

# **INDICADORES**

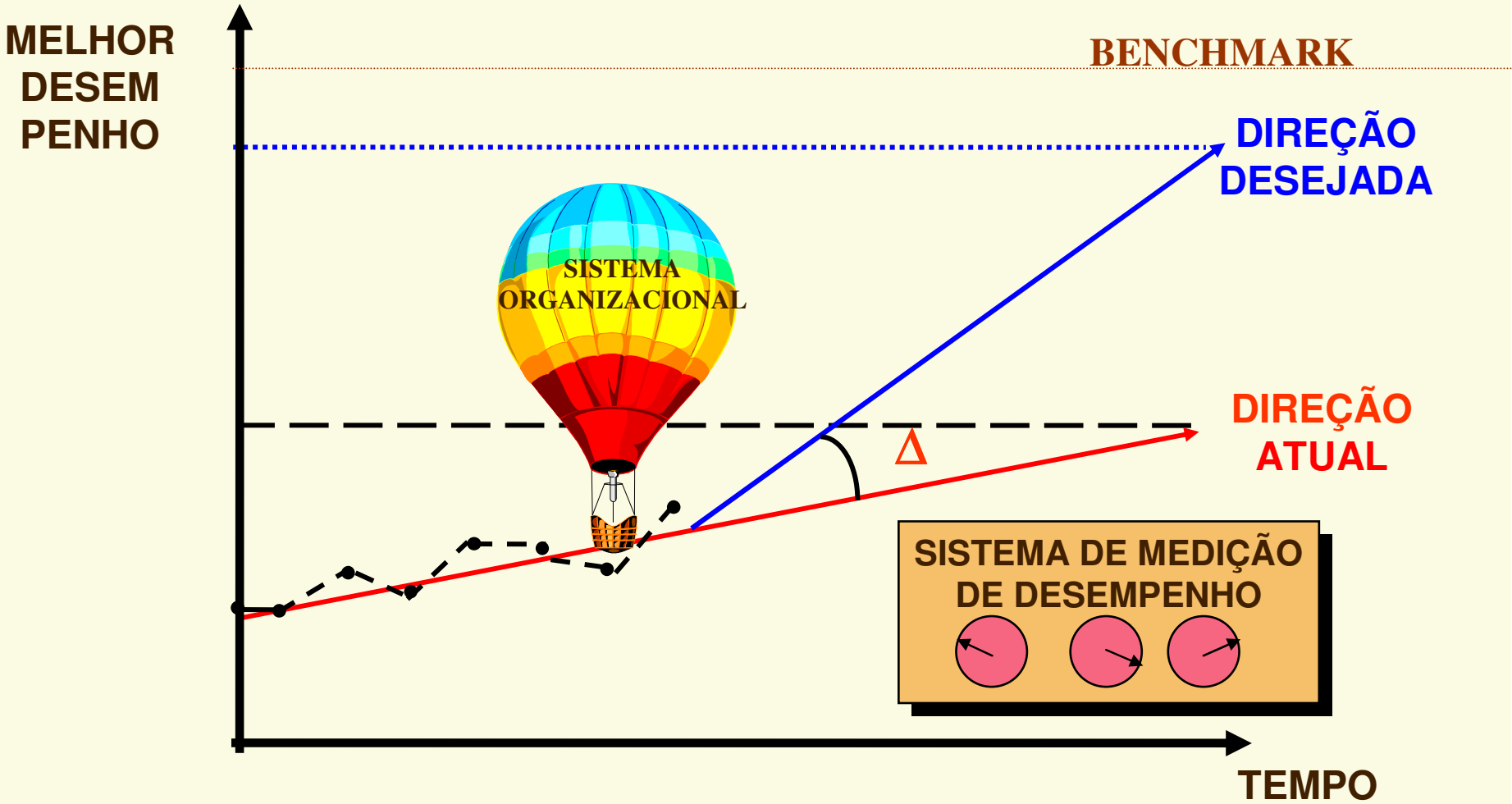
*O que são e para que servem?*

# Onde Queremos Ir ?

**“SE O HOMEM NÃO SABE  
A QUE PORTO SE  
DIRIGE, NENHUM VENTO  
LHE SERÁ FAVORÁVEL”**

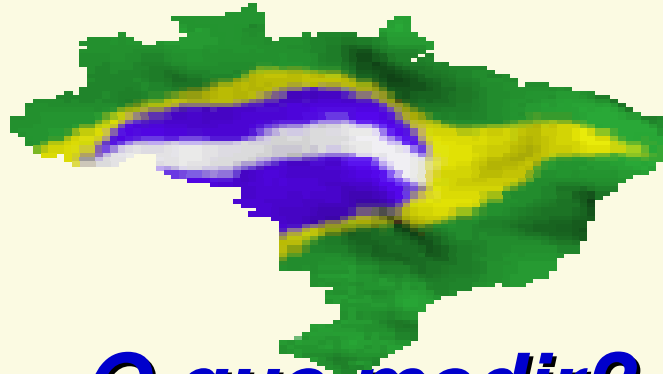
**SÊNECA**

# Gerenciamento do Sistema Organizacional



**• NÃO MELHORAR O DESEMPENHO DO PROCESSO IMPLICA EM NÃO MELHORAR O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.**

**• NÃO MELHORAR OS PROCESSOS DE MANEIRA EFETIVA SIGNIFICA NÃO GERENCIAR EFETIVAMENTE A MISSÃO.**

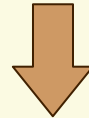


- ***O que medir?***
- ***Por onde começar?***
- ***Quando medir?***
- ***Quem deve medir?***
- ***Como medir?***

