

The background of the slide is a grayscale photograph of several car gauges. The most prominent one is a temperature gauge with a needle pointing towards the 80 mark, with '40', '80', and '100' visible on the scale and a '°C' symbol. Below it, there's a gauge with numbers '2', '3', '4', and '5'. To the right, another gauge shows '30' and 'AMP'.

cymo
Tecnologia em Gestão

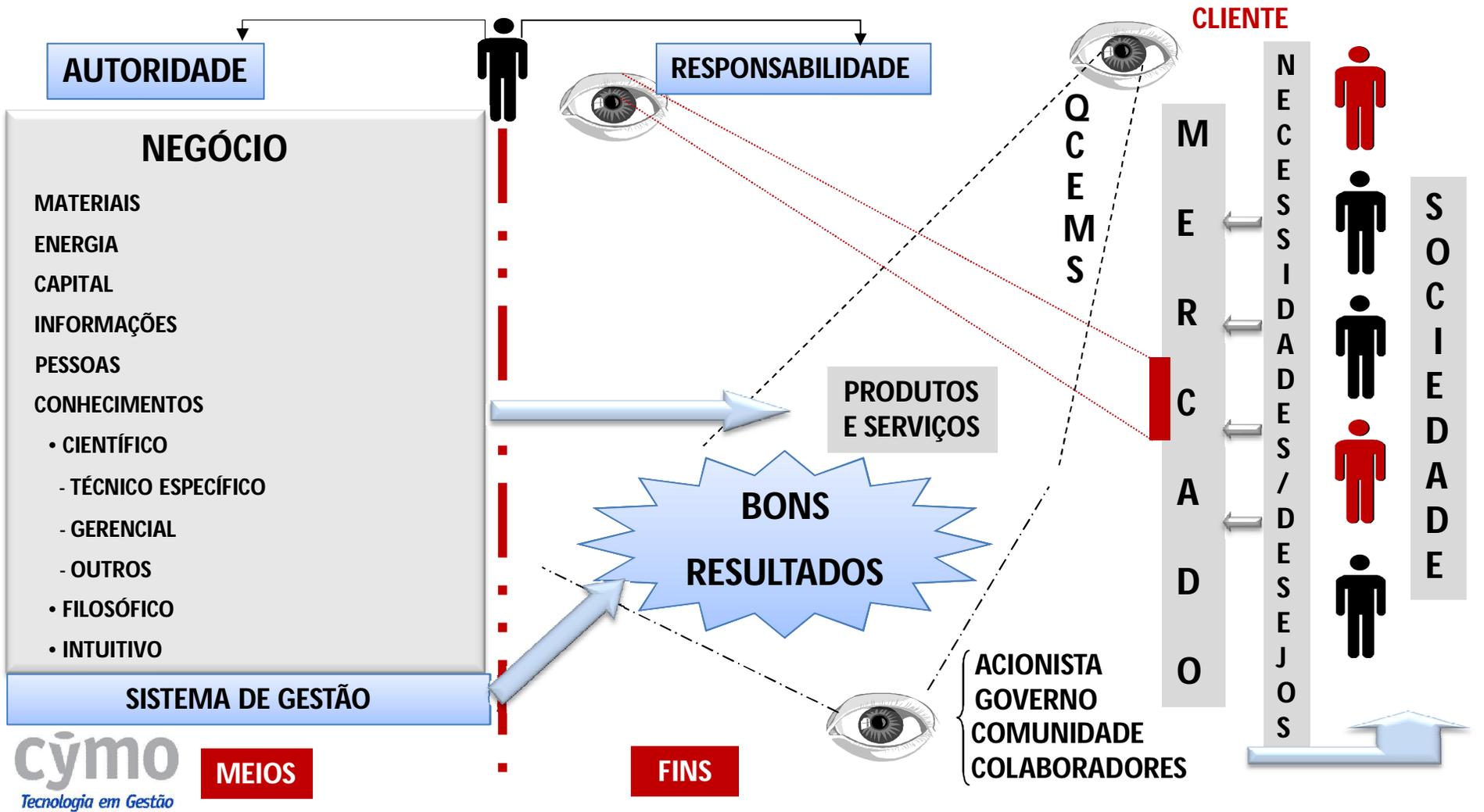
GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

- ✓ Apresentar como identificar, definir e utilizar indicadores de desempenho.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1. O que é gerenciar;
2. Gestão estratégica e gestão da eficácia operacional;
3. Gestão por resultados;
4. Indicadores de desempenho;
 1. O que são;
 2. Como defini-los;
 3. Por que utilizá-los;
5. Definição de metas;
6. Garantindo o alcance de metas.

A NATUREZA DO GERENCIAMENTO



O QUE É GERENCIAR

Gerenciar é um processo contínuo que contempla as seguintes etapas:

1. Estabelecer / atingir metas;
2. Elaborar planos de ação para alcançar as metas estabelecidas;
3. Verificar os resultados obtidos comparando-os com as metas estabelecidas;
4. Adotar ações corretivas quando necessário;
5. Padronizar ações de sucesso.

O MÉTODO PDCA

E COMO FUNCIONA O MÉTODO CIENTÍFICO?

O método científico segue as seguintes etapas:

ENUNCIAR O PROBLEMA	P
FORMULAR A HIPÓTESE	
PLANEJAR UM EXPERIMENTO, PREVENDO O RESULTADO	
EXECUTAR A EXPERIÊNCIA	D
INTERPRETAR OS RESULTADOS	C
TIRAR CONCLUSÕES	A

Fase de planejamento do método científico.
Vamos chamá-la de P, do inglês *Plan*.

