INDICADORES DE PERFORMANCE

SECRETARIA GERAL DE PLANEJAMENTO

CENÁRIO

a) - MELHORIA DA COMPETITIVIDADE

⇩

b) - NECESSIDADES DE RÁPIDAS MUDANÇAS

⇩

c) - OPORTUNIDADES E RISCOS

⇩

d) - GERENCIAMENTO DAS MUDANÇAS

⇩

e) - ABORDAGEM SISTEMÁTICA

Palavra chave:

“A medição de desempenho é um processo, não um evento”

A IMPORTÂNCIA DE MEDIR

A importância de **medir** é incontestável, seja para determinar **referências entre valores**, seja para servir de **elemento de controle**. Em qualquer caso, **somente através** da **mensuração** de fenômenos o **administrador** pode tomar **medidas corretivas**, **oportunas e adequadas**, evitando o processo da tomada de decisões com base no **casuísmo** ou na **mera intuição**. Somente o hábito de medir e de acompanhar variações **permite, ao administrador**, tomar medidas gerenciais para cada caso específico, **corrigindo as ações planejadas.**

A importância de medir

Diante disso, o objetivo principal com a abordagem desse tema é identificar os indicadores que estão sendo utilizados como ferramenta de medição e análise do desempenho da gestão no TCE-RO. Deste modo, o intuíto é tentar responder ao seguinte problema: é possível identificar indicadores capazes de medir e avaliar a gestão do TCE-RO?.

Tarefa básica dos indicadores

Expressar da forma mais **simples possível**, uma determinada **situação** que se **deseja avaliar**. O **resultado** de um indicador é **uma fotografia** de dado momento, e **demonstra**, sob uma base de medida, **aquilo que está sendo feito**, ou o que se projeta para ser feito.

Tarefa básica dos indicadores

Levando em conta que um indicador é um número que expressa o estado de alguma coisa que se considera **relevante** e **importante** para a **organização**, sua construção passa, primeiramente, pela análise da contribuição para a tomada de decisão. **O indicador deve ser representante de algo que se toma como necessário para a rotina de gerenciamento da organização**. Em função disso, são necessários cuidados quando do estabelecimento da **coleta e tratamento de dados**, que constituem a **base para a formação de um indicador.**

Importância do indicador

Um grupo especial de indicadores de desempenho de gestão tem **como objetivo medir** os níveis de **eficiência das decisões tomadas**, verificando se as ações implementadas estão atingindo os resultados esperados, a que custos e outros impactos que estão gerando e suas tendências. Esses indicadores são **essenciais ao planejamento e ao controle dos processos** porque **possibilitam** o **estabelecimento de metas e visualização de seus desdobramentos**, ao tempo em que **permitem a análise crítica** que embasará o re-planejamento ao longo da gestão.