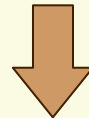
**Planejando Estrategicamente**



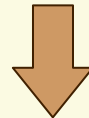
**Valores**



**Missão / Negócio**



**Visão de Futuro**



**Fatores Críticos de Sucesso**

**Visão Estratégica**

**M E T A S**  
*Alvos a serem atingidos: resultados,  
quando, por quem?*

V

M I S S Ã O  
M I S S Ã O

I

**INDICADORES**  
*Formas de medir*

S

M I S S Ã O  
M I S S Ã O

**ESTRATÉGIAS**  
*Caminhos: como fazer?*

Ã

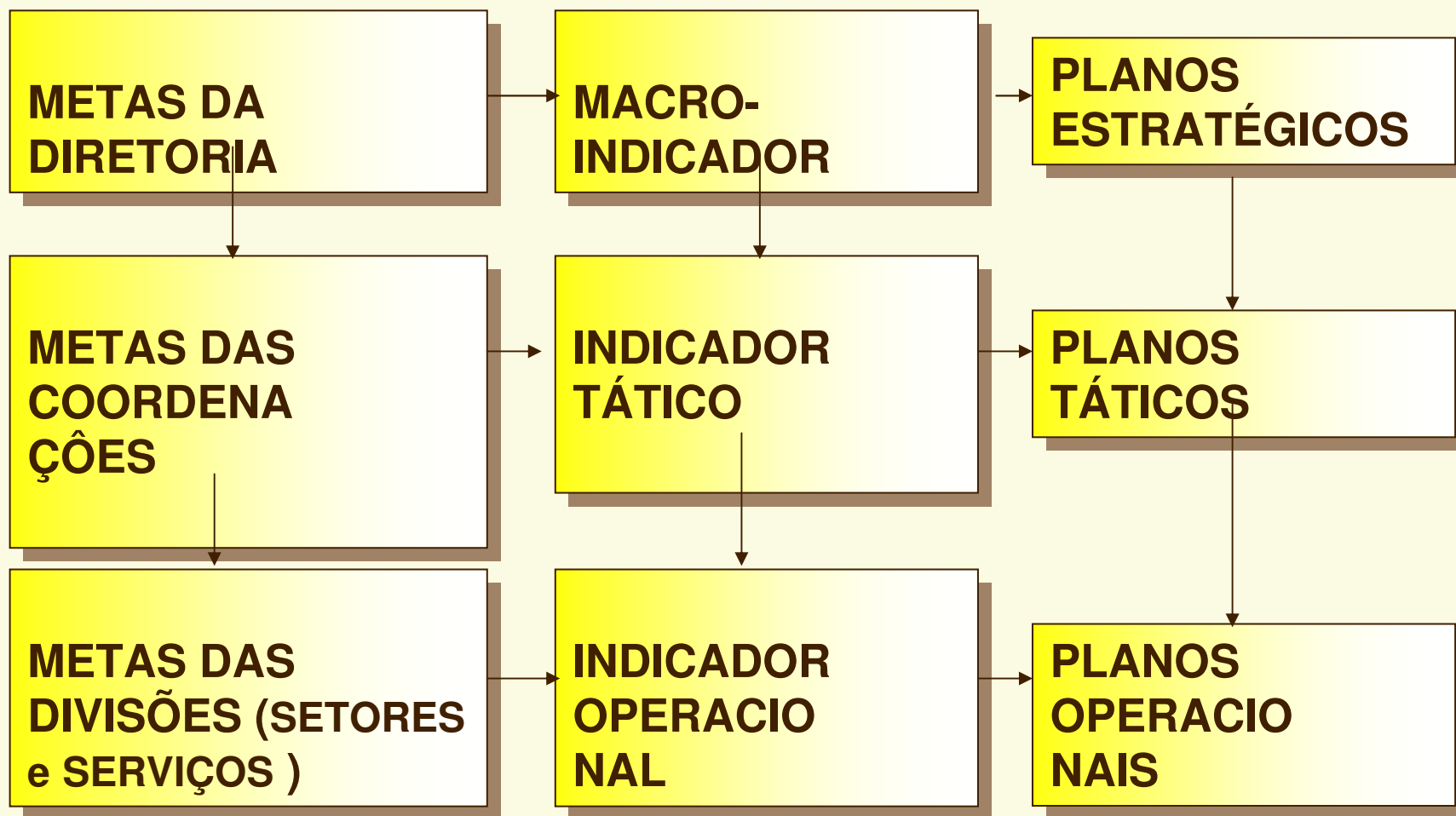
O

# AS METAS

- **Expressa por indicadores**
- **Ligada aos objetivos estratégicos**
- **Importante estrategicamente**
- **Voltada para atender o cliente final**
- **Desafiadora, mas praticável.**