Fase de execução do método científico ou D do
inglês, *Do*.

Fase de verificação do método científico ou C do
inglês, *Check*.

Fase de conclusões do método científico que
levarão a uma ação ou A do inglês, *Action*.

O CONCEITO DE GERENCIAMENTO

AS FUNÇÕES DO GERENCIAMENTO



GESTÃO ESTRATÉGICA - CONCEITO

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Processo através do qual a organização se mobiliza para avaliar sua identidade organizacional, analisar seu ambiente interno e externo, atual e futuro e estabelecer estratégias orientadas para o mercado.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Etapa posterior à “formulação estratégica” que contempla:

1. Definição de indicadores para as estratégias estabelecidas;
2. Definição de metas para os indicadores definidos;
3. Elaboração de planos de ação e projetos para alcançar as metas definidas.

GESTÃO ESTRATÉGICA

É o conjunto de decisões estratégicas que determinam o desempenho de uma organização no longo prazo. Inclui:

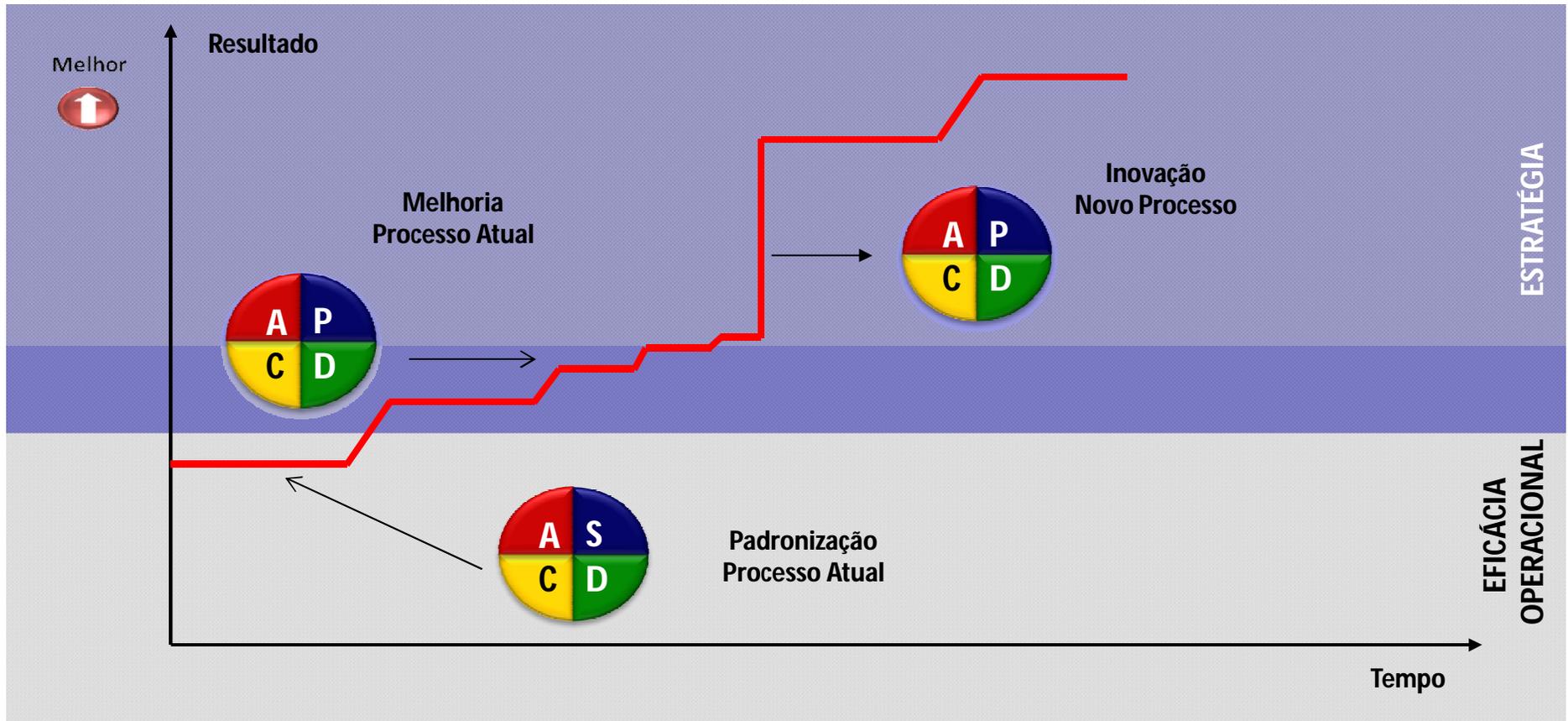
1. Análise profunda dos ambientes interno e externo e formulação da estratégia;
2. Definição de indicadores, metas, planos de ação e/ou projetos;
3. Implementação da estratégia, avaliação e controle dos resultados.

