasileira, como, também, aos interesses mundiais da definitiva sociedade global.

O uso de indicadores como ferramentas básicas para a gestão da organização

Indicadores são definidos como sendo **dados ou informações, preferencialmente numéricos**, que representam um determinado fenômeno e que **são utilizados para medir um processo ou seus resultados**.

Além de **sinalizar possíveis desvios de rota nos planos traçados**, os indicadores podem, ainda, ter **caráter preventivo**, contribuindo para a redução de gastos e para melhoria na eficiência dos processos de trabalho.

O uso de indicadores como ferramentas básicas para a gestão da organização

Assim, pode-se afirmar que indicadores de desempenho são vitais às organizações porque atuam como instrumentos de planejamento e gerenciamento, apresentando medidas de gestão de processos e resultados, norteando em uma ótica maior, a realização da missão institucional. Daí a sua importância e necessidade de implementação na rotina diária das organizações.

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

CONCEITUAÇÃO

- “Indicador de desempenho é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas”. (FPNQ, 1994)
- “Gerenciar é controlar. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição, não há controle.” (JURAN, 1992)

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

“Sistema de indicadores de desempenho é definido como um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que, conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes.”

(MACEDO-SOARES; RATTON, 1999)

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

CARACTERÍSTICAS

As principais características de um indicador de desempenho são:

- **Disponibilidade** - facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo;
- **Simplicidade** - facilidade de ser compreendido;
- **Baixo custo de obtenção**;

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

- **Adaptabilidade** – capacidade de resposta às mudanças;
- **Estabilidade** – permanência no tempo, permitindo a formação de série histórica;
- **Rastreabilidade** – facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção;
- **Representatividade** – atender às etapas críticas dos processos, serem importantes e abrangentes.

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

CLASSIFICAÇÃO

Os indicadores podem ser classificados em:

- *Indicadores Estratégicos* – informam o “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos para o êxito.

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

Indicadores de Produtividade – medem a proporção de **recursos consumidos** com relação às saídas dos processos (**EFICIÊNCIA**). Permitem uma avaliação do esforço empregado para gerar os produtos e serviços. Devem andar lado a lado com os de Qualidade.

- *Indicadores de Qualidade* – focam as medidas de **satisfação dos clientes e as características do produto/serviço** (**EFICÁCIA**). Medem como o produto ou serviço é percebido pelos usuários e a capacidade do processo em atender os requisitos desses usuários. Podem ser aplicados para a organização como um todo, para um processo ou para uma área.

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

- *Indicadores de Capacidade* - Medem a capacidade de resposta de um processo através da **relação** entre saídas produzidas por unidade de **tempo**.

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

Nível da Organização	Nível do Indicador	Quem acompanha	Classe
Estratégico	Macro	Diretoria	Estratégico
Tático/Gerencial	Intermediário	Gerentes	Qualidade Produtividade
Operacional	Elementar	Supervisores	Capacidade

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

Indicador -- **Medição** --- **Sistema de Indicadores**

Desvios de rota

Redução de desperdício

Retrabalhos

Ações preventivas

Análise de indicadores



Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

Sistema de Indicadores:

1. Ser representativo;
2. Fácil de entender;
3. Testado no campo;
4. Econômico;
5. Disponível a tempo;
6. Compatível.

Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

CONTEXTO

Medimos para garantir ou melhorar um processo e/ou resultado.

- O **que** você deseja garantir/modificar?
- **Quanto** você quer melhorar?
- **Onde** você quer chegar?
- **Qual** a sua situação atual em relação a meta?
- Está muito longe, falta muito ou pouco?
- **Quanto?**
- **Como** você vai saber se melhorou ou não?