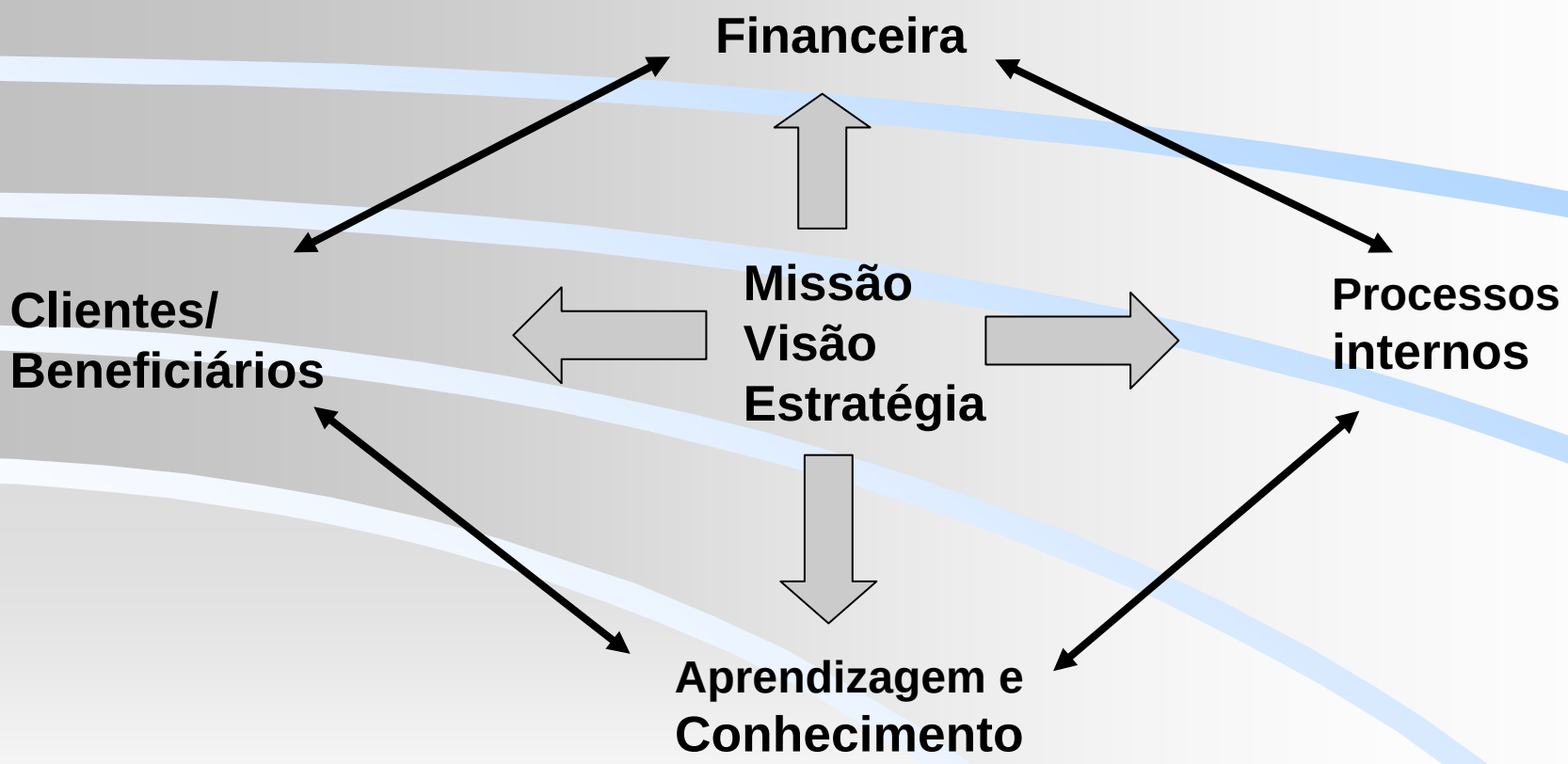
Importância do indicador

Os indicadores são sinais vitais da organização. Eles informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Eles comunicam o que é importante para a organização: a estratégia do primeiro escalão para os demais níveis, resultados de processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, o controle e melhoria dentro dos processos. **Os indicadores devem interligar estratégia, recursos e processos**.

Importância do indicador

Para Kaplan e Norton, os indicadores são usados para controlar a qualidade e o desempenho de produtos e processos. A apuração dos resultados através dos indicadores permite avaliar o desempenho em relação à meta e a outros referenciais, possibilitando o controle e a tomada de decisão gerencial. Outra importante função é a de induzir atitudes nas pessoas cujo desempenho está medindo, pois as pessoas tendem a agir influenciadas pela forma como são avaliadas.

Segundo Norton e Kaplan (1996), o Balanced Scorecard (BSC) traduz a missão, visão e a estratégia empresarial em objetivos e medidas de desempenhos organizados em quatro perspectivas.