NOÇÕES SOBRE O GERENCIAMENTO DA EFICÁCIA OPERACIONAL

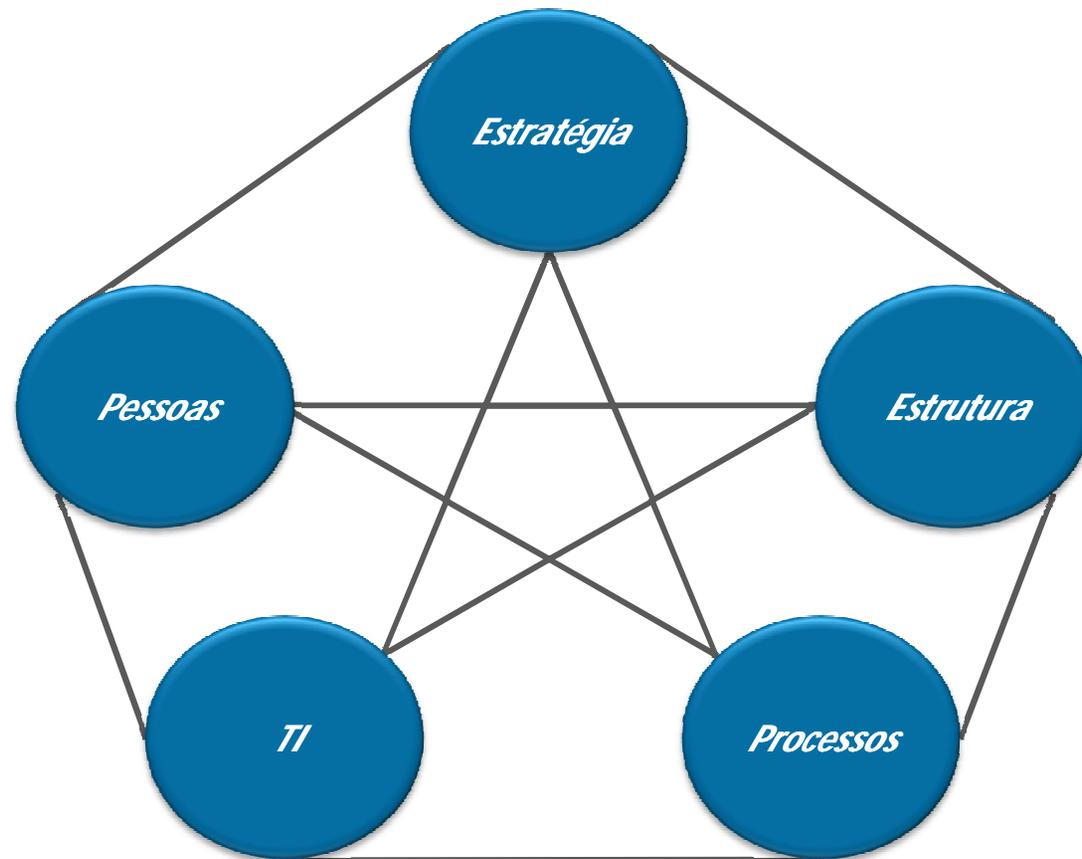
CONCEITO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA

É a ação gerencial sobre a execução do trabalho do dia-a-dia, cumprindo e melhorando os padrões através da atuação na causa dos desvios, obedecendo o ciclo do PDCA, com o objetivo de satisfazer as necessidades do cliente.