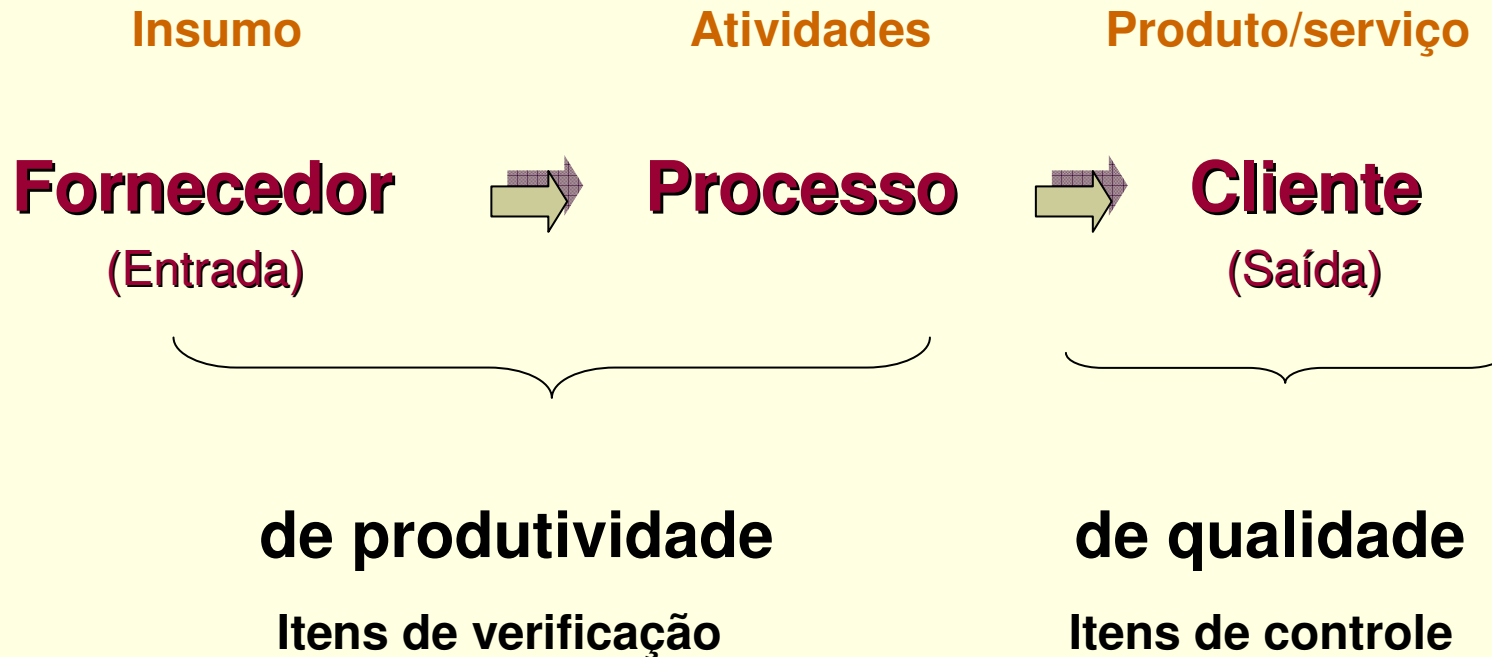
Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

CONTEXTO

Para responder essas perguntas é importante que se leve em consideração a **visualização da organização como um sistema** que realiza das **atividades rotineiras agrupadas processos de trabalho que se inter-relacionam** .

Esse contexto, é assim definido:

Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho



Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

Hierarquia dos Processos

Macro

1. Realização de Eleições

Processos

1.1 Distribuição de urnas

1.2 Preparação de pessoal

Sub-processos

1.1.1 Identificação de locais das eleições

1.1.2 Levantamento de população votante

1.2.1 Recrutamento e Seleção de pessoal

1.2.2 Contratação de Treinamento

Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

Hierarquia dos Processos

Sub-processos

- 1.1.1 Identificação de locais das eleições
- 1.1.2 Levantamento de população votante
- 1.2.1 Recrutamento e Seleção de pessoal
- 1.2.2 Contratação de Treinamento