Perspectivas do (BSC)

- **Perspectiva Financeira: como criar valor para nossos clientes/beneficiários dentro de nossos limites financeiros? Como financiamos nossa Missão?;**
- **Processo Internos: quais os processos que devemos adotar ou criar para tornar nossas ações mais eficientes e satisfatórias para nossos clientes, dentro de nossas limitações financeiras?;**
- **Aprendizado e Conhecimento: o que devemos aprender ou desenvolver para mudar e crescer, no caminho de nossa Visão de Futuro?;**
- **Clientes/Beneficiários: quem são nossos clientes ou beneficiários de nossa ação? Como nossa ação pode criar valor para nossos clientes/beneficiários**

O controle da gestão pública

A gestão pública precisa ser avaliada para conhecer e dar respostas ao cidadão comum, quanto o grau de adequação e coerência existente entre as decisões dos gestores e a eficácia, eficiência e economia com que foram administrados os recursos públicos para serem atingidos os objetivos e metas da organização. Estabelecidos nos planos e orçamentos e; para realizar avaliação da gestão pública, é necessário considerar a possibilidade de um modelo de contabilidade desenhado para a gestão, que considere indicadores ou parâmetros de gestão adequados.

O controle da gestão pública

A utilização e a aplicação de técnicas de gestão, como por exemplo, os indicadores para medir e comparar o desempenho dos gestores no setor público, são muito mais complicados, se comparados com o setor privado. Algumas das limitações mais conhecidas são a falta de indicadores, a dificuldade para fixar e quantificar os objetivos sociais, a utilização de termos não monetários, a falta de clareza nos objetivos, metas e atividades realizadas, entre outros.

Indicadores

São elementos que servem para medir a eficiência, eficácia e efetividade da Organização, relativo ao processo produtivo, buscando sempre a satisfação do cliente.

Indicadores e Modelo de Gestão

- Modelo Contábil – números e moedas
- Modelo Administrativo - processos

Função dos Indicadores

- Evidenciar as possíveis novas ações a serem implementadas;
- Verificar se as ações implementadas estão produzindo os efeitos desejados;
- Medir a eficiência, eficácia e efetividade.

Trilogia dos Indicadores

- **Eficiência** : São os meios, otimização dos recursos, celeridade nos processos;
- **Eficácia** : É o produto, resultado, atingir a meta desejada;
- **Efetividade**: É o impacto da eficiência e eficácia, focam os resultados dos produtos/serviços (fazer a coisa certa de maneira certa), o resultado atingir o público alvo.

Classificação dos Indicadores

- Indicadores Estratégicos
- Indicadores de Produtividade
- Indicadores de Qualidade

Importância do Controle e Avaliação

- Fortalecer o Planejamento;
- Promover melhorias;
- Auxiliar na tomada de decisão.

MÁXIMA:

- O que não é definido não pode ser controlado;

O que não é controlado não pode ser medido;

O que não é medido não pode ser melhorado.

- Não basta fazer certo a coisa, tem que fazer a coisa certa.

ALGUNS INDICADORES DE PERFORMANCE

Indicadores da Qualidade

Indicadores da Não Qualidade

$$\frac{\text{n.º de atendimentos com atraso x 100}}{\text{total de atendimentos}} = \text{\% de atendimento com atraso}$$

$$\frac{\text{n.º de produtos defeituosos x 100}}{\text{total produzido}} = \text{\% de produtos defeituosos}$$

$$\frac{\text{n.º de pessoas não atendidas x 100}}{\text{total da população de pessoas necessitadas}} = \text{\% de não atendimento}$$

Indicadores da Qualidade

Indicadores da Qualidade

$$\frac{\text{Quantidade de acertos}}{\text{total produzido, entregue, vendido, oferecido ...}}$$

ou

$$\frac{\text{Produtos/serviços de acordo com as necessidades dos clientes}}{\text{total de produtos / serviços entregues ou prestados}}$$

ou

$$\frac{\text{n.º de atendimentos / de necessidades atendidas}}{\text{total de necessidades a atender}}$$

Indicadores de Produtividade

O que são?

Os Indicadores de Produtividade são ligados à eficiência, estão dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Medir o que se passa no interior dos processos e atividades permite identificar problemas e, consequentemente, preveni-los para que não tragam prejuízos aos clientes

Indicadores de Produtividade

Fórmulas

$$\frac{\text{Total produzido}}{\text{Recursos utilizados ou disponíveis}}$$

ou

$$\frac{\text{Recursos utilizados ou disponíveis}}{\text{Total produzido}}$$

As medidas de desempenho devem derivar da declaração de missão.

Estratégia x Medidas de desempenho

As medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda a organização, para que as pessoas da organização entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral.

As medidas de desempenho associam missão, estratégias, metas e processos da organização.

Exemplos de Indicadores de Produtividade

$$\frac{\text{Receita total (R\$)}}{\text{Total de colaboradores}}$$ **= R$ de receita por colaborador**

$$\frac{\text{Custo total (R\$)}}{\text{Total de clientes atendidos}}$$ **= R$ de gasto/ cliente atendido**

$$\frac{\text{Total de Clientes}}{\text{Custo total (R\$)}}$$ **= n.º de clientes / R$ de custo**

$$\frac{\text{Receita total (R\$)}}{\text{Custo total (R\$)}}$$ **= R$ de receita / R$ gasto**

Exemplos de Indicadores de RH

Absenteísmo Total

$$\left[\frac{\text{N° de dias não trabalhados (convertido por horas)}}{\text{N° de empregados x N° de dias úteis}}\right] \times 100$$

Exemplos de Indicadores de RH

Retorno do Investimento em Treinamento

$$\frac{\text{(Receita Bruta – (Despesas Totais – Despesas com T\&D)}}{\text{Despesas em T\&D}}$$

Custo de T&D por Empregado

$$\frac{\text{Custo total de T\&D}}{\text{N° de empregados}}$$

Chamamos de Eficiência do Processo a relação entre o resultado obtido na medição de um Indicador de Produtividade e o Índice estabelecido como padrão do processo.

Cálculo de Eficiência

Eficiência é a relação entre: o índice de produtividade obtido e o índice considerado como padrão. Dependendo de como os índices foram definidos, será igual a:

$$\frac{\text{Recursos previstos}}{\text{Recursos utilizados}} \times 100$$

Diferenças entre os indicadores de produtividade e qualidade

Indicadores	Produtividade	Qualidade
✓ Dizem respeito	ao modo de utilizar os recursos	a 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 da Capacidade

O que são?

Os Indicadores da Capacidade medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Exemplos de Indicadores da Capacidade:

n.º de peças produzidas / hora

n.º de atendimento / mês

n.º de correspondências enviadas / dia

n.º de clientes visitados / ano

OBRIGADO

BOM DIA

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

SECRETARIA-GERAL DE PLANEJAMENTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Secretaria-Geral de Planejamento

- Pode dizer-me que caminho devo tomar?
- Isto depende do lugar para onde você quer ir.
(Respondeu com muito propósito o gato)
- Não tenho destino certo.
-Neste caso qualquer caminho serve.

(“Alice no País da Maravilhas” - Lewis Carrol)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É um modelo de decisão, unificado e integrador, que:

- **Determina e revela o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em Priorizar a Alocação de Recursos;**
- **Delimita os domínios de atuação da Instituição;**
- **Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;**
- **Engaja todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores.**

BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- AGILIZA DECISÕES
- MELHORA A COMUNICAÇÃO
- AUMENTA A CAPACIDADE GERENCIAL PARA TOMAR DECISÕES
- PROMOVE UMA CONSCIÊNCIA COLETIVA
- PROPORCIONA UMA VISÃO DE CONJUNTO
- MAIOR DELEGAÇÃO
- DIREÇÃO ÚNICA PARA TODOS
- ORIENTA PROGRAMAS DE QUALIDADE
- MELHORA O RELACIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO COM SEU AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

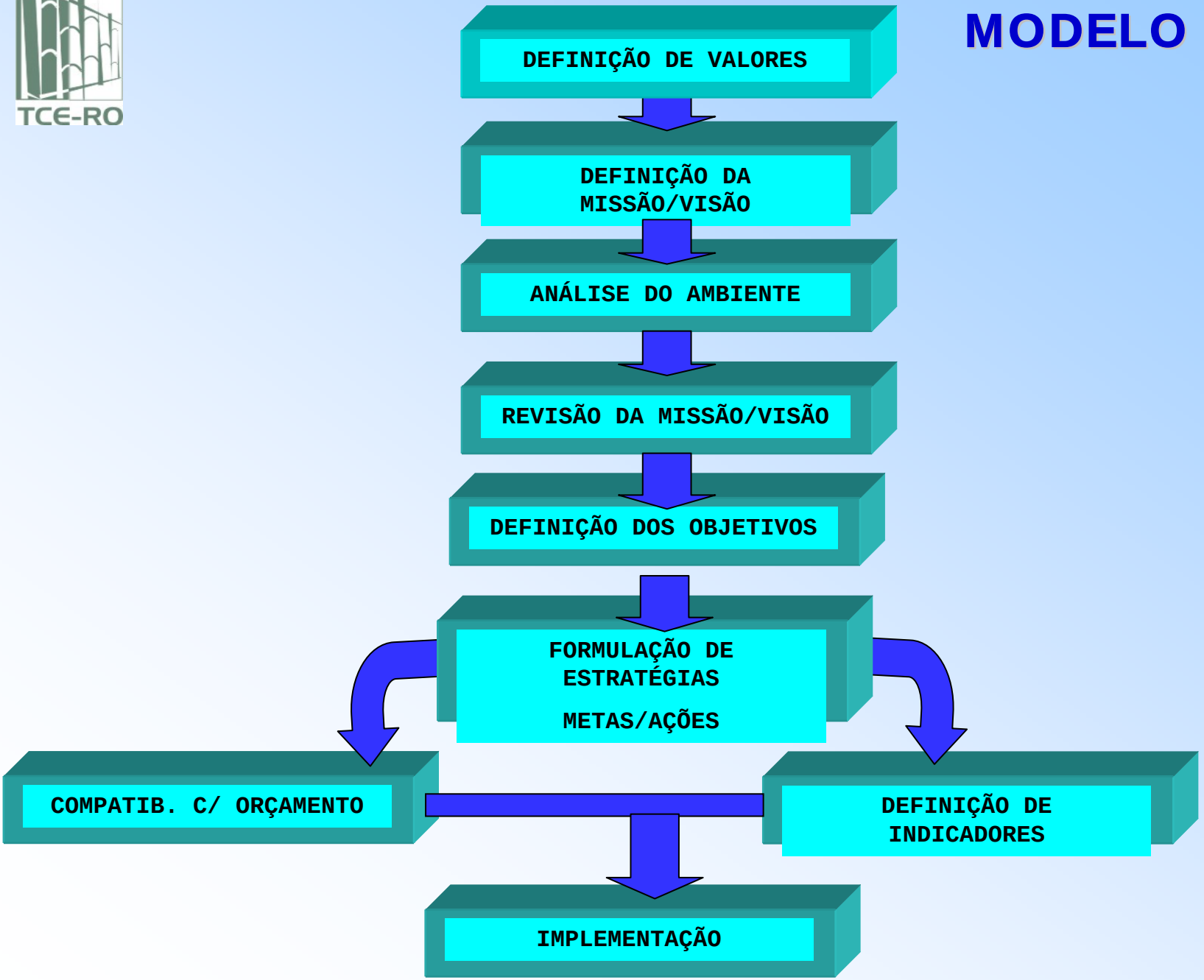
Premissas para atender novo contexto ambiental

- Desenvolvimento da política e da gestão da tecnologia da informação – TI
- Novos modelos de gestão
- Organização e evolução da sociedade, com maiores exigências
- Participação dos servidores nas decisões
- Maior fiscalização da sociedade através da mídia
- Aumento da estrutura física do Tribunal de Contas
- Adequação da política e gestão de pessoal
- Planejamento estratégico e aprimoramento gerencial

Documentos norteadores

- Planejamento Estratégico da Auditoria Governamental no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia – Triênio 2002/2005
- Diretrizes Estratégicas 2008/2011
- Plano Plurianual 2008/2011

MODELO TCE-RO



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

- Aperfeiçoar e ampliar as ações do TCE-RO dirigidas para o fortalecimento institucional.
- Atuar de forma integrada e concomitante juntos aos entes jurisdicionados com o propósito de implementar medidas preventivas de controle durante a execução dos programas de governo.
- Dirigir maior apoio à estruturação das áreas de comunicação, ouvidoria e corregedoria do TCE-RO.
- Dar prosseguimento às ações de implantação da Escola de Contas/TCE-RO, assegurando-lhe a estruturação organizacional necessária à sua operacionalização.
- Direcionar o apoio administrativo necessário para estruturar o projeto de implantação das Secretarias Regionais de Controle Externo do TCE-RO nos municípios de Vilhena, Cacoal, Ji-Paraná, Ariquemes e São Miguel do Guaporé.
- Promover a capacitação do capital humano do TCE-RO com extensão aos jurisdicionados.

OBJETIVOS / METAS / AÇÕES – TCE-RO

Aperfeiçoar e Ampliar as Ações do Tribunal de Contas Dirigidas para o Fortalecimento Institucional

- Implantar Programa Permanente de Capacitação do Capital Humano do TCE-RO, inclusive MBA, Mestrado e Doutorado, até julho de 2010;
- Adequar a política e gestão de pessoas, até março de 2011;
- Treinar 100% dos servidores admitidos através do concurso público de 2007, até março de 2010;
- Desenvolver a política de gestão da informação, até novembro de 2010.

- Solicitar ao Instituto de Ensino e Pesquisa IEP, que realize as parcerias necessárias;
- Realizar estudo junto ao DRH visando adotar as práticas de políticas de pessoal através do mapeamento e mensuração por competências;
- Identificar os cursos nos quais é justificada sua aplicação aos novos servidores;
- Deliberar as diretrizes, normas, padrões, metodologias e procedimentos, analisar e homologar os planos setoriais, orientando a evolução das diversas ações, para promover maior efetividade na gestão do TCE-RO.

