

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Francisco Gaetani

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância

Natália Teles da Mota Teixeira

Conteudistas

Juarez Machado Junior

Thiago Henrique Pinheiro

Diagramação e revisão textual realizadas no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

© Enap, 2016

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 - Fax: (61) 2020 3178

Módulo **3** Definir e Planejar Indicadores Estratégicos

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

1 Definir e Planejar Indicadores Estratégicos

Indicadores são instrumentos de cunho numérico que servem para o acompanhamento dos resultados alcançados pelos processos. Com eles, é possível auferir se os objetivos e metas estabelecidos estão sendo atingidos satisfatoriamente.

Na visão do processo, podemos considerar dois tipos de indicadores:

Indicadores de processo: Medidas finais de um grande processo, que se referem àquilo que é entregue pelo processo ao final de seu ciclo.

Exemplos:

- Tempo médio de tramitação de processos judiciais;
- Satisfação do cliente com o produto/serviço, etc.

Indicadores de trabalho: Medidas intermediárias dos processos, que podem ser obtidas das entregas entre subprocessos ou postos de trabalho.

Exemplos:

- Tempo medido de distribuição de processos ao juiz;
- Quantidade de processos de compra licitados na modalidade correta, etc.

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

1.1 Metas; Metas S.M.A.R.T; Importância de se medir

Independente do tipo, todo indicador deve possuir uma meta estabelecida para um determinado período de tempo. As metas devem refletir a realidade atual da organização e devem servir de motivação para a melhoria dos processos e identificação de aspectos falhos. Se uma meta não é alcançada, ou ela está superestimada ou existe algum problema no processo que precisa ser tratado. Para o segundo caso, devem ser abertos planos de ação como nos moldes do modelo já apresentado anteriormente.

Metas S.M.A.R.T

O acrônimo S.M.A.R.T.¹ para a definição de objetivos já é bastante conhecido.

O problema é quando se conhece somente a tradução de cada letra, mas não se desenvolve um raciocínio mais amplo do que realmente significa o conceito.

Portanto, o que realmente procuramos na definição de uma meta quando dizemos que ele deve ser S.M.A.R.T?

Interação

Acesse o ambiente virtual e veja a resposta.

Importância de se medir

Medir o desempenho dos processos é importante para:

- saber onde devemos concentrar nossos esforços;
- motivar as pessoas a estarem sempre inovando no seu trabalho;
- ter noção de nossas possibilidades e poder, assim definir metas realistas;
- ter um retorno de como as coisas estão ocorrendo, para saber se os problemas enfrentados se agravam ou não, e também para indicar o quanto o processo está se aproximando do esperado;
- deixar evidente que o processo precisa ser melhorado para evitar futuros problemas e em que ponto esta melhoria deve ocorrer;
- dar um retorno aos demais processos da organização;
- dentre outras possibilidades.

Para que estes e outros objetivos sejam alcançados, os resultados das medições dos indicadores devem ser publicados periodicamente a todos os participantes do processo e analisados em reuniões periódicas com a presença de todos os envolvidos ou seus representantes. Reuniões do tipo visam estimular o comprometimento com o trabalho e com o alcance dos resultados esperados.

1. S - Specific (específico)
M - Measurable (Mensurável)
A - Attainable (Atingível)
R - Realistic (realista)
T - Timely (Em Tempo)

1.2 Definindo um indicador

Antes de se definir indicadores para os processos devemos ter noção que eles devem ser:

- baseados nos requisitos dos clientes;
- importantes para o negócio da organização;
- integrados à estratégia da empresa, caso esteja definida e publicada;
- mensuráveis;
- simples e claros;
- específicos (sem necessidade de fazer composições para análise);
- disponíveis;
- de baixo custo de implementação;
- fáceis de ser comparáveis;
- documentado e comunicados.

Abaixo, uma sugestão de formulário simples para documentação de indicadores, composto pelas principais características que estes devem possuir.