Atividades

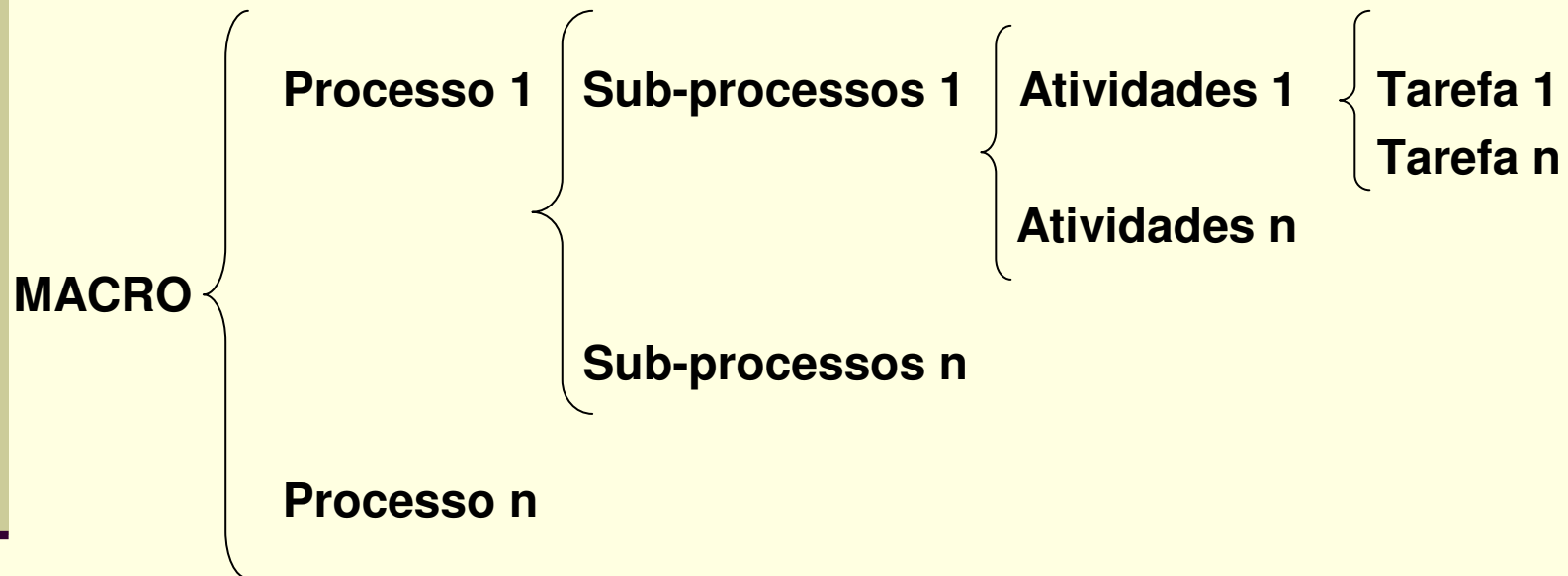
- 1.1.1.1 Verificar regiões
- 1.1.1.2 Distribuir por quadrantes

Tarefas

- 1.1.1.1.1 Solicitar mapa atualizado
- 1.1.1.1.2 Listar as regiões

Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

Hierarquia dos Processos



Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

Tipos de Processos

- *Processos Finalísticos* – São aqueles que impactam diretamente o cliente externo. Se houver falha num processo desse tipo o cliente perceberá imediatamente.
- *Processos de Apoio* – São aqueles que sustentam os processos finalísticos e impactam indiretamente o cliente externo. Se houver falha num processo desse tipo o cliente não perceberá imediatamente.

Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

Tipos de Processos

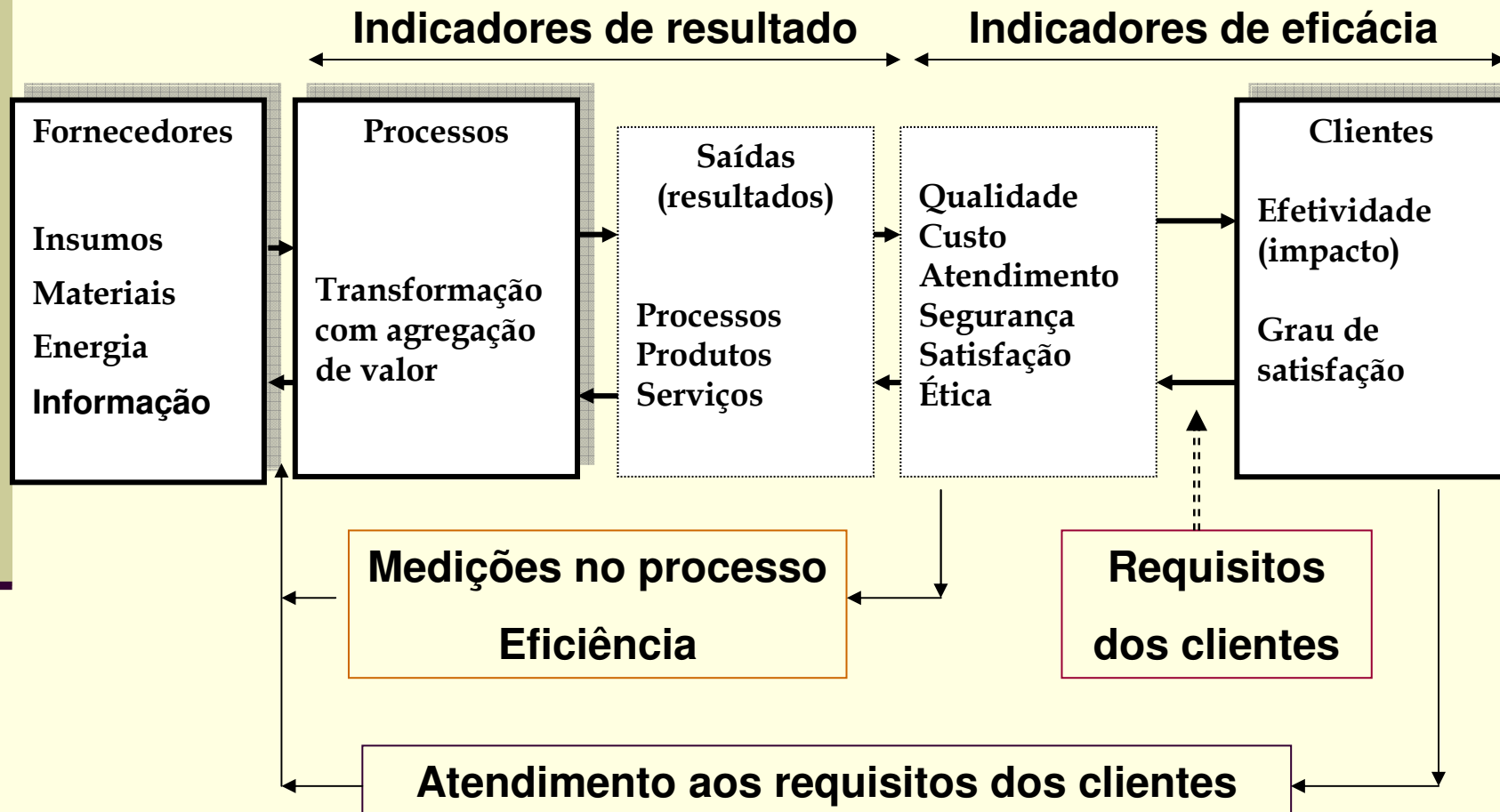
- *Processos de Gestão* – São necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos finalísticos ou primários.
- *Processos-Chave* - São os processos finalísticos, de apoio ou de gestão que têm impacto direto no cumprimento da missão da organização, isto é, são fundamentais para a execução de sua estratégia e suas atividades de rotina. Se houver falha num processo desse tipo o sucesso da organização estará comprometido.

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação

INDICADORES DE PROCESSO

Indicadores	Produtividade	Qualidade
Dizem respeito a	O modo de utilizar os recursos	Satisfação dos clientes
Medem	Eficiência	Eficácia
Tem foco	No esforço	Nos resultados
Indicam	Como fazer	O que fazer
Ensinam	Fazer certo as coisas	Fazer as coisas certas
Seus índices	Tem no denominador o fator a ser avaliado	Expressam o grau de aceitação de uma característica

Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação



Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

Índices

- Representam o padrão de medida ou unidade de medida dos indicadores, permitindo uniformidade, estabelecimento de metas e acompanhamento. Sempre que possível, usar valores relativos.

