

GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO

Relembrando a programação!



CONCEITUANDO

Alguns conceitos

MENSURAÇÃO:

“Mensuração é um conjunto de observações que resulta em redução de incerteza quando um resultado é expresso como uma quantidade.”

Douglas Hubbard

Foco principal é apoiar a tomada de decisão do gestor

Foco secundário: usar os n^{os} a favor do processo

Alguns conceitos

MEDIDA:

É a quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis (exatidão, completude, consistência, temporalidade).

Representa um dado

METRICA:

É a extrapolação de medidas. É uma conclusão com base em dados finitos.

Representa uma informação

INDICADOR:

É uma representação, de forma simples e intuitiva, de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo

Traz orientação para ação

Alguns conceitos

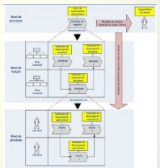
INDICADORES PODEM SER APRESENTADOS COMO

- **COEFICIENTE:** comparação entre duas ou mais informações de **mesma** grandeza.
- **TAXA:** o mesmo que o coeficiente, porém apresentado por uma escala 10^n
- **INDICE:** comparação entre duas ou mais informações de **diferentes** grandezas.

Alguns conceitos

INDICADORES PODEM SER TIPIFICADOS COMO:

- **OPERACIONAL:** indicadores de desempenho a nível de tarefas (executor).
- **FUNCIONAL:** indicadores de desempenho a nível de atividades (setores)
- **PROCESSOS:** indicadores de desempenho a nível de processo. (KPI – Key Performance Indicator)



Alguns conceitos

INDICADORES PODEM SER CATEGORIZADOS COMO

- **INDICADORES DE RESULTADO:** monitoram o efeito e não permitem mais alterar um dado resultado.
- **INDICADORES DIRECIONADORES:** monitoram a causa antes do efeito e caracterizam-se pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado.

CONSTRUINDO INDICADORES DE DESEMPENHO

Formalizando indicadores

- Qualquer medição de desempenho DEVE começar com a identificação de
 - O QUE vai ser medido,
 - PORQUE vai ser medido e
 - COM O QUE vai ser comparado.

Sem isso pode-se muito bem medir a coisa errada de forma errada e comparar a limites arbitrários

Formalizando indicadores

FICHA DO INDICADOR:

- ✓ Descrição (O QUE)
- ✓ Objetivo do indicador (POR QUE)
- ✓ Base de comparação (COM QUE)
- ✓ Nome
- ✓ Processo relacionado
- ✓ Categoria de indicador : **Resultado ou direcionador**
- ✓ Unidade de medida
- ✓ Responsável pela geração
- ✓ Responsável pelo monitoramento

Formalizando indicadores

FICHA DO INDICADOR:

- ✓ Periodicidade de Aplicação
- ✓ Periodicidade de Avaliação
- ✓ Polaridade: Maior melhor ou Menor melhor
- ✓ Faixa de aceitação:
- ✓ Interpretações possíveis: **valor x ação a realizar**
- ✓ Versão / revisão
- ✓ Segmentação
- ✓ Fórmula:
$$\frac{\text{numerador}}{\text{denominador}}$$

Formalizando indicadores

FICHA DO INDICADOR

- ✓ REGRA DE CONTAGEM do numerador e denominador
 - ✓ Conceito
 - ✓ Detalhamento
 - ✓ Fonte
- ✓ **Pertinência:** Monitoramento ou avaliação

10 DICAS SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO

10 dicas sobre indicadores

1. Indicadores não são eternos.
2. Defina poucos e bons indicadores..
3. Invista na qualidade dos dados
4. Questione a aplicabilidade dos indicadores atuais.
5. Adote um dashboard eficiente.

10 dicas sobre indicadores

6. Indicadores devem se reforçar e não competir
7. Envolver os gestores e a alta gestão.
8. Utilize ferramentas apropriadas para cada tipo de indicador
9. Lembre-se dos 7 pecados capitais da medição
10. Fuja das armadilhas:
 - do problema de escopo
 - do problema de valor
 - do problema de perspectiva

10 DICAS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR INDICADORES

Por que implantar a Gestão por Indicadores?

1. Porque gerir por indicadores de desempenho significa:

- estar um passo a frente das exigências externas
- colocar a gestão da Instituição em sintonia com as modernas práticas de gestão
- ampliar o foco e a importância do planejamento nas ações de gestão
- permitir agir antes que uma situação se torne um problema
- agir com pro-atividade na solução das causas dos problemas (poucas) e não na solução dos problemas pontuais (várias e mais complexos)

10 dicas para implantar indicadores

1. Crie e oficialize um Grupo de Trabalho.
2. Encare a implantação da gestão por indicadores como um PROJETO,
3. Defina a(s) ferramenta(s) e visualizações que serão utilizadas.
4. Levante / revise os indicadores INTERNOS atuais
5. Comece identificando os pontos críticos a serem mensurados.

10 dicas para implantar indicadores

6. Não considere somente os indicadores oficiais.
7. Estabeleça uma agenda ORDINÁRIA de reuniões para discutir indicadores
8. Oficialize os indicadores criados
9. Promova uma avaliação da qualidade dos dados a medida que cada indicador for sendo criado/trabalhado.
10. Publicize!

Check-list dos indicadores

SIMPLICIDADE:

1. é de fácil entendimento?
2. é de fácil obtenção / apuração?
3. o custo de apuração é baixo?
4. A apuração é feita sem interferência significativa no processo?
5. Para obtê-lo, não é necessário aumentar significativamente o trabalho no setor?

SELETIVIDADE:

- 6. está relacionado com o produto / serviço / processo?**
7. Enfoca pontos relevantes do produto / serviço / processo?
8. Mede a eficiência / eficácia dos processos?
9. Mede ou está ligado ao atingimento de metas?
10. Mede características importantes para o servidor?

Check-list dos indicadores

ABRANGÊNCIA

- 11. abrange as atividades da Instituição?
- 12. Está compatível com os objetivos e metas da Instituição?

CONSTÂNCIA

- 13. É permanente para possibilitar comparações históricas?
- 14. Tem periodicidade e período de medição adequados?**

GERENCIABILIDADE

- 15. É mensurável?**
- 16. É possível interferir no resultado?
- 17. A variação reflete a melhoria ou piora do produto / serviço / processo?**
- 18. Tem objetivo claro e definido?**
- 19. É conhecido um padrão para comparação?



Os 7 pecados capitais da medição

1. VAIDADE

Utilizar medições com o propósito único de fazer a organização, as pessoas e especialmente os gestores se sentirem competentes. “para inglês ver”.

2. PROVINCIANISMO

Áreas funcionais ditando métricas de desempenho de modo que apenas o próprio gestor possa controlar. Desempenho intrafuncional se sobrepondo ao desempenho interfuncional.

3. NARCISISMO

Realizar a medição do ponto de vista “de dentro para fora” (inside out) ao invés de considerar a perspectiva do cliente “de fora para dentro” (outside in)

Os 7 pecados capitais da medição

4. PREGUIÇA

Assumir que já se sabe o que é realmente importante medir sem dedicar a isso esforço e pensamento adequado.

5. MESQUINHEZ

Medir apenas uma pequena parte daquilo que realmente importa.

6. IRRELEVÂNCIA

Implementar métricas sem o cuidado de pensar no seu impacto sobre o comportamento humano e, conseqüentemente, sobre o desempenho corporativo.

Os 7 pecados capitais da medição

7. FRIVOLIDADE

Não levar as medições a sério, questionando métricas, encontrando desculpas para desempenhos insatisfatórios e buscando maneiras de culpar os outros.

Fonte: Hammer, M. Hershman, L. Faster, cheaper and better. Crown Business. 1st edition, 2010.



Considerações finais

A medição centrada em processos ainda é novidade para muitos, pois o foco tem sido normalmente em medições financeiras e de desempenho de áreas funcionais

A maturidade vem com a melhora no entendimento dos gestores sobre a informação e como pode ser utilizada. Quanto mais a informação é usada, mais os gestores aprenderão sobre suas necessidades reais de reporte.



OBRIGADO

Alexander Perelló de Freitas

alexander@sinteseconsultores.com.br