Ferramentas de Trabalho: Análise SWOT

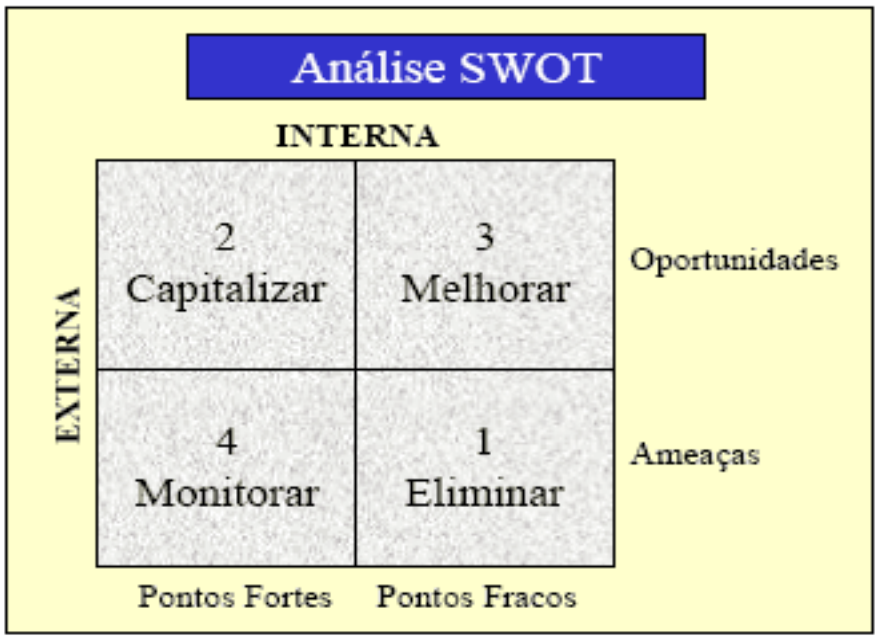


Figura 4 – Análise SWOT

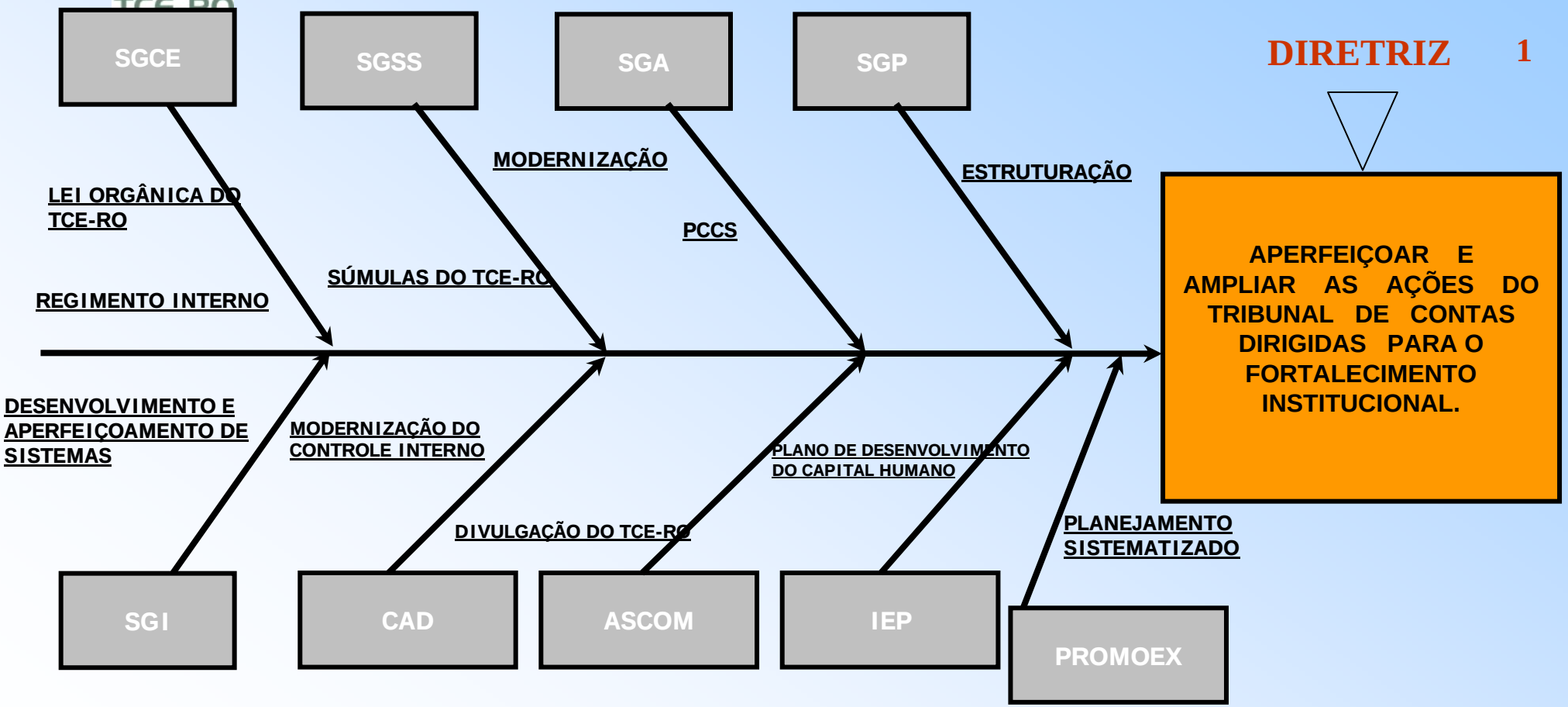
- **S,** de ***S**trengths* = Forças, pontos fortes;
- **W,** de ***W**eaknesses* = Fraquezas, pontos fracos;
- **O,** de ***O**pportunities* = oportunidades, chances;
- **T,** de ***T**hreats* = ameaças.