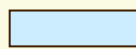
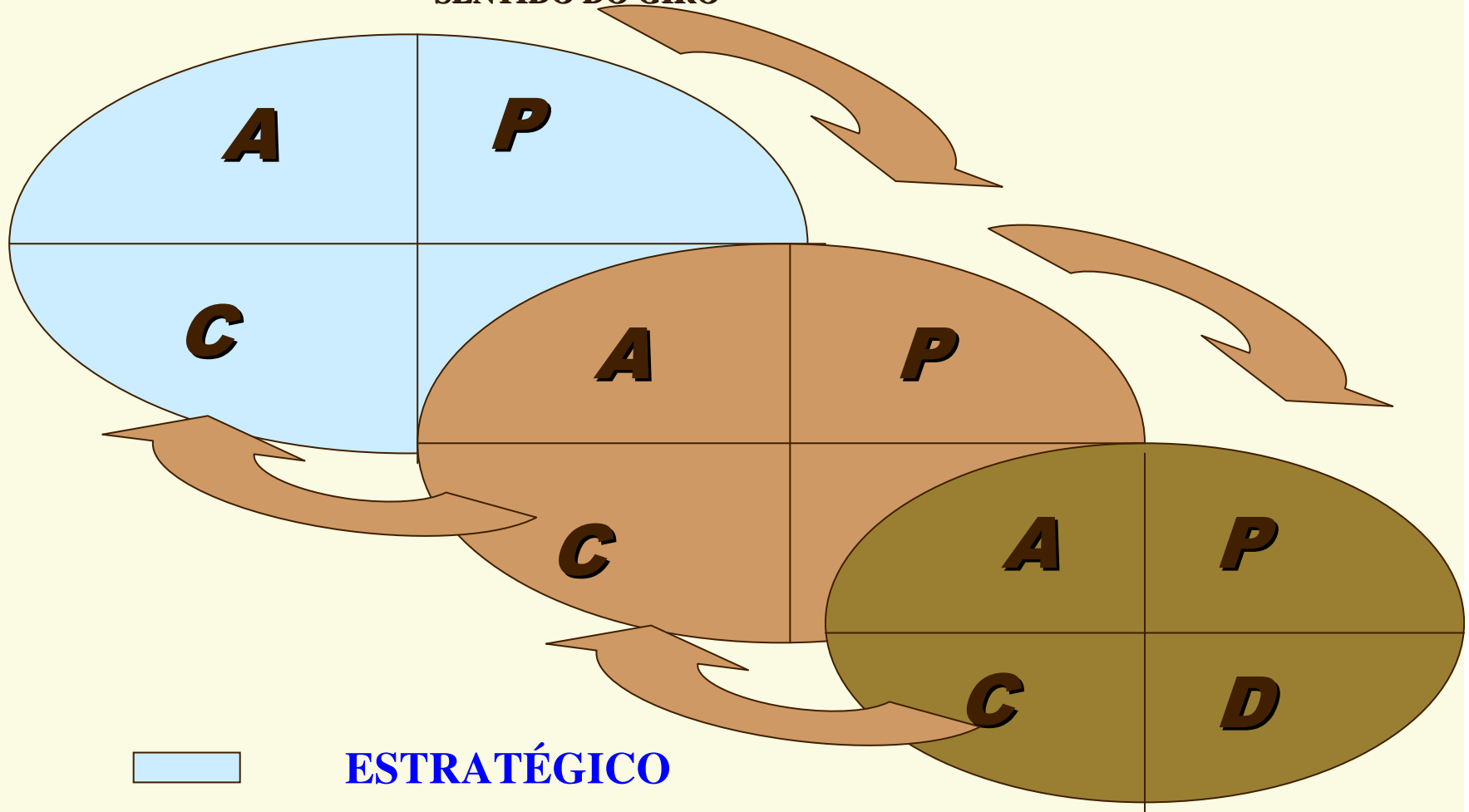


# Desdobramento das Metas



# CICLO DE DEMING NA ORGANIZAÇÃO

SENTIDO DO GIRO



**ESTRATÉGICO**



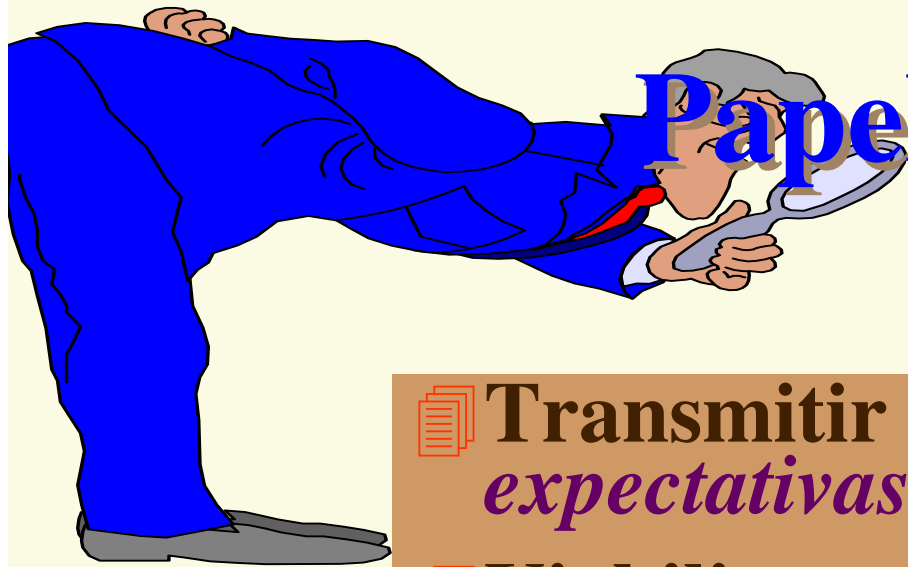
**TÁTICO**



**OPERACIONAL**

# **Indicadores**

**Dados ou informações preferencialmente numéricos (índice) que representam avanços de metas, características de produtos, projetos e processos, ao longo do tempo.**



# Papel dos Indicadores

- Transmitir as *necessidades e expectativas* dos clientes;
- Viabilizar o *desdobramento das metas* do negócio;
- Dar suporte à *análise crítica* dos resultados do negócio, às *tomadas de decisão* e ao *novo planejamento*;
- Contribuir para a *melhoria* dos processos e produtos.

# Principais Atributos dos Indicadores


- **Adaptabilidade** – capacidade de resposta às mudanças
- **Representatividade** – cobertura das etapas mais importantes e críticas.
- **Simplicidade** – facilidade de ser compreendido e aplicado.
- **Rastreabilidade** – facilidade para identificação da origem dos dados.
- **Disponibilidade** – facilidade de acesso para coleta.
- **Economia** – baixo custo de obtenção.
- **Praticidade** – garantia de que realmente funciona na prática.
- **Estabilidade** – permanece ao longo do tempo.

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

# Hierarquização dos Indicadores

<b>Nível da organização</b>	<b>Nível do indicador</b>	<b>Quem acompanha</b>
Estratégico	Macro	Diretores
Tático	Intermediário	Coordenadores
Operacional	Elementar	Supervisores

# Indicadores Estratégicos

 Informação do quanto a organização se encontra na direção da consecução de sua Visão.

 Refletem o desempenho em relação aos FCS.