Indicadores

Satisfação de clientes
Produtividade
Custo

Índices

Nº devolução / nº de clientes
Toneladas / hora
Dólar / tonelada

- Multiplicado por 100, o índice gera o percentual.

Gerenciamento: o contexto de utilização dos indicadores de desempenho

Metas

- São os **índices** arbitrados para os indicadores, **a serem alcançados** num determinado período de **tempo**. São pontos ou posições a serem atingidas no futuro.
- Constituem propulsores da gestão, pois gerenciar consiste em desenvolver ações, visando atingir METAS.
- Uma meta deve possuir: **OBJETIVO, VALOR e PRAZO**.
Ex: reduzir o número de ocorrências em 50% até o final do ano.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Construção

- **Gestão Estratégica:** Planejamento Estratégico
- **Gestão de Processos:** Processos de trabalho (rotina)
- **Gestão de Projetos:** Projetos

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Construção na Gestão Estratégica

- O Planejamento Estratégico – Missão, Visão, Valores, Fatores Críticos de Sucesso, Objetivos e Metas
 1. Identificação dos macroprocessos-chave da organização nas diferentes dimensões (financeira, pessoas, clientes, processos, ambiental, social etc.)
 2. Levantar medidas atuais
 3. Escolher indicadores

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Construção na Gestão de Processos e Projetos

- Processos/ Projetos – Objetivos
 1. Identificação da cadeia Fornecedor-Processo-Cliente
 2. O que desejam os clientes?
 3. Quais os pontos críticos do processo/projeto?
 4. Levantar medidas atuais
 5. Escolher indicadores

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Estabelecimento de Indicadores

- Ferramenta 5W1H ou 3Q1POC

What	O que	medir
Who	Quem	vai medir (responsável)
When	Quando	vai medir (periodicidade da medição)
Where	Onde	vai ser medido (local/processo)
Why	Por que	vai ser medido (verificação ou controle)
How	Como	vai ser medido (registro de dados)

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Estabelecimento de Indicadores

- **Medição / Métrica**

Um indicador pode ser medido por :

- a) uma unidade simples;
- b) por uma fórmula;
- c) por uma relação entre unidades.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Sobre a medição

- “Obtemos aquilo que inspecionamos (medimos), não aquilo que esperamos”.
- A medição é necessária para confirmar que os esforços despendidos na melhoria tiveram efeito;
- O mais importante motivo para a medição é apoiar o sistema de melhorias.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Sobre a medição

- O sistema de medição de uma organização é como o painel de instrumentos de um avião. Cada instrumento indica uma variável. O piloto utiliza uma série de medições para conduzir bem o avião, ele não utiliza apenas uma medição.
- A medição serve para: controle, previsão, estimativa, tomada de decisão, identificação de problemas, solução de problemas, avaliação de melhoramentos (monitoramento da implantação da estratégia, “feedback” contínuo, parte do processo gerencial).

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Sobre a medição

- Não se pode medir aquilo que não se pode definir operacional e conceitualmente.
- A medição é o único mecanismo que nos permite saber se estamos removendo sistematicamente as causas comuns e especiais dos erros de nossos sistemas e processos, a uma velocidade razoável.
- A medição pode ser utilizada de maneira eficaz para impulsionar e motivar a melhoria da performance.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Sobre a medição

- A medição pode dizer-nos onde precisamos de melhoria, pode ajudar-nos a priorizar os alvos de nossas energias e recursos, pode motivar, pode dizer-nos quando nos tornamos melhores e é parte natural e inerente ao processo gerencial.
- Não se pode medir e definir aquilo que não se compreende.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Sobre a medição

- A medição proporciona uma base comum para a tomada de decisão.
- A melhor pessoa para medir o trabalho é quem o executa.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

O que medir

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (1994)

categorias a serem mensuradas:

***satisfação do cliente,
desempenho financeiro,
desempenho operacional e
clima organizacional.***

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

O que medir

Hronec (1994)

categorias a serem mensuradas:

*qualidade, tempo e custo nos níveis da organização;
processos e
pessoas.*

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

O que medir

Harrington (1993)

categorias a serem mensuradas:

clientes

proprietários/acionistas

produtividade/qualidade e pessoas

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

O que medir

Campos (1992)

categorias a serem mensuradas:

<i>Satisfação das Necessidades Das Pessoas</i>	<i>Consumidores</i>	<i>Qualidade</i>
	<i>Empregados</i>	<i>Crescimento humano</i>
	<i>Acionistas</i>	<i>Produtividade</i>
	<i>Vizinhos</i>	<i>Contribuição social</i>

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Como implantar indicadores

- **1º passo:** Identifique os processos-chave da organização ou setor.
- **2º passo:** Defina a cadeia do processo de cada um dos processos-chave: fornecedores/atividades/clientes.
- **3º passo:** Evidencie os produtos/serviços finais do processo.
- **4º passo:** Levante as necessidades e expectativas de seus clientes (requisitos).

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Como implantar indicadores

- **5º passo:** Levante pontos relevantes da elaboração das atividades que devem ser controlados (produtividade/capacidade).
- **6º passo:** Liste os indicadores a serem coletados com base nos passos 4 e 5. Utilize a ferramenta 5W1H/3Q1POC.
- **7º passo:** Estabeleça a medição a ser feita (método de coleta) em cada um deles (unidade, relação ou fórmula).

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Como implantar indicadores

- **8º passo:** Elabore um formulário de registro de coleta para cada um dos indicadores.
- **9º passo:** Defina a meta a ser alcançada (dados históricos, outras organizações, empresas *benchmarks* etc.)
- **10º passo:** Elabore um formulário resumo dos indicadores a serem coletados.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Como implantar indicadores

- **11º passo:** Inicie a coleta no formulário de registro.
- **12º passo:** Preencha o formulário resumo para propiciar a análise em relação a meta traçada.
- **13º passo:** Divulgue os indicadores.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Como utilizar indicadores

1. **Indicador dentro de um contexto** – Sistema de Indicadores
2. **Análise do indicador** .. não alcance da meta – problema
.. alcance da meta – melhoria

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Como utilizar indicadores

Problemas

- **1º passo:** Identifique bem o problema. Pergunte ao cliente, se necessário
- **2º passo:** Levante as causas dos problemas. Pergunte: por que isso ocorreu? Faça um diagnóstico do processo.
- **3º passo:** Identifique soluções que eliminem as causas fundamentais.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

- 4º passo: Faça um plano para implantação das soluções.
- 5º passo: Treine as pessoas, se preciso for.
- 6º passo: Implemente as soluções. Revise procedimentos, se for o caso.
- 7º passo: Continue a coletar e analisar os resultados.
- 8º passo: Se preciso, volte ao passo 1.

Construção e utilização de indicadores nos Processos de Gestão Estratégica

Melhorias

- **1º passo:** Reveja a meta estabelecida.
- **2º passo:** Verifique se é preciso alterar algum procedimento para alcançá-la.
- **3º passo:** Divulgue a nova meta a ser alcançada.
- **4º passo:** Treine as pessoas para o novo procedimento, se necessário.

Indicadores no Monitoramento e na Avaliação do desempenho dos processos organizacionais

MONITORAMENTO

Cuidados:

- garantir a continuidade de apuração;
- controlar prazos de apuração e distribuição de resultados;
- tomar providências imediatas para corrigir falhas ou desvios;
- distribuir a responsabilidade com várias pessoas.

Indicadores no Monitoramento e na Avaliação do desempenho dos processos organizacionais

AVALIAÇÃO

Procedimentos:

- comparar os resultados obtidos ao longo do tempo;
- correlacionar com índices conjunturais;
- comparar com organizações similares;
- correlacionar os indicadores obtidos.