COMPORTAMENTO ESPERADO PARA OS RESULTADOS DE UM PROCESSO

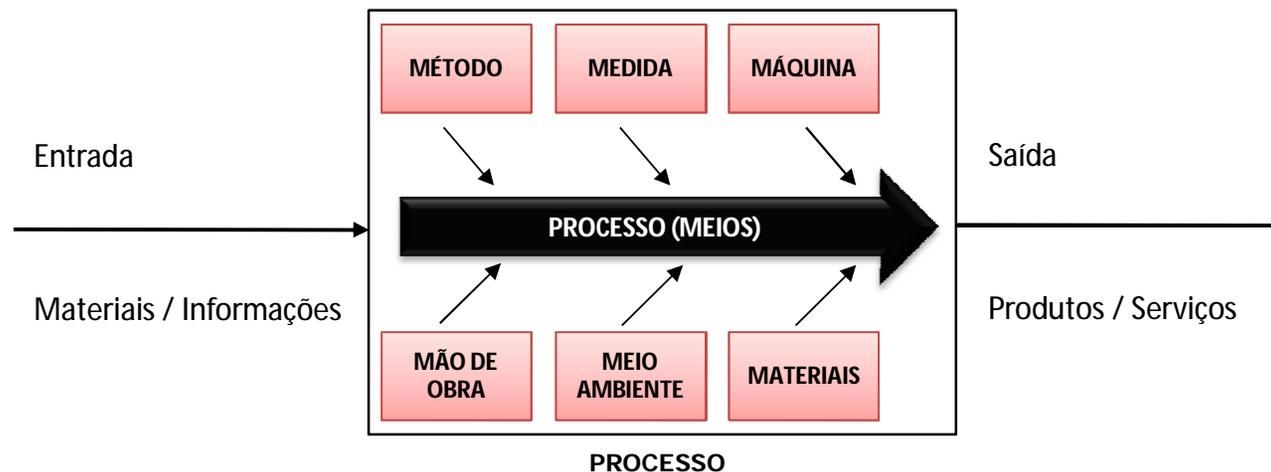


MODELO CONCEITUAL



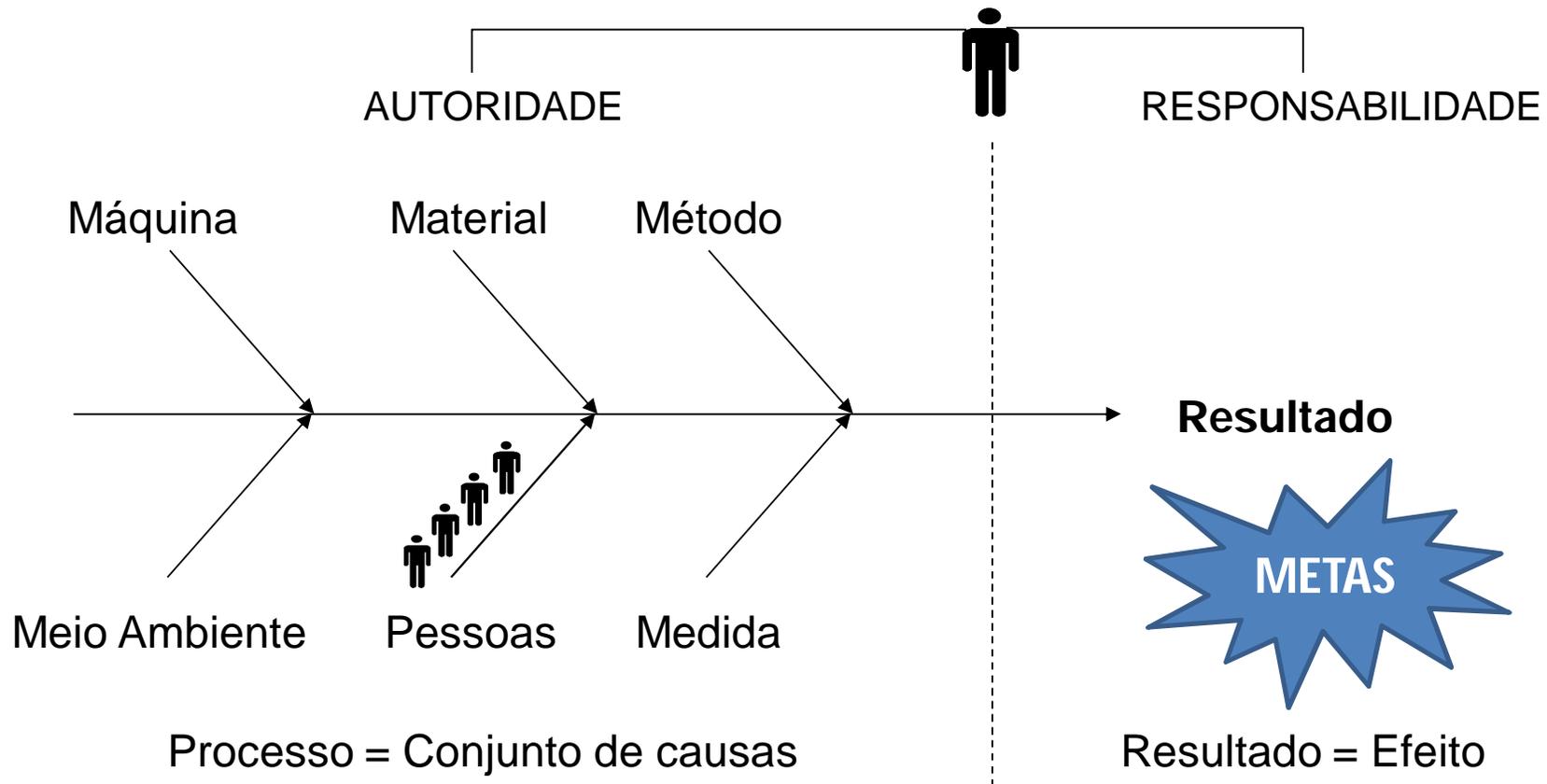
O QUE É UM PROCESSO

Processo é um conjunto de recursos e atividades interrelacionadas ou interativas, estabelecidas numa sequência lógica, que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para criar valor para os clientes.



Macroprocesso são grandes conjuntos de atividades, pelos quais a organização cumpre a sua missão. Um macroprocesso engloba vários processos.

GESTÃO POR RESULTADOS



Gestão por resultados = Atingir metas



cymo
Tecnologia em Gestão

CONCEITO

O QUE SÃO INDICADORES?

Um indicador é uma informação quantitativa ou qualitativa que tem a função de avaliar um objetivo, produto, serviço ou processo.

O QUE É META?



Exemplo:

Aumentar a satisfação do usuário dos serviços de saúde de 50% para 80%, até dez de 2011

- **Objetivo:** *Aumentar a satisfação do usuário dos serviços de saúde*
- **Indicador:** *Índice de satisfação do usuário*
- **Valor:** *de 50 %para 80%*
- **Prazo:** *até dez de 2011*

DEFINIÇÃO OPERACIONAL

- Definição operacional põe significado comunicável em um conceito, e permite que as pessoas façam negócio.
- Uma definição operacional de seguro, redondo, confiável ou qualquer outra qualidade deve ser comunicável com o mesmo significado para vendedor e comprador, mesmo significado ontem e hoje para o operador.

Uma definição operacional requer três elementos:

1. Um critério ou critérios para julgamento;
2. Um teste;
3. Uma decisão: sim ou não.



DEFINIÇÃO OPERACIONAL

Exemplo de um indicador definido operacionalmente:

INDICADOR	UN. MEDIDA	FÓRMULA DE CALCULO	POLARIDADE	PERIODICIDADE	META	FONTE DE DADOS	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
Municípios adesos ao programa de Gestão Ambiental	Nº	Somatório acumulado do número de municípios adesos ao programa de Gestão Ambiental		Trimestral	7	Sistema Ambiental	O indicador visa medir o número de municípios contemplados pelo programa e portanto capacitados e exercendo a gestão ambiental em seu território, compartilhando com o Estado o atendimento das demandas da sociedade. O indicador deve priorizar os municípios de maior demanda de licenciamento, controle florestal e fiscalização no Estado

POR QUE USAR INDICADORES?

Se retirar o velocímetro como garanto que não estou acima de 80 km/h?



**FALTA
REFERENCIAL**

POR QUE USAR INDICADORES?

