



PLATAFORMA
BRASIL

VII Fórum Nacional das Transferências da União

gov.br

*Gestão, Inovação e Transparência
para transformar o Brasil*

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

COMO CONSTRUIR INDICADORES DE DESEMPENHO



ENAP



APOIO

REALIZAÇÃO



MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



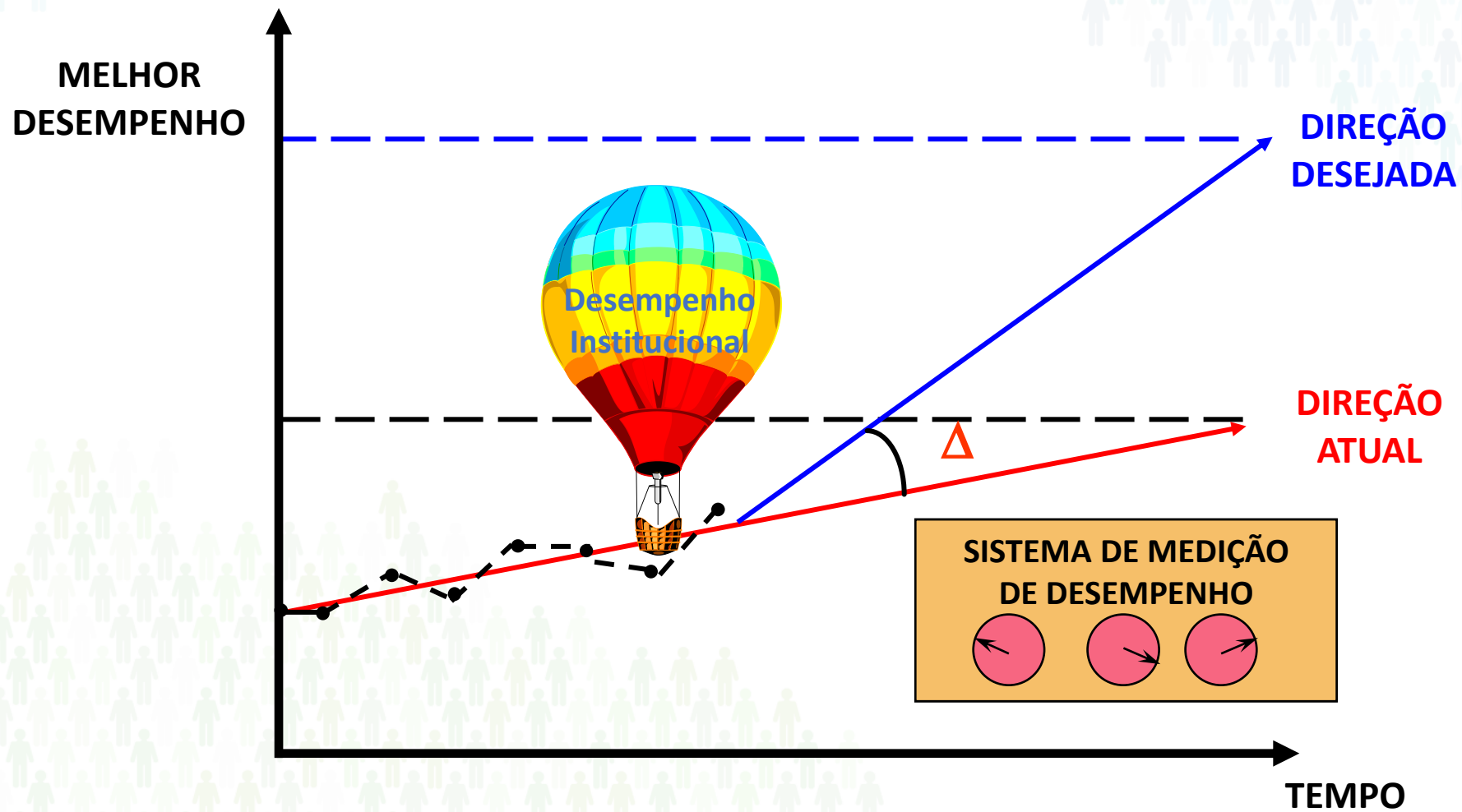
Reflexão

The background of the slide features a large, stylized crowd of people silhouettes in light blue and white, arranged in a pattern that tapers towards the top and bottom edges, creating a sense of depth and movement.