• Análise dos pontos fortes e fracos da organização (ambiente interno).

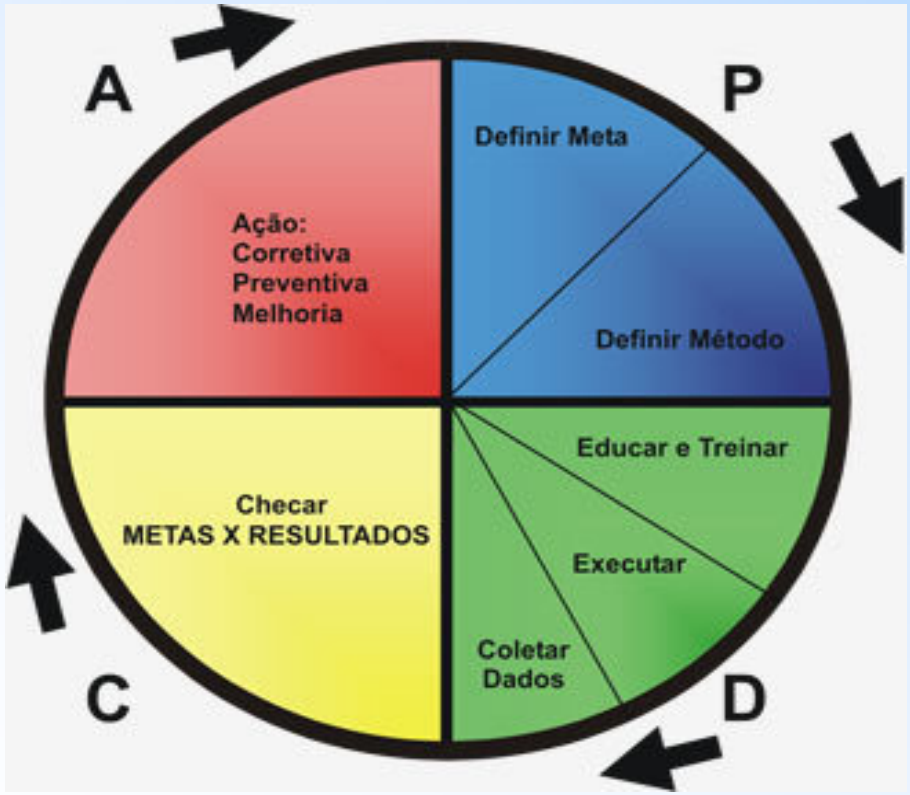
• Levantamento de oportunidades e ameaças (ambiente externo).

• Prever a orientação estratégica a ser adotada para cumprir as propostas de cada quadrante.

Ferramentas de Trabalho: Diagrama de Ishikawa



Ferramentas de Trabalho: Ciclo PDCA



- **P,** de *plan* = planejar;
- **D,** de *do* = fazer, executar;
- **C,** de *check* = verificar, controlar
- **A,** de *act* = agir, atuar corretivamente.

Secretaria Geral de Planejamento

“ Se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas”

Sun Tzu

MUITO OBRIGADO

Indicativo de bibliografia para estudo de indicadores de performance.

1) Título: **Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho** Editora: Qualitymark Assunto: Administração-Planejamento Estratégico ISBN: 9788573038071 Idioma: Português Tipo de Capa: BROCHURA Edição: 2 Número de Páginas: 120

2) Título: **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos** Editora: Qualitymark Assunto: Administração-Recursos Humanos ISBN: 9788573037128 Idioma: Português Tipo de Capa: BROCHURA Edição: 4

3) Takashina, N.T. e Flores, M.C.X **Indicadores de Qualidade e do Desempenho: como Estabelecer Metas e Medir Resultados**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1997.

Obs: Futuramente será disponibilizada outras literaturas.