A utilização dos indicadores possibilita:

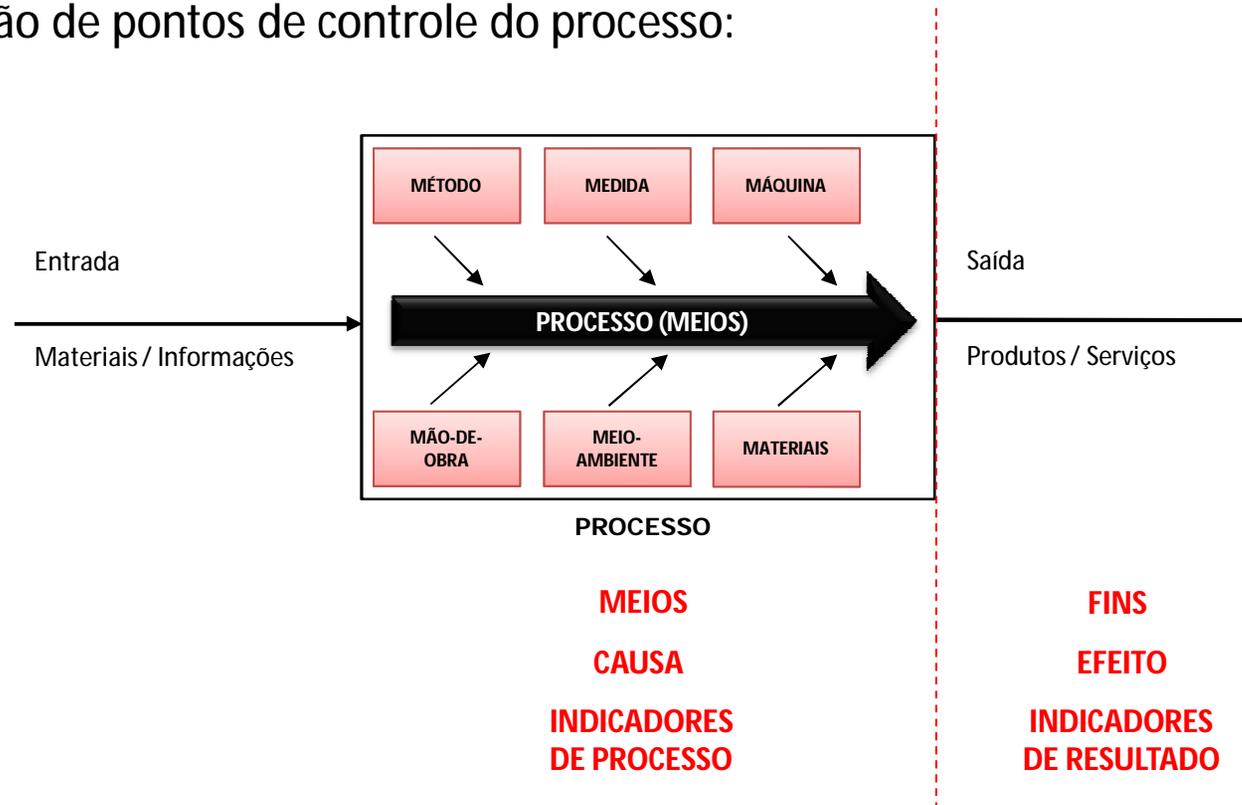
Compreender prioridades de atuação	Identificar problemas e oportunidades
Decidir baseado em dados e fatos concretos	Entender o processo
Acompanhar o histórico	Identificar quando e onde a ação é necessária
Definir papéis e responsabilidades	Guiar e mudar comportamentos
Medir o grau de satisfação dos clientes (internos e externos)	Tornar o trabalho realizado visível
Balizar as mudanças da organização	Favorecer o envolvimento das pessoas
Monitorar as melhorias dos processos e dos resultados	Servir de base para um sistema de remuneração variável
Comunicar a estratégia e clarear valores	Tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade

A ORIGEM DOS INDICADORES



INDICADORES DE RESULTADO E DE PROCESSO

Identificação de pontos de controle do processo:



CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UM INDICADOR

CONFIÁVEL

Deve traduzir o realizado da medição; não induz a uma decisão errada.

RELATIVO

Deve ser parametrizável em relação a um referencial.