Indicadores

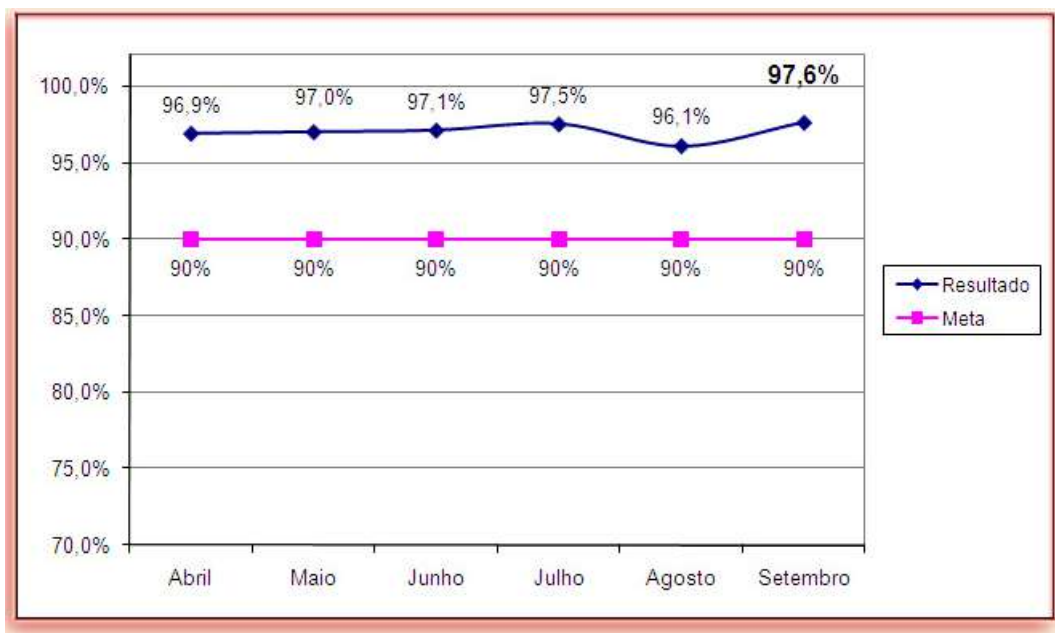
Indicador	
Descrição	<Descrição básico sobre o indicador, demonstrando principalmente os objetivos da medição>
Processo	<Processo ao qual está relacionado o indicador>
Responsável pela medição	<Pessoa, equipe ou unidade responsável por medir o indicador>
Local da medição	<Local da organização onde será medido>
Instrumento de captação	<Como será medido. Através de qual mecanismo.>
Periodicidade da medição	<Intervalo de tempo para realizar medição>
Fórmula	<Fórmula matemática para obtenção do indicador>
Meta	<Meta estipulada para o indicador>

Exemplo de um indicador de satisfação dos clientes de um determinado processo:

Exemplo de Indicador

Indicador	Índice de Satisfação de Clientes
Descrição	Apuração do grau de satisfação dos clientes com atendimento recebido pelo callcenter.
Processo	Atendimento aos clientes externos
Responsável pela medição	Assessoria de Planejamento
Local da medição	CallCenter
Instrumento de captação	Formulário Eletrônico enviado por email após o atendimento.
Periodicidade da medição	Mensal
Fórmula	(QTDQuestao1x100 + QTDQuestao2x75 + QTDQuestao3x50 + QTDQuestao4x25). Divide-se a soma acima pelo nº de formulários. E o último resultado é dividido por 4.
Meta	90 % de Satisfação dos Clientes

Gráfico desse indicador



Para a representação do indicador, além de gráficos, como o apresentado acima, podemos fazer uso de diversas ferramentas. Essa escolha está diretamente ligada à complexidade do indicador. Se este for simples, sem muitas composições numéricas, até mesmo uma planilha simples com os dados lançados pode ser eficaz.

Muitas organizações ainda possuem dificuldades em gerenciar seus processos utilizando para isso medições. Sink e Tittle (1993) sugerem alguns erros que gerentes ao buscar desenvolver um gerenciamento baseado em indicadores:

- Medir o que é mais fácil de ser medido esperando encontrar evidências de qualidade;
- Medir pensando apenas em controlar, estimulando a cultura do controle, do atendimento de metas, inadvertidamente comprometendo a busca de melhorias; e,
- Medir com a intenção de encontrar desvios e apontar culpados, transformando a medição em um processo que antecede a punição, distanciando-se mais uma vez da busca de melhorias.

Referindo-se a algumas situações que comprometem o sucesso do gerenciamento através de indicadores, Sink e Tittle destacam as seguintes questões:

- **A medição é ameaçadora:** quando o sistema de medidas é usado para diminuir recursos ou autonomia, exigir novos relatórios e aplicar ações disciplinares. O problema não está no sistema de medição, mas no fato de que este está sendo usado como instrumento de um estilo gerencial baseado no medo e na intimidação. A precisão é essencial à medição útil: a medição do desempenho para ser útil não precisa ser tão precisa. A finalidade básica da medição do desempenho é dizer à organização se ela está se encaminhando na direção correta; para tanto a precisão na medição é dispensável.
- **Enfoque em um único indicador:** As organizações são complexas e nelas a performance também é complexa. O desempenho organizacional não pode ser medido por um único indicador. Tanto o gerenciamento de um único indicador como de um único ponto de informação dão margem a erros de decisão.

- **Ênfase excessiva em produtividade do pessoal:** As organizações são o resultado da somatória de vários fatores de produção. Enfatizar a produtividade da mão de obra pode levar a organização a desvalorizar a contribuição dos demais fatores como determinantes do desempenho total. Assim, faz-se necessário adotar a medição de múltiplos fatores de produção, em complemento ao fator pessoas, a fim de garantir melhores decisões gerenciais.
- **As medidas subjetivas não são confiáveis:** as organizações de trabalho intelectual e prestação de serviços necessitam de medir dimensões menos objetivas do desempenho. Dimensões tais como moral do pessoal e satisfação dos clientes são dimensões essencialmente subjetivas. A tecnologia de medição associada a atitudes e percepções está bem desenvolvida e pode levar a medidas confiáveis e válidas. Este tema é objeto de estudo da psicologia organizacional.
- **Os padrões funcionam como teto de desempenho:** usa-se frequentemente a idéia de padrão como se ele fosse absoluto; assim, é mais adequado usar a idéia de meta, que permite o entendimento de superação. Este entendimento será conveniente desde que a superação não traga sobrecarga às outras partes da organização.