# Indicadores Estratégicos

## Exemplos

---

$$I_{\text{aumento conhec. científ.}} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de especial espaciais pós grad. no ano} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de formand área tecnol no ano}}$$

Exemplo para a estratégia:

**Contribuir para o aumento do conhec. científ. nas áreas de sua competência**

$$I_{\text{suprt trans financ}} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de instit. Financ. socorridas a tempo no ano} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de inst. Financ. com dific. no ano}}$$

Exemplo para a estratégia:

**Prestação de serviços de suporte às transações financeiras e ao meio circulante**

**Missão:** Prestar serviços à sociedade na área de educação.


**Visão:** Tornar-se um Centro de Excelência, buscando o reconhecimento nacional e internacional.

**FCS:** Capacitação e qualificação do Corpo Docente e Técnico Administrativo;

**Macroprocesso:** Capacitação de recursos humanos

Indicador	Fórmula	Meta	Prazo	Dimensão
Docente com dedicação exclusiva por Aluno	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de alunos}}{\text{N}^\circ \text{ Docentes c/ doutorado}}$	120 alunos por Docente c/ doutorado	2 anos	Qualidade
Perc. de Doutores do corpo docente.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ docentes c/ doutorado}) \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de total de Docentes}}$	60% do corpo docente com doutorado	4 anos	Qualidade
Pessoal técnico Adm.c/ Curso Superior	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Tec. Formados}) \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de Técn Adm.}}$	40 % de servidores Téc. Adm. C/ Curso Superior	4 anos	Qualidade

# Indicadores Táticos

 **Refletem o avanço dos processos intermediários, subordinados a determinado macroprocesso, de responsabilidade da média gerência.**

# Indicadores Táticos

## Exemplos

---

$$I_{\text{gcpg}} = \frac{\text{Recursos totais disponib cursos pós grad no ano x 100}}{\text{Recursos totais orçament do ano}}$$

**Processo:**


**Gerenciamento dos cursos de pós graduação**

$$I_{\text{grc}} = \frac{\text{Recursos totais não recolh compuls no mês x 100}}{\text{Recursos totais recolhidos no mes}}$$

**Processo:**

**Gerenciamento dos recolhimentos compulsórios**

# Indicadores Operacionais

 *Refletem o avanço, ou as discrepâncias entre o planejado e o executado, dos processos operacionais, subordinados a determinado macroprocesso.*

**Chamados de itens de controle (se controlam os efeitos do processo), ou itens de verificação (se controlam causas dos efeitos do processo).**

# Classificação dos Indicadores



## QUANTITATIVOS

Permitem medir as alterações de uma dada situação inicial, auxiliando na compreensão das mudanças ocorridas.

**Exemplo: aumento ou diminuição do índice de emprego feminino.**

## QUALITATIVOS

Informam sobre as alterações ocorridas em termos de qualidade, relação social, autoridade ou status social.

**Exemplo: índice de emprego feminino  $\times$  aumento da exploração do trabalho da mulher.**

## Diferenças entre os Indicadores de Produtividade e Qualidade

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

# DESEMPENHO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO

*Equilíbrio*

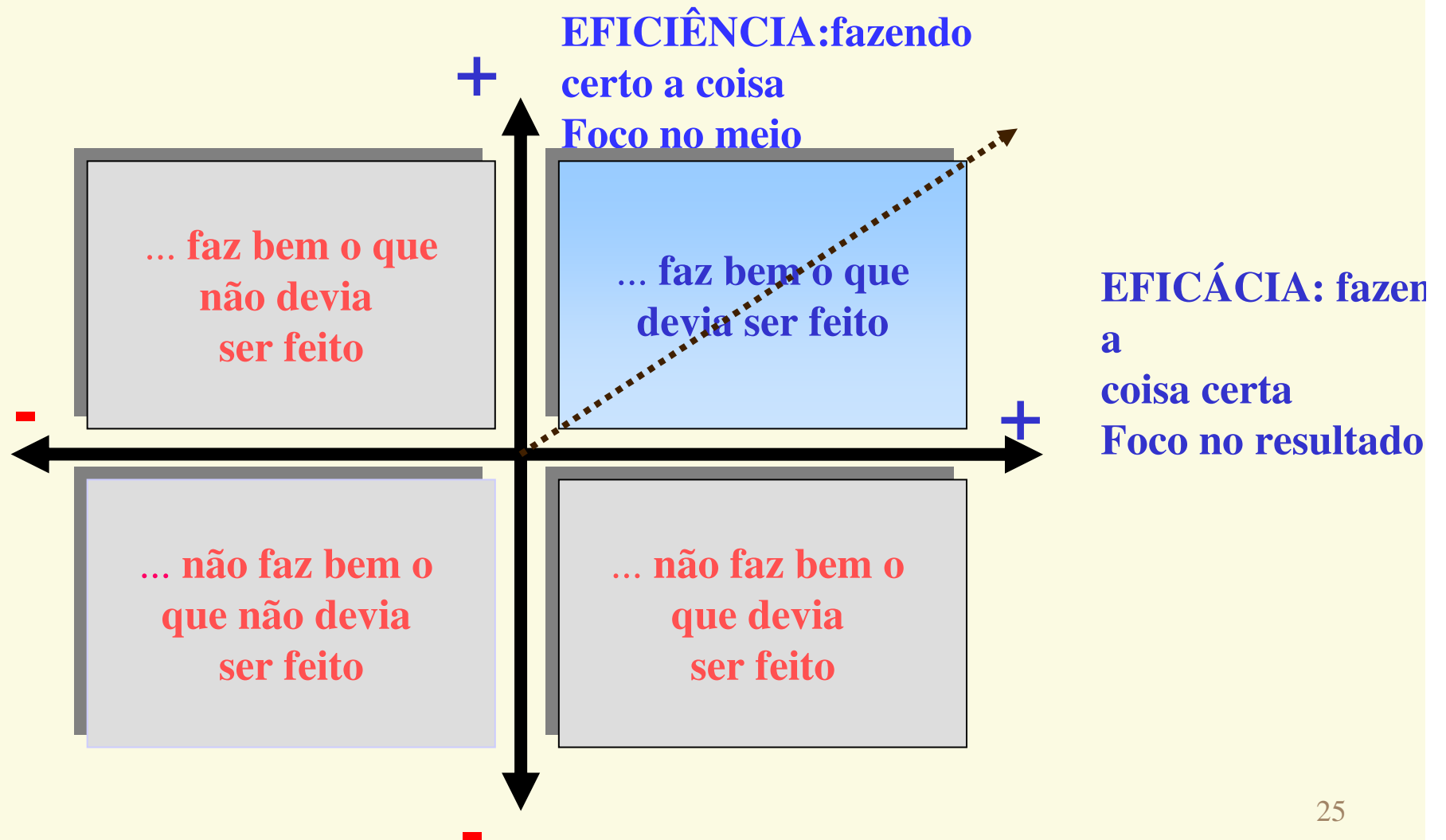
INDICADORES DE  
QUALIDADE



INDICADORES DE  
PRODUTIVIDADE



# Perspectiva do Foco: O que?



# Indicadores de Produtividade X Qualidade

Deve ser dada igual importância aos Indicadores da Qualidade e da Produtividade, de modo que ao melhorar um deles o outro também melhore

## Exemplo:

Com uma classe de apenas cinco alunos um professor teria condições de conseguir oferecer serviços de altíssima **Qualidade** – seus alunos receberiam muito mais atenção. A **produtividade**, entretanto, estaria comprometida. Por outro lado, um professor para cem alunos teria poucas condições para fazer um bom trabalho. Embora a **produtividade** aumentasse violentamente, a **Qualidade** do ensino provavelmente cairia.

# O quê medir ?

 **Eficácia = Qualidade**

 **Custo**

 **Atendimento**

 **Moral**

 **Segurança**

**DIMENSÕES DA  
QUALIDADE**


 **Eficiência = Produtividade**

 **Efetividade = Impacto**

 **Ética**

 **Desempenho**

# D I M E N S Õ E S D A Q U A L I D A D E

<b>DIMENSÕES DA QUALIDADE</b>	<b>QUALIDADE INTRINSECA</b>	<b>CUSTO</b>	<b>ATENDIMENTO</b>	<b>MORAL</b>	<b>SEGURANÇA</b>
<b>O QUE MEDIR</b>	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	ÍNDICE DE ACEITAÇÃO DE CUSTO PELO CLIENTE	ÍNDICE DE PRAZO DE ENTREGAA	ÍNDICE DE MORAL DA EQUIPE	ÍNDICE DE ACIDENTES COMO PRODUTO
<b>COMO MEDIR</b>	FÓRMULA (PESQUISA)	FÓRMULA	FÓRMULA	CLIMA ORGANIZACIONAL	FÓRMULA
<b>POR QUE MEDIR</b>	<b>G A R A N T I R A S A T I S F A Ç Ã O D O C L I E N T E</b>				
<b>QUEM IRÁ MEDIR (RESPONS.)</b>	NOME DO COLABORADOR	NOME DO COLABORADOR	NOME DO COLABORADOR	NOME DO COLABORADOR	NOME DO COLABORADOR
<b>ONDE MEDIR</b>	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL
<b>QUANTO CUSTA MEDIR</b>	R\$ 00,00	R\$ 00,00	R\$ 00,00	R\$ 00,00	R\$ 00,00
<b>QUANDO SERÁ MEDIDO</b>	 <b>C R O N O G R A M A C O M D A T A S D O S P E R Í O D O S D A S M E D I Ç Õ E S</b>				



**M a t r i z d a Q u a l i d a d e**

## • Indicadores de Produtividade

### *O que são*

São ligados à eficiência, estão dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços.

### *Para que servem*

Permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os produtos e serviços.



# ***Fórmula dos Indicadores da Produtividade***

$$\frac{\text{TOTAL PRODUZIDO}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS OU DISPONÍVEIS}}$$

ou

$$\frac{\text{RECURSOS UTILIZADOS OU DISPONÍVEIS}}{\text{TOTAL PRODUZIDO}}$$

Exemplo:

$$\frac{50.000 \text{ reais gastos}}{1.000 \text{ treinamentos realizados}} = 50 \text{ reais/treinamento}$$

***INDICE DE  
PRODUTIVIDADE :***

# INDICADORES DE EFICÁCIA OU PRODUTIVIDADE

## •EXEMPLOS:

- *Nº de usuários / tempo de atendimento*
- Nº de processos analisados / Nº de processos recebidos
- *Nº de toques digitados / hora de trabalho de digitação (sem erro)*

## ***Exemplos de Indicadores de Produtividade***

$$\frac{\text{Receita total (R\$)}}{\text{Total de servidores}} = \text{R\$ de receita por servidor}$$

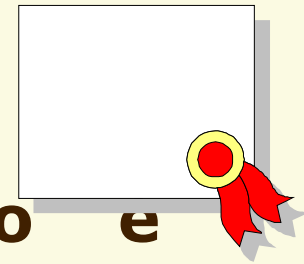
$$\frac{\text{Custo total (R\$)}}{\text{Total de clientes atendidos}} = \text{R\$ de gasto/cliente atendido}$$

$$\frac{\text{Total de produtos produzidos}}{\text{Energia elétrica consumida}} = \text{produtos produzidos/KWH}$$



- **Indicadores da Qualidade ou Indicadores da Satisfação dos Clientes**

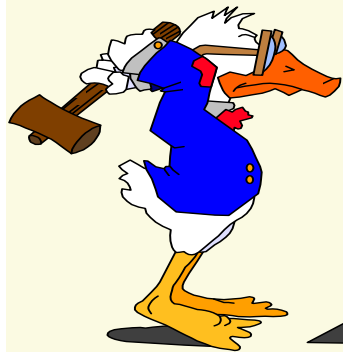
**Medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender os requisitos dos clientes.**



**INDICADORES DA QUALIDADE**

Total de saídas certas X 100 \_\_\_\_\_

Total de Saídas  
(produtos/serviços)



**INDICADORES DA NÃO-QUALIDADE**

Total de Deficiências/Erros/Desperdíc. X 100 \_\_\_\_\_

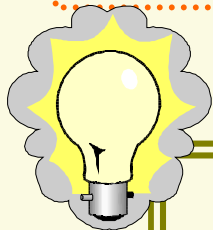
Total de Saídas (produtos/serviços)

## Exemplos de Indicadores da Qualidade

$$\frac{\text{n.º de cartas corretas}}{\text{Total de cartas digitadas}} \times 100 = \% \text{ de cartas corretas}$$

$$\frac{\text{n.º de problemas solucionados}}{\text{Total de problemas identificados}} \times 100 = \% \text{ de soluções}$$

$$\frac{\text{n.º de pessoas aprovadas}}{\text{total de pessoas treinadas}} \times 100 = \% \text{ de aproveitamento}$$



A comparação do resultado obtido na medição de um **Indicador da Qualidade** contra o índice padrão de aceitação definido para um determinado processo é chamado de **Eficácia**.

# *Exemplos de Indicadores da Qualidade*


## **INDICADORES DA NÃO-QUALIDADE**

$$\frac{\text{n.º de atendimentos com atraso}}{\text{Total de atendimentos}} \times 100 = \% \text{ de atendimentos com atraso}$$

$$\frac{\text{n.º de produtos defeituosos}}{\text{Total de produtos}} \times 100 = \% \text{ de produtos defeituosos}$$

$$\frac{\text{n.º de pacientes não atendidos}}{\text{Total de atendimentos}} \times 100 = \% \text{ de não atendimento}$$

# Indicadores de Custos


 **Mede o que de valor agregado retorna à sociedade (ganho do cliente)**

 **Relação Custo / Benefício**


# Indicadores de Atendimento


 **Mede o cumprimento do prazo de entrega, no local e na quantidade certa**

 **O mesmo que ENTREGA**

 **$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de doctos entregues em 05 dias} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de doctos entregues}}$$**

# Indicadores de Moral

 Mede o nível médio de satisfação dos colaboradores da organização

 **Nº de coolabor. satisfeitos x 100 / nº total de coolabor. da área**

# OUTROS INDICADORES

- **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

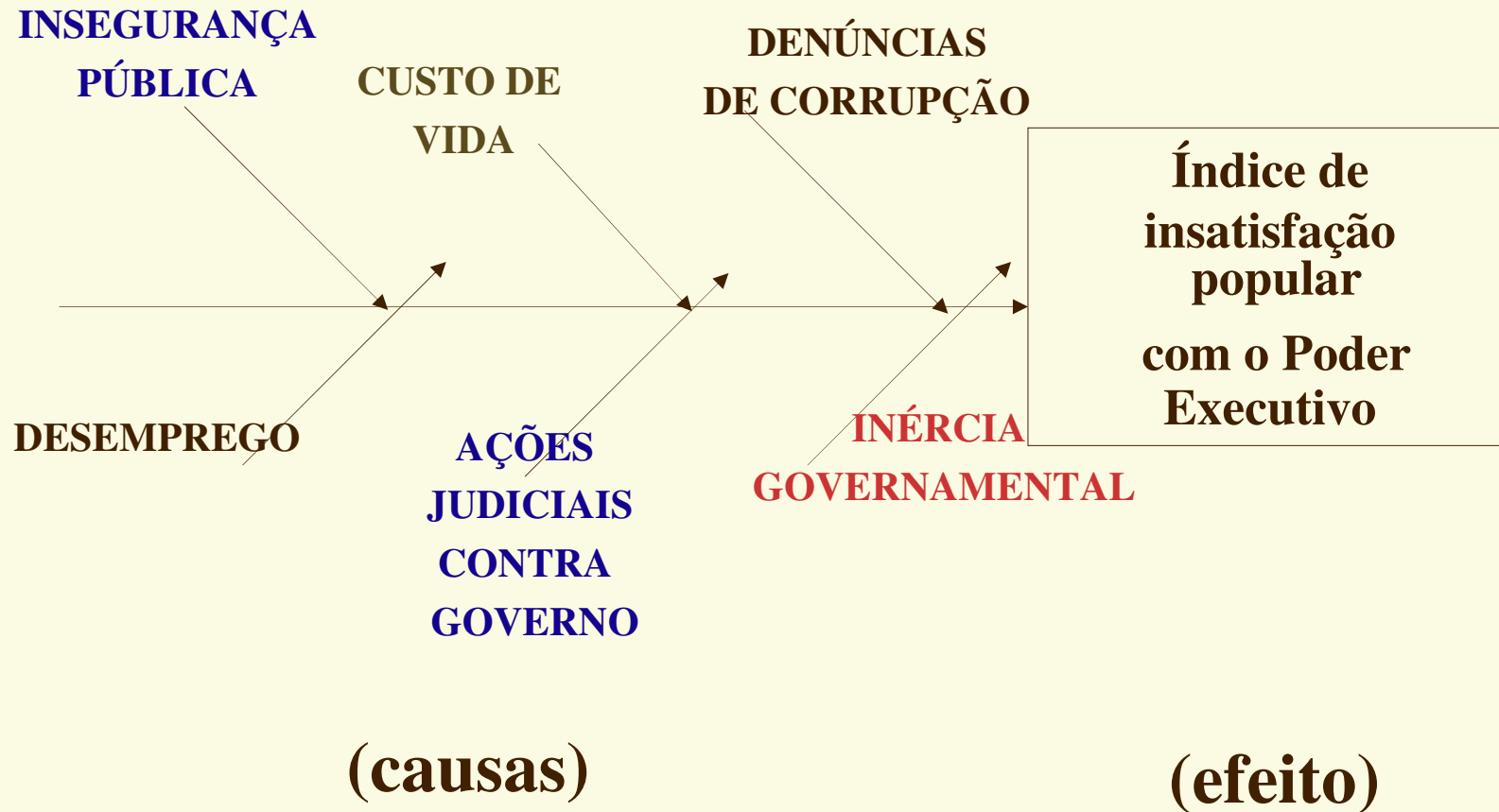
# Indicadores de Efetividade ou de Impacto

 **Medem as conseqüências dos produtos/serviços em relação ao cliente e/ou sociedade**

 **Fazer a coisa certa do jeito certo...**



# Exemplo



<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA PARA CÁLCULO</b>	<b>META</b>	<b>PRAZO</b>	<b>TIPO DE INDICADOR</b>

## EXEMPLO

### Ficha de Identificação do Indicador

O Nome deve identificar claramente o indicador

**NOME:**

Criar sigla para o indicador

**SIGLA:**

**N<sup>o</sup>:** Dar um número de identificação

**TIPO:**

Identificar tipo: Eficiência, eficácia, produtividade, etc...