COMPARÁVEL

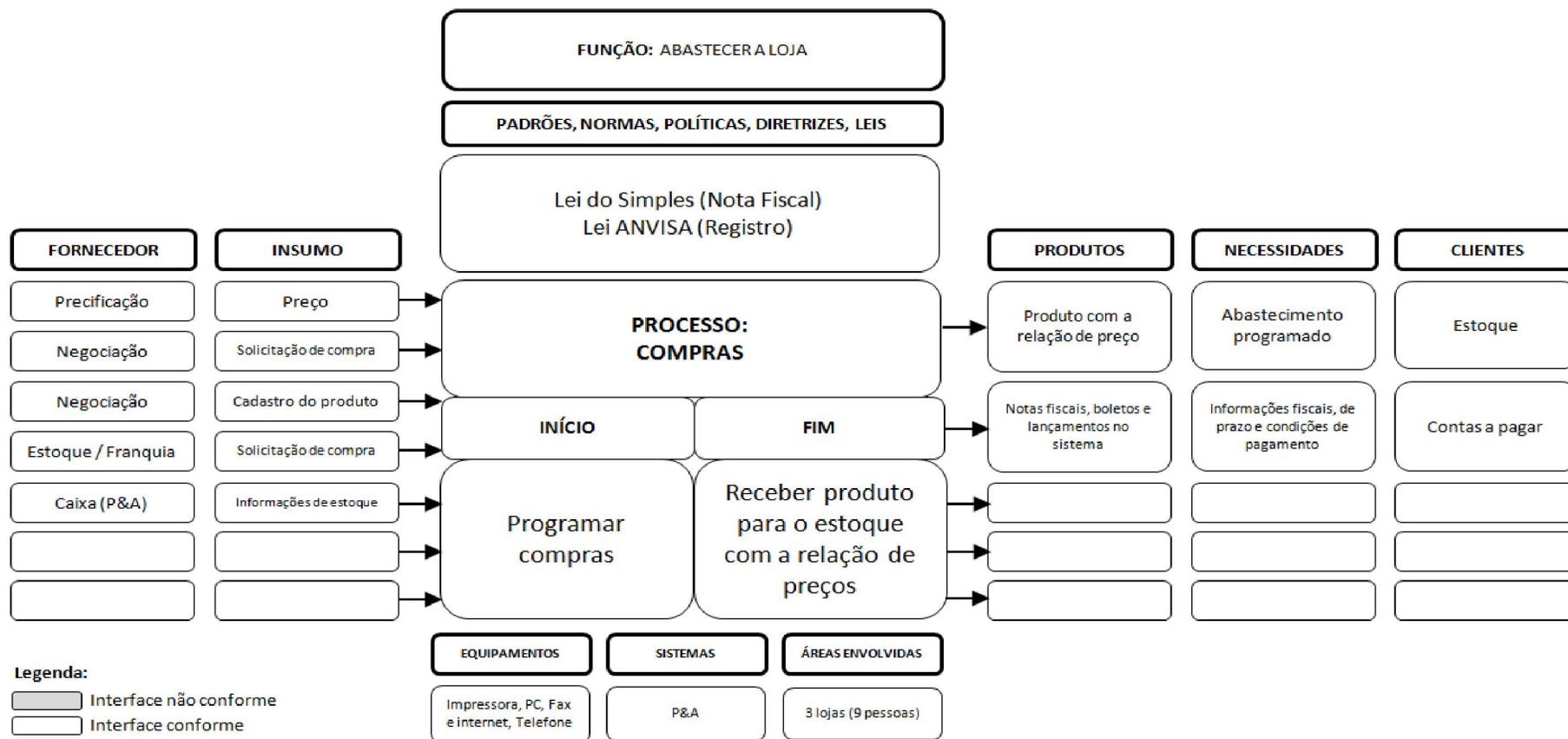
Permite a realização de “benchmarking”, ou seja, comparar indicadores semelhantes, porém de processos de porte distintos.

BAIXO CUSTO

O custo da medição do indicador deve ser inferior ao benefício gerado por sua medição



IDENTIFICAÇÃO DO ESCOPO DO PROCESSO E SUA FUNÇÃO



DEFININDO METAS

Processo

Preservação da Vegetação Urbana

Unidade de medida

Dias

Função básica ou produto

Preservar a arborização urbana

Periodicidade de medição

Mensal

PROCESSO	FUNÇÃO BÁSICA	NOME DO INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	UNIDADE	PERIODICIDADE	META	PRAZO	POLARIDADE	FONTE
Preservação da Vegetação Urbana	Preservar a arborização urbana	Tempo médio de emissão de parecer	(Data de emissão do parecer - Data da solicitação do serviço)	Objetiva medir média de dias gastos para emissão do parecer de execução de serviço	Fulano de Tal	Dias	Mensal	3	Dez/11	Menor Melhor	Sistema SAP

Descrição do indicador

Objetiva medir média de dias gastos para emissão do parecer de execução de serviço

Polaridade

Menor Melhor

Responsável

Fulano de tal – Diretor de XPTO

Fonte de dados

SAP- Relatório XLZ

DIMENSÕES DOS INDICADORES

<i>Q</i>	Qualidade
<i>C</i>	Custo
<i>E</i>	Entrega – Quantidade, local e prazo
<i>M</i>	Moral
<i>S</i>	Segurança



Existem 3 maneiras de se definir o valor de uma meta:

Analisando as necessidades/desejos dos clientes - pesquisa



DEFININDO O PROCESSO – SITUAÇÃO ATUAL

Existem 3 maneiras de se definir o valor de uma meta:

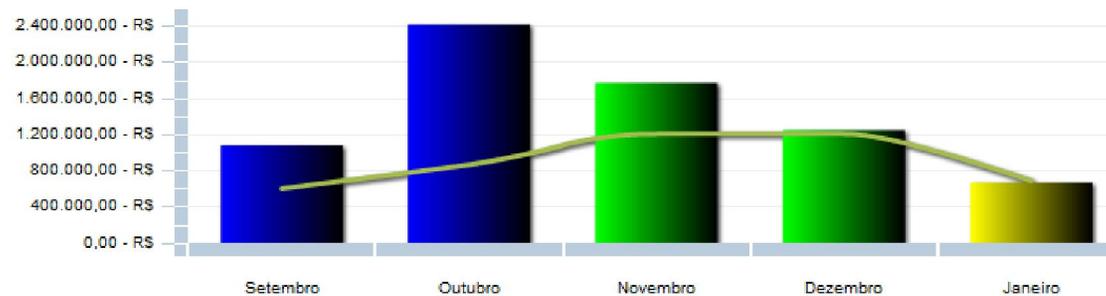
Buscando um benchmark

Prática ou resultado considerado um referencial ou padrão de excelência, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O melhor da classe/setor/segmento. Dependendo da abrangência do conjunto de organizações considerado para sua seleção, o benchmark pode ser internacional, nacional, regional ou setorial.