“ Não se pode ensinar coisa
alguma a alguém.
Pode-se ajudar a descobrir.”

Galileu Galilei

Pra onde vamos?



COMO SABER SE A ORGANIZAÇÃO ESTÁ INDO BEM

O que medir?

A definição de “o que medir” está relacionada à estratégia de negócio da organização, isto é, sua:

Missão

Visão

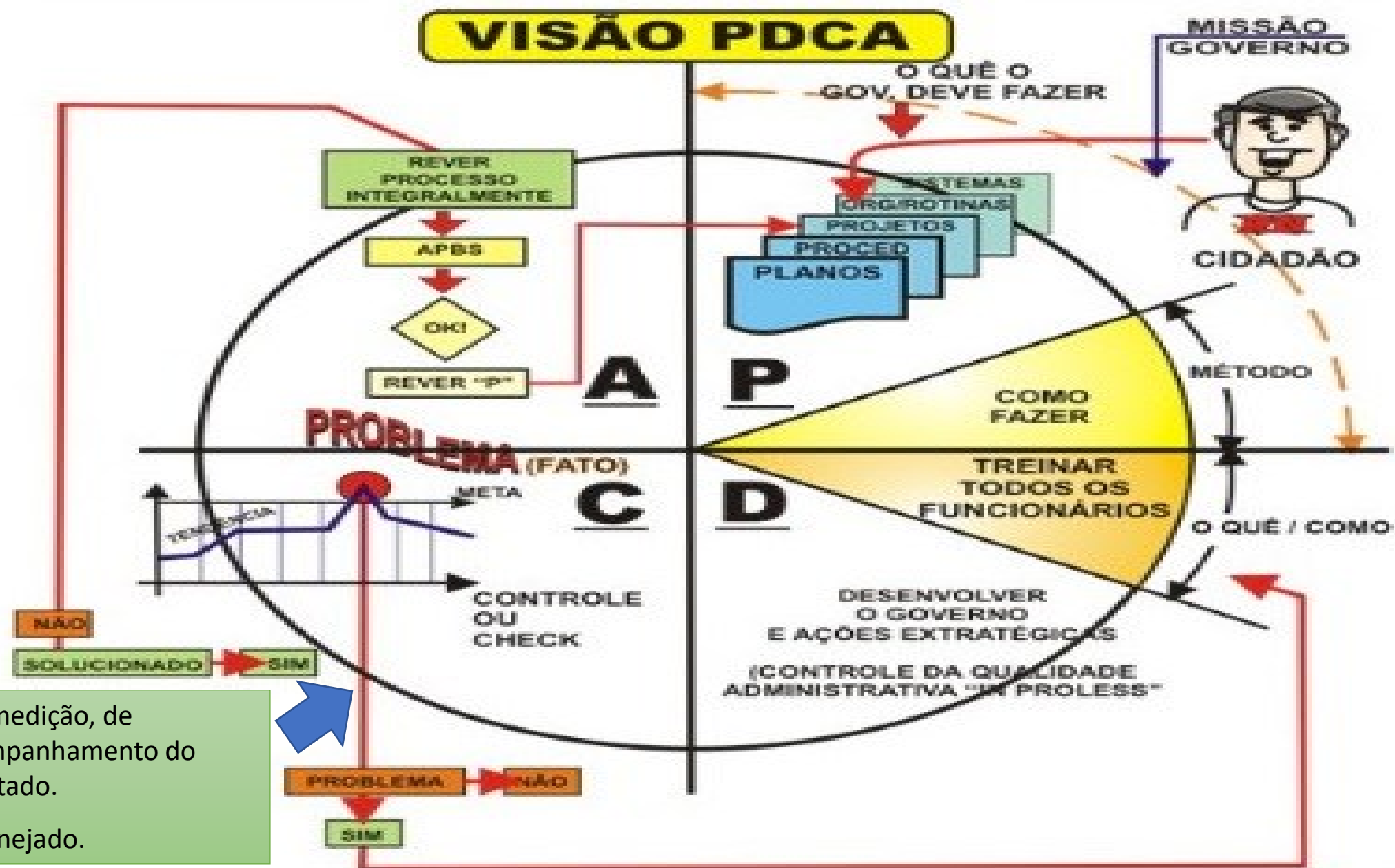
Objetivos, **Indicadores**, metas, Iniciativas Estratégicas.