**CONCEITOS RELACIONADOS:**

Identificar conceitos relacionados

**OBJETIVOS:**

Identificar os objetivos a alcançar

**DESTINATÁRIOS:**

Identificar responsáveis pelos resultados que deverão receber as medições

## EXEMPLO I

### Ficha de Identificação do Indicador

<b>NOME:</b> Espera pela Consulta	<b>SIGLA:</b> EC	<b>N<sup>o</sup>:</b> 01
<b>TIPO:</b> Eficácia - Conformidade	<b>CONCEITOS RELACIONADOS:</b> Facilidade “Grau com que o cliente consegue marcar a consulta para a data desejada”	
<b>OBJETIVOS:</b> Medir a facilidade da marcação em função do percentual de consultas marcadas com tempo de espera menor que 5 dias	<b>DESTINO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Chefe da Marcação de Consulta</li><li>• Chefe do Ambulatório</li></ul>	

EXEMPLO

## Ficha de Identificação do Indicador

Identificar a pessoa responsável pela obtenção do índice

### OBTENÇÃO DO ÍNDICE

RESPONSÁVEL:

PERÍODO:

Com qual frequência devemos medir

### REPRESENTAÇÃO MATEMÁTICA

Fórmula de medição

### DESCRIÇÃO DAS PARCELAS:

Descrição das partes da fórmula

### METAS:

Mínimo aceitável - 50%

Referencial Superior - 80%

Meta para o mês xxx - 75%

Benchmark

## EXEMPLO I

### Ficha de Identificação do Indicador

<b>OBTENÇÃO DO ÍNDICE</b>	
<b>RESPONSÁVEL:</b> Maria	<b>PERIODICIDADE:</b> Mensal
<b>REPRESENTAÇÃO MATEMÁTICA:</b> $EC = (NCM - NCMM) / NCM) \times 100$	
<b>DESCRIÇÃO DAS PARCELAS:</b> NCM- Número de Consultas Marcadas no mês NCMM - Número de Consultas Marcadas com tempo de espera maior que 5 dias	
<b>METAS:</b> Mínimo aceitável - 50% Referencial Superior - 80% Meta para o mês xxx - 75%	

## EXEMPLO I

Identificar claramente como coletar os dados, quais dados a coletar, qual periodicidade, sua fonte e quem é o responsável pela coleta

### de Identificação do Indicador

#### COLETA DOS DADOS

##### DADOS DE ENTRADA:

Tempo de Espera

Número de Consultas Marcadas com Tempo de Espera maior que 5 dias

##### PERIODICIDADE:

Diário

Diário

##### FONTE DE DADOS:

Formulário de coleta dos dados.

##### RESPONSÁVEL:

Pereira

## EXEMPLO II

### Ficha de Identificação do Indicador

<b>NOME:</b> Produtividade na Marcação de Consultas	<b>SIGLA:</b> PMC	<b>N<sup>o</sup>:</b> 02
<b>TIPO:</b> Eficiência - Produtividade de	<b>CONCEITOS RELACIONADOS:</b> Facilidade	
<b>OBJETIVOS:</b> Medir a produtividade do processo de marcação de consulta em função do volume de consultas marcadas em tempo menor que 5 dias	<b>DESTINO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Chefe da Marcação de Consultas</li><li>•Chefe do Ambulatório</li></ul>	



## EXEMPLO II

### Ficha de Identificação do Indicador

<b>OBTENÇÃO DO ÍNDICE</b>	
<b>RESPONSÁVEL:</b> José	<b>PERIODICIDADE:</b> Mensal
<b>REPRESENTAÇÃO MATEMÁTICA:</b> $\text{IPE} = (\text{NCM} - \text{NCMM}) / \text{M}$	
<b>DESCRIÇÃO DAS PARCELAS:</b> NCM- Número de Consultas Marcadas no mês NCMM - Número de Consultas Marcadas com tempo de espera maior que 5 dias M - Total de médicos disponíveis no ambulatório no mês	
<b>METAS:</b> Mínimo aceitável - 20 consultas marcadas c/ tempo menor que 5dias por médico Referencial Superior - 50 consultas marcadas c/ tempo menor que 5dias por médico Meta para o mês xxx - 30 consultas marcadas c/ tempo menor que 5 dias por médico	

## EXEMPLO II

### Ficha de Identificação do Indicador

<b>COLETA DOS DADOS</b>	
<b>DADOS DE ENTRADA:</b> T - Tempo de Espera das Consultas NCM- Número de Consultas Marcadas no mês NCMM - Número de Consultas Marcadas com tempo de espera maior que 5 dias M - Total de médicos disponíveis no ambulatório no mês	<b>PERIODICIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A medida que as consultas forem marcadas</li></ul>
<b>FONTE DE DADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agendas de marcação de consulta</li></ul>	<b>RESPONSÁVEL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pedro</li></ul>