Existem 3 maneiras de se definir o valor de uma meta:

Baseando-se no desempenho anterior

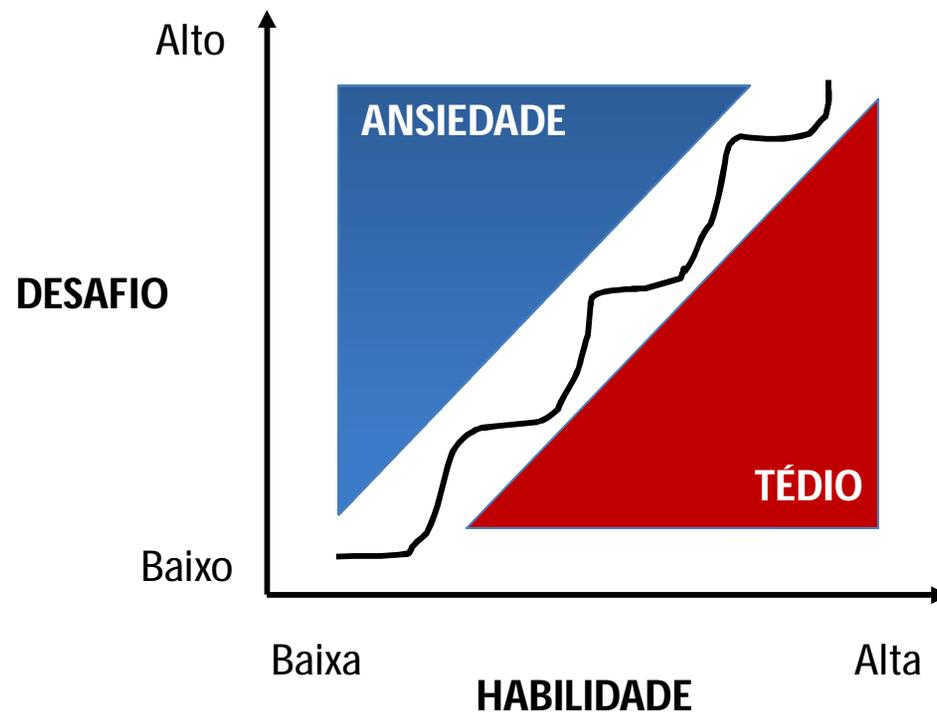
Colocar como meta um ganho em relação ao desempenho histórico



Problemas:

- Qual ganho considerar?
- Se formos ineficientes, dependendo do ganho, estaremos levando em conta nossa ineficiência.

DEFININDO METAS

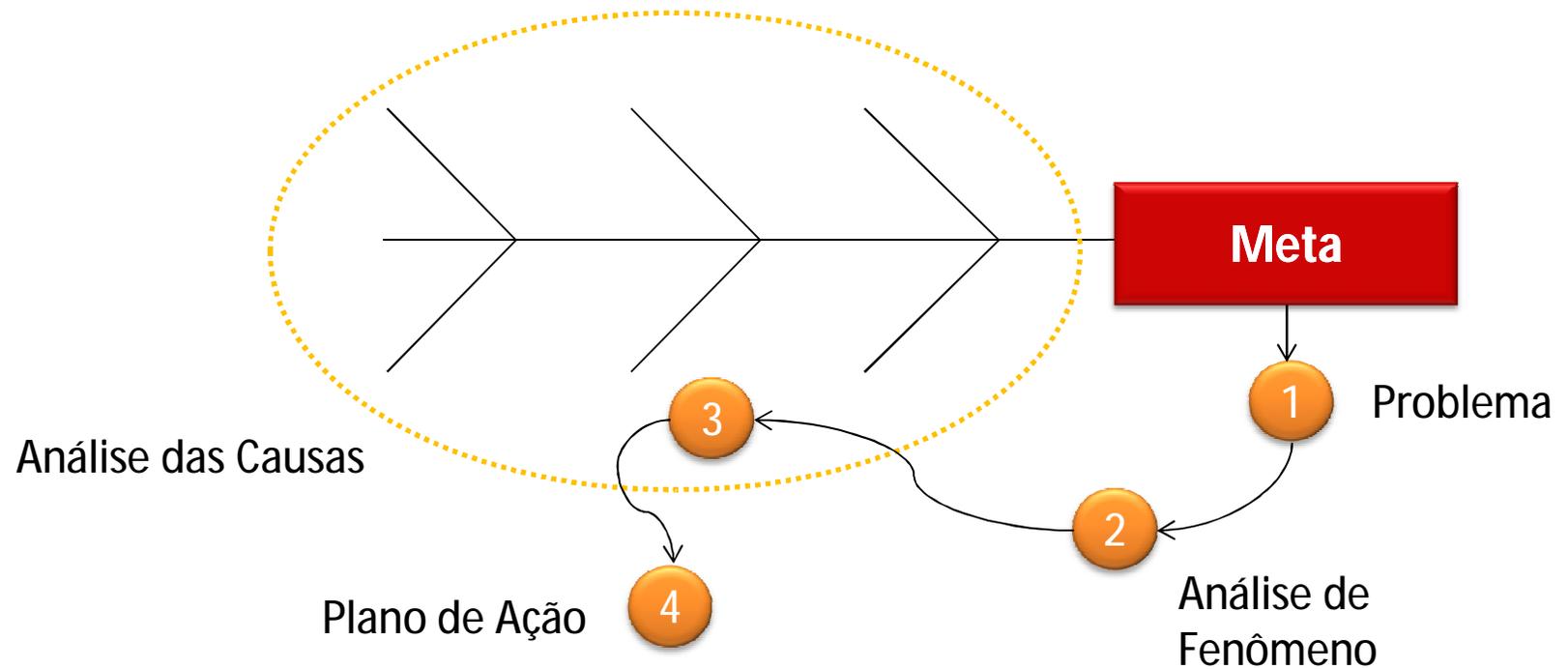


Uma meta deve ser desafiadora e motivadora. Deve sempre mostrar superação, crescimento e ousadia.