DESEMPENHO E RESULTADO INSTITUCIONAL

O que medir?



ANÁLISE DO CICLO PDCA



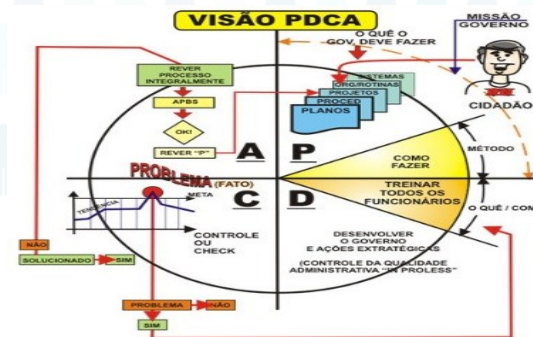
- Atividades de medição, de avaliação/acompanhamento do trabalho executado.
- Realizado x Planejado.

ANÁLISE DO CICLO PDCA

Pontos de Controle - são aqueles que geram regras ou restrições quanto à execução do processo de trabalho.

Podem ser:

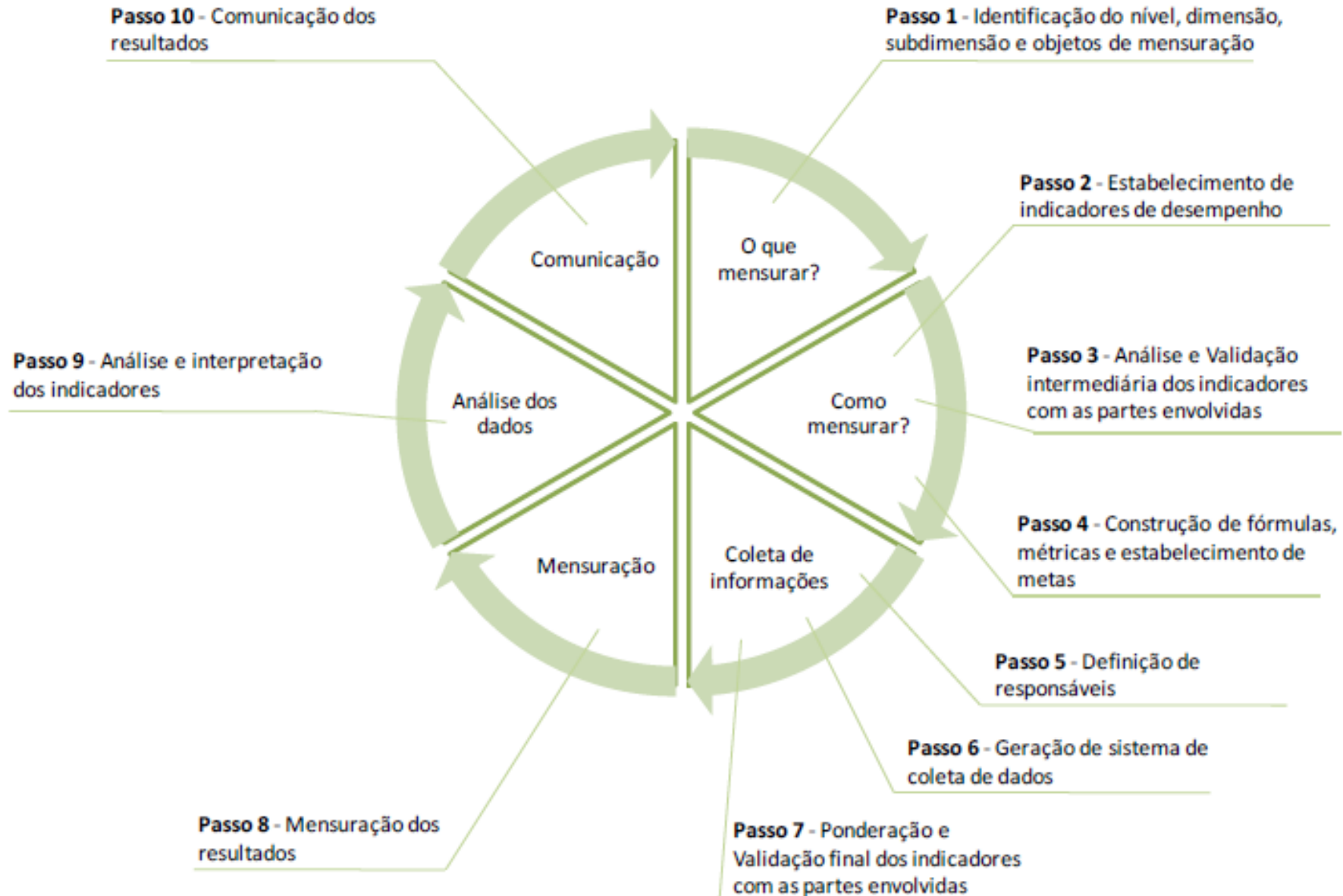
- Temporais:
 - Data de retorno,
 - Prazo de entrega, tempo de espera,
 - Período para realização do serviço, etc.
- Numéricos:
 - grau de satisfação do cliente,
 - Quantidade de reclamação etc.
- De Ação:
 - Controle da qualidade,
 - Verificação automática pelo sistema,
 - Verificação pelo usuário,
 - Buscas automáticas, etc.



Exemplos de Pontos de Controle

- Tempo de espera para cadastramento
- Prazo para publicação
- Retrabalho (dados cadastrados errados)
- Verificação, pelo usuário, dos dados cadastrados
- Controle da perfeição dos dados digitados
- Qualidade da informação gerada

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO



SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Etapas

É a denominação que se dá à atividade sistemática e contínua de medir e avaliar a eficiência e a eficácia dos processos e a efetividade dos resultados, por meio da aplicação de indicadores previamente formulados.

- ❖ **Construção**
- ❖ **Aplicação**
- ❖ **Avaliação**

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Peças-chave do Sistema de Medição

- São escritos com o uso de linguagem matemática e que servem de parâmetros de referência para medir a eficiência a eficácia e a efetividade dos processos e de suas atividades.
- Mostram um cálculo que deve ser efetuado com grandezas distintas. O resultado do cálculo, ou o próprio indicador, é também uma grandeza com um significado.
- É um **número**, **percentagem** ou **razão** que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas pré-estabelecidas.

Servem para:

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Medições de desempenho

São efetuadas quando os aspectos do desempenho podem ser mensurados diretamente e quantificados com facilidade.

Exemplos:

- Quilometragem de estradas conservadas;
- Número de alunos matriculados no 1º grau.

Indicadores de desempenho

- São utilizados quando não é possível efetuar tais mensurações, de forma direta.
- São uma alternativa para a medição do desempenho, embora não forneçam uma mensuração direta dos resultados.

Exemplo:

Índice de repetência na 1ª série do 1º grau, como um dos fatores a serem considerados na formação de um indicador de desempenho para medir a efetividade do ensino de 1º grau.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Informações gerenciais e indicadores de desempenho

- **A organização possui 08 funcionários (ig)**
- **O índice de absenteísmo anual é de 1 % (id)**
- **A organização foi contratada para realizar 10 projetos (ig)**
- **90% dos projetos foram concluídos dentro do prazo estabelecido (id)**
- **90% dos projetos não caíram em exigência (id)**
- **A organização possui atualmente 60 clientes (ig)**
- **95% dos clientes estão muito satisfeitos com a qualidade do serviço (id)**

Um conjunto de dados **isolado**, mostrando os resultados atingidos por uma instituição, não diz nada a respeito do desempenho da mesma, a menos que seja **confrontado** com metas ou padrões pré-estabelecidos, ou realizada uma **comparação** com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Componentes Básicos

- **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- **Índice** (número): valor de um indicador em determinado momento;
- **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Variáveis componentes



Custo:

- Custo unitário
- Custo total programado



Qualidade:

- Satisfação do cliente
- Padrões de qualidade



Tempo:

- Prazos estabelecidos
- Tempo por tarefa



Quantidade:

- Produção total
- Demanda atendida

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Indicadores de desempenho a partir dos usuários

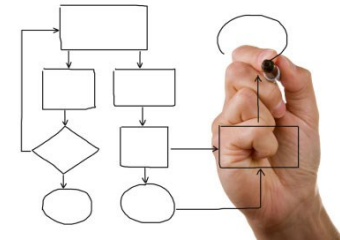


Evento	Fatores	Medida
Índice de Satisfação	Nº reclamações/total de entregas no período	%
Segurança	Nº de incidentes no uso do produto/total de produtos em uso	%
Tempo de Espera	Tempo final (data de entrega) menos tempo inicial (data do pedido)/pedidos no período	Nº médio
Tempo de execução de um projeto	Datas de aceitação (data prevista p/ entrega/nº de projetos no período)	Nº médio

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Indicadores de desempenho a partir do processo



Evento	Fatores	Medida
Redução de defeitos	Partes e produtos defeituosos/partes e produtos produzidos no período (mês)	%/mês
Eliminação de perdas	Material perdido/material necessário por produto no período (mês)	%/mês
Contatos com clientes	Nº de contatos/quantidade de pedidos no período (mês)	%/mês
Devoluções	Nº de ordens de compra/quantidade de devoluções no período (mês)	%/mês
Eficiência	Nº de horas de máquina parada/nº de horas de capacidade produtiva	%/mês
Chamadas técnicas	Nº de chamadas p/ assistência técnica/tempo de uso do produto em garantia	Nº/ano

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Indicadores de desempenho a partir dos servidores

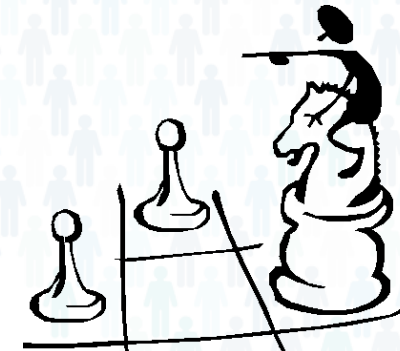


Evento	Fatores	Medida
Produtividade	Produção/pessoa no período de trabalho(mês)	Valor/mês
Rotatividade	Nº de funcionários que saíram/total de funcionários no período (mês)	%/mês
Taxa de acidentes	Nº de acidentes registrados/horas trabalhadas no período	%/mês
Capacitação	Pessoal envolvido no treinamento/nº de funcionário no período	Nº/mês

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Indicadores de desempenho a partir dos objetivos



Evento	Fatores	Medida
Índice de produtividade	Produção líquida aprovada (nº de cadernos impressos)/total de horas trabalhadas	Nº de cadernos/hora
Índice de devolução	Total devolvido/volume total faturado no período (mês)	%/mês
Taxa de faturamento médio por cliente	Faturamento/total de clientes no período	Valor financeiro médio /mês
Crescimento do faturamento	Faturamento real/faturamento previsto	%