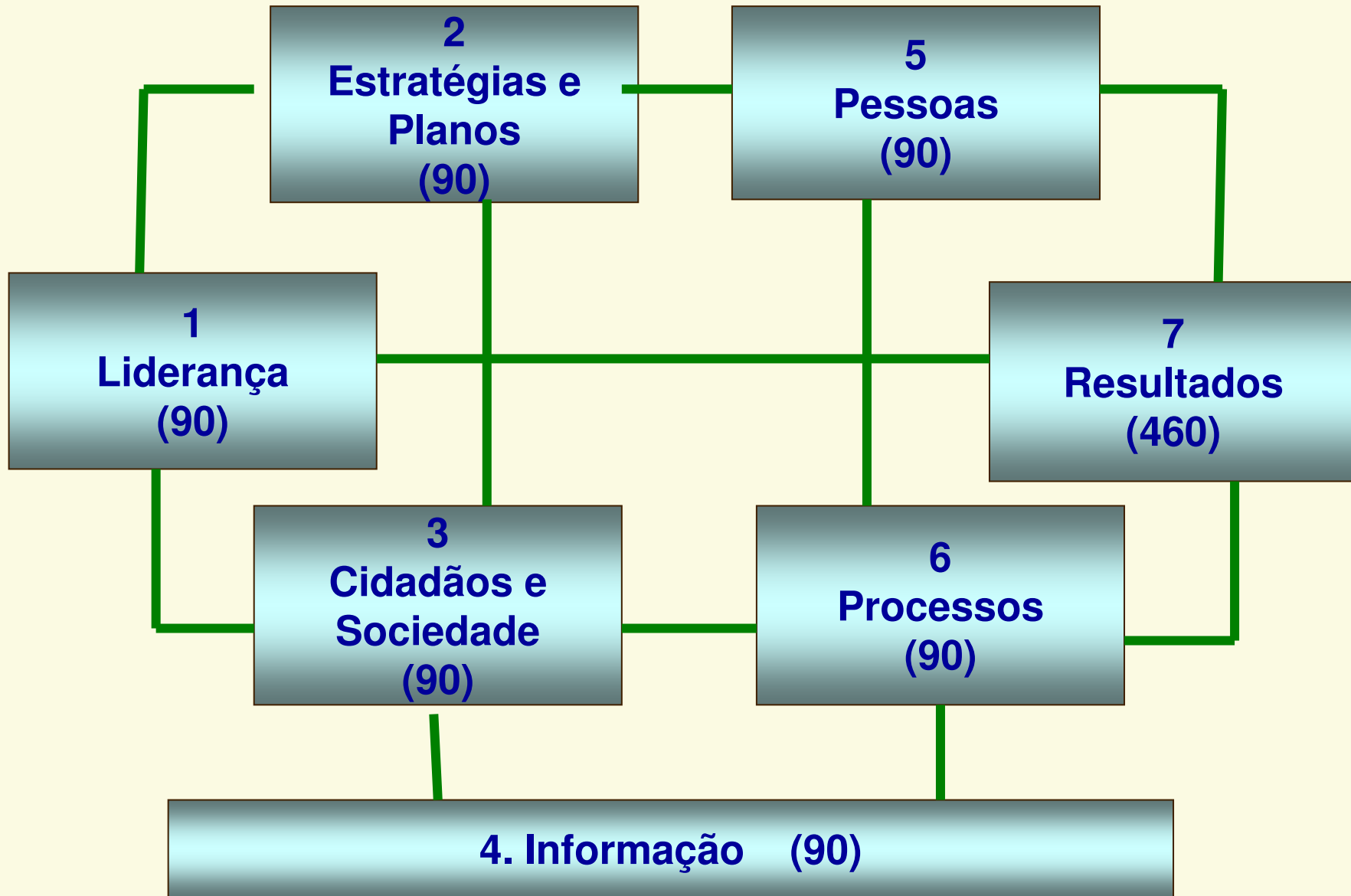
- **É fundamental que os indicadores sejam direcionados para a tomada de decisões gerenciais voltadas para a solução dos problemas apontados, servindo de base inclusive para a revisão de metas já estabelecidas.**
- **Os indicadores não podem agregar mais trabalho no dia-a-dia nem tempo excessivo para serem coletados e obtidos.**
- **Devem ser representativos para os processos e atividades, levando a análises e melhorias da forma mais prática e objetiva possível.**

## *Como Fazer?*

É importante e enriquecedor realizar um processo **participativo** para a elaboração de indicadores convidando diferentes atores sociais envolvidos como especialistas, gestores, etc, além, evidentemente, da equipe de trabalho.



# Medições da Gestão Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública



## EXEMPLO

**OM : 1.1 - SISTEMA DE LIDERANÇA** - alínea B3 = *como a alta administração atua pessoalmente para estimular os colaboradores a gerar idéias, buscar inovações e melhorias.*

**A Alta Administração** estimula os colaboradores a gerar novas idéias, buscando inovações e melhoria, durante a realização de reuniões, escalando elementos diversos para missões compatíveis com as suas capacidades e funções, e ao incentivar, elogiar e divulgar os trabalhos desenvolvidos.

**AVALIAÇÃO:** Prática adequada. Reativa. Disseminada. Continuada

### INDICADORES SUGERIDOS

- *índice de elogios / trab de melh desenvolv*
- *índice de trab publicados / trab de mellh desenvolv*
- *índice de trab de melh desenvolv / n° total de colaboradores*

# INDICADORES



## FÓRMULAS

$$I' = \frac{\text{NEL}}{\text{NTD}} \times 100$$

$$I'' = \frac{\text{NTP}}{\text{NTD}} \times 100$$

$$I''' = \frac{\text{NTD}}{\text{NTC}} \times 100$$

**NÚMERO DE ELOGIOS (NEL)**

**NÚMERO DE TRABALHOS DESENVOLV. (NTD)**

**NÚMERO DE TRABALHOS PUBLICADOS (NTP)**

**NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES (NTC)**

# RELATÓRIO DE TRÊS GERAÇÕES

**OM: Transformar prática adotada para estimular colaboradores de REATIVA em PROATIVA**

**Meta: Aumentar o índice trabalhos desenvolvidos / nº total de colaboradores de 15 para 28% em três meses**

Planejado	Executado	Resultado	Observações	Nova Proposta
A notar trabalhos desenvolvidos / Inovações na Ficha Funcional	Dado ciência por meio da intranet, folders e boletins mensais	De Ic = 15 % para Ic' = 20 %	Grande parte dos colaboradores ainda espera ser escalado	Alta Adm. Reafirmar a todos em reunião no auditório sobre nova sistemática
Dar maior publicidade aos elogios / trabalhos desenvolvidos	Publicações nos Boletins mensais	De Ie = 35 % Para Ie' = 40 %		
Dar maior destaque aos trabalhos publicados	Publicações na Revista Setorial	De Ip = 15 % Para Ip' = 17 %		