Por outro lado, metas inatingíveis provocam desânimo, ceticismo e um falso envolvimento.

Portanto, é imperativo que as metas sejam ambiciosas, mas perfeitamente realistas e factíveis.

IDENTIFICANDO O PROBLEMA E COMBATENDO SUAS CAUSAS



O QUE	QUEM	ONDE	PORQUE	QUANDO	COMO	QUANTO CUSTA

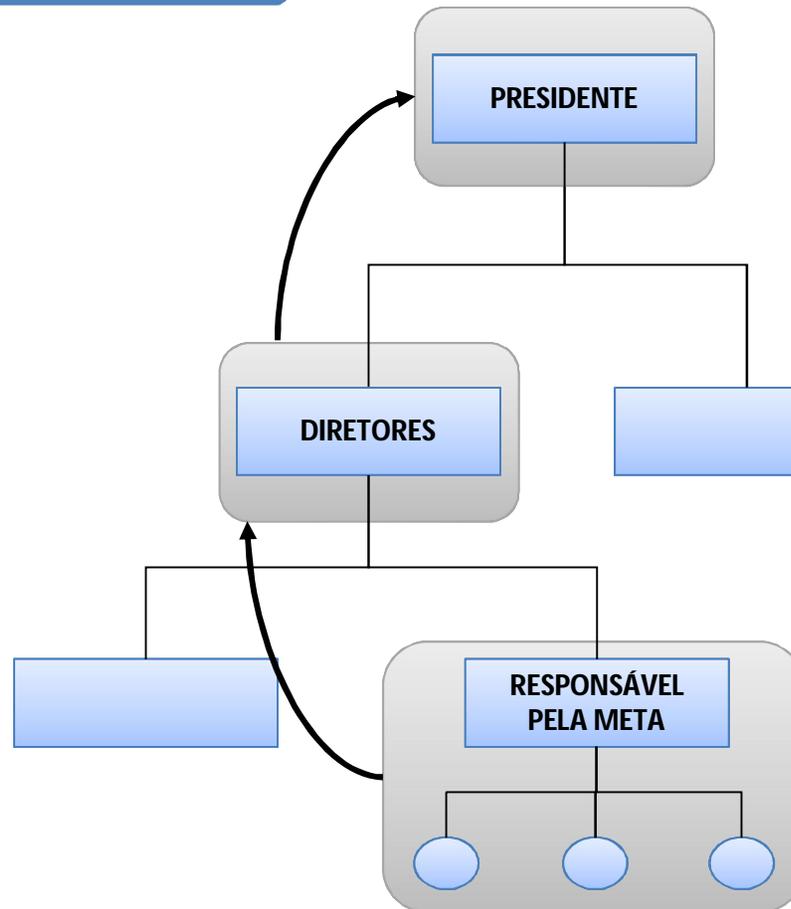
SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

OBJETIVO

- ✔ Descrever a Sistemática de Avaliação de Resultados da empresa, apresentando os critérios de análise e tomada de decisão para melhoria de seu desempenho.

SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

FLUXO DE ACOMPANHAMENTO PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS



Avaliação dos gráficos
Comparação de resultados com metas
Avaliação do status dos planos de ação
Avaliação dos Relatórios de Acompanhamento
Proposição de medidas corretivas
Identificação de recursos necessários para reverter / melhorar resultados

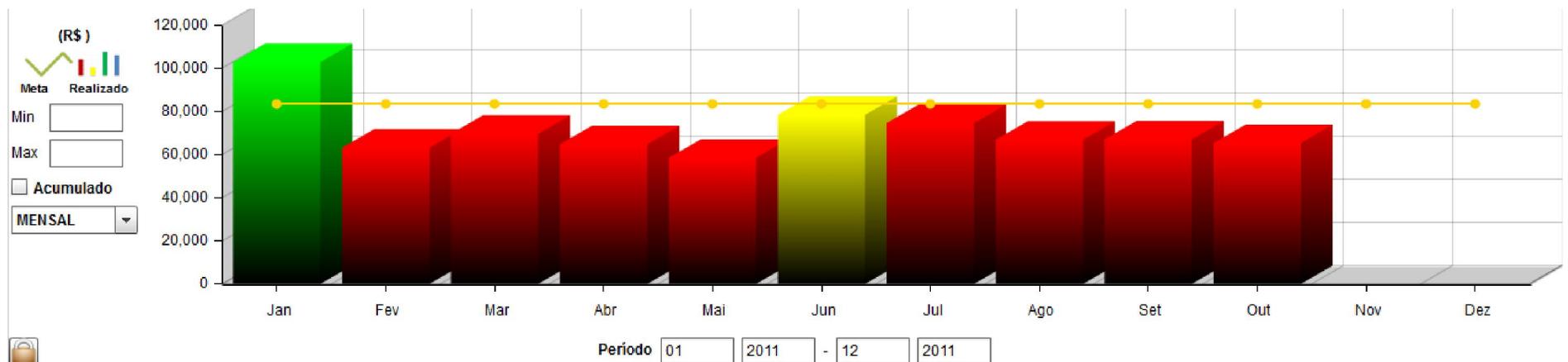
Atualização dos gráficos
Comparação de resultados
Análise das causas
Proposição de medidas corretivas