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Indicadores de desempenho no suporte ao processo



Evento	Fatores	Medida
Tempo de atravessamento da produção	Horas paradas/total horas no período (mês)	%/mês
Automação	Total de operações automatizadas/total de operações	%
Serviços terceirizados	Quantidade de serviços terceirizados/total de serviços	%

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores

Estrutura de Ponderação

Dimensão do Desempenho	Peso	Proporção
Efetividade (E1) Eficácia (E2) Eficiência (E3)	2,5 2 1,5	60% Resultado
Execução (E4) Excelência (E5) Economicidade (E6)	1,5 1,5 1	40% Esforço
Total dos pesos	10	100%

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Resumindo

In

-
- S
- Pro

**O INDICADOR
AFERE, MEDE,
CONSTATA E NÓS É
QUE DECIDIMOS**

processo;

acompanhados sistematicamente.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Faixa de Aceitação

- Baliza a aceitação dos resultados obtidos com a aplicação do indicador.
- Valores obtidos dentro da faixa são aceitáveis, valores fora da faixa indicam que é necessário investigar as condições que redundaram no resultado.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Faixa de Aceitação

Interpretação dos Resultados Medidos: Descrição prévia de como os resultados obtidos com a aplicação dos indicadores devem ser interpretados. ↑ ↓

Periodicidade de aplicação: Definição da periodicidade de coleta dos dados (diário, semanal, mensal, etc).

Periodicidade da avaliação: Definição da periodicidade de avaliação dos indicadores (mensal, semestral, anual).

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Aplicação

- Os executores utilizam os indicadores (medem) nos processos (ou sub-processos) selecionados, conforme o que foi planejado.

Quem Aplica?

- Os executores dos processos

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Aplicação

Vantagens:

- 1 - Detecção antecipada dos sinais de problemas;
- 2 - Delineamento e a implementação de ações corretivas e preventivas no curto prazo.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Aplicação

Exemplo

Formulário Aplicação de Indicadores		
Sub-processo	Área Responsável	Responsável
Cadastramento no SICAF	Departamento de Compras	Gerente de Compras
Data da Aplicação/Avaliação	Fórmula	Resultado
29/06/2022	$\frac{QCV}{TCF} = \frac{45}{70} \times 100$	64,29%
Considerações	O que fazer	
Valor encontrado na faixa de aceitação, porém, próximo ao limite inferior. Talvez esteja indicando que empresas não manifestaram grande interesse em participar do certame.	Aumentar a divulgação do edital de licitação.	

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação

- Os executores, com base em análises de histórico de resultados, avaliam os processos com o objetivo de promover aperfeiçoamentos.
- Foco na melhoria contínua dos processos – ações e decisões orientadas.
- Subsídio para novas táticas, estratégias e até mesmo objetivos gerais e missão.

Quem Avalia?

Os executores dos processos

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação

Observar a tendência dos resultados

- Aspecto histórico: regressão e progressão

Comparar com alguma referência externa

- Aspecto Posicionamento

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação

Aperfeiçoamento do processo (ou sub-processo):

Significa redesenhá-lo implementando melhorias que foram percebidas como resultado do monitoramento.

*O termo **melhoria** está associado com:*

- Novas práticas;
- Novas técnicas;
- Pessoal mais capacitado e mais experimentado.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação

Calibragem dos indicadores:

Consiste em ajustar a faixa de aceitação dos indicadores, alargando ou reduzindo o intervalo contido entre o limite superior e o inferior (significa ajustar a tolerância dos resultados).

Necessidade de histórico de resultados antes de promover calibragem – *(aprendizado)*

Atenção com ocorrências sazonais: férias, recessos, etc.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Pensando bem...

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

William Edwards Deming

Obrigado!

ESAÚ MENDES SIRQUEIRA

E-mail: esau.mendes@economia.gov.br

Tel. (61) 2020-8617