Finalizando, é importante dar atenção aos pontos destacados acima, para que os indicadores dos processos sejam utilizados de forma coerente, a fim de empregar qualidade e melhoria às atividades, sem deixar de motivar as pessoas.

2 Monitoramento de desempenho

Nessa etapa, o planejamento estratégico já foi desenvolvido, ainda que informalmente, os objetivos da organização foram definidos e desdobrados para os processos, os donos dos processos foram identificados, os processos foram mapeados, modelados (analisados e melhorados), priorizados e documentados, indicadores foram definidos e seus resultados estão sendo acompanhados pela direção.

Neste momento, é necessária a visualização dos resultados dos processos, para que se perceba os pontos fracos e fortes e ajudem as lideranças na solução dos problemas e na melhoria dos processos.

Conforme vamos observando os resultados dos indicadores vão aparecendo necessidades de mudança nos processos, para que eles tenham os resultados esperados, e, oportunidades de melhoria para que eles superem as expectativas.

Exemplo

Acesse o ambiente virtual e veja as metodologias de processos pela Universidade de Campinas.

Com o levantamento de informações do processo e o respectivo mapeamento podemos compreender diversas características e verificar se essas atendem plenamente aquilo que o processo se compromete a fazer. Elencamos abaixo algumas das principais características a serem analisadas no processo:

a) Fluxo: a maneira como o processo é realizado deve ser sempre avaliada. Nesse momento é possível identificar tarefas que não agregam valor, que são realizadas por pessoas ou unidades erradas, ou ainda, tarefas que estão dispostas incorretamente no fluxo. Podemos ainda identificar se falta capacitação aos responsáveis pela execução do processo, dentre outras situações.

b) Eficácia: avaliação dos resultados alcançados pelo processo, principalmente em relação à satisfação dos clientes. Se existirem indicadores, essa análise fica facilitada. Quando não existem, devem-se procurar outros meios para obtenção de informações, como histórico de reclamações de clientes ou até mesmo a avaliação dos próprios atores dos processos.

c) Eficiência: conceito também relacionado à maneira como processo é realizado. Deve-se analisar se o processo consegue atuar da melhor forma possível tendo em vista os recursos disponíveis. Se recursos estão subaproveitados, deve haver uma crítica nesse sentido a fim de se encontrar a real causa da situação.

d) Tempo de ciclo: o tempo utilizado para a execução de um processo é algo bastante crítico em determinadas situações. Prazos para entregas estão diretamente ligados à satisfação dos clientes e se estes não estiverem sendo cumpridos deverão ser devidamente criticados.



Como resultado desse trabalho de análise crítica do processo, podemos ter diversos modelos de apresentação das situações levantadas. Cada organização pode seguir ou adotar o modelo que considerar mais pertinente.

Exemplo

No ambiente virtual acesse um modelo bastante simples que relaciona problema e causa para cada processo.

Após a análise crítica do processo, poderemos também chegar à conclusão que existem oportunidades de se melhorar algo que já é feito, de certa forma, com qualidade.

Exemplo

Acesse o ambiente virtual para visualizar um modelo para identificar potenciais melhorias e seus efeitos esperados.

Outro modelo amplamente utilizado que relaciona problema e causa e o “Diagrama de Causa e Efeito (de Ishikawa)”, que será melhor detalhado no item 4.4.

Redesenho do processo

Para cada problema identificado no processo, deverá existir uma situação de combate ao mesmo. Para isso, utilizaremos o chamado plano de ação. E para as potenciais melhorias, caso aprovadas, utilizaremos também esse mecanismo.

Um plano de ação é um planejamento de todas as ações necessárias para alcançar algum resultado esperado, no nosso caso, o resultado esperado é solucionar eventuais problemas de um processo ou ainda implantar melhorias em potencial.

Um bom plano de ação deve compreender pelo menos os seguintes aspectos:

- O que deve ser feito;
- Responsável pela ação;
- Onde será feito (normalmente, unidade(s) da organização);
- Prazo para ser feito;
- Justificativa para a ação;
- Como será feito
- Quanto custará (não-aplicável em certos casos).

Exemplo

Acesse o ambiente virtual para visualizar um modelo para identificação de um plano de ação.

As mudanças realizadas inicialmente podem ser apenas aquelas viáveis de implementação no momento, assim outros Planos de Ação podem ser também elaborados, ficando as demais mudanças registradas numa lista de melhorias futuras.

Com os planos de ação efetivamente implementados é possível fazer toda uma nova documentação para o processo, atualizando as informações inicialmente levantadas e gerando novos mapas, que refletem a realidade após conclusão das mudanças e melhorias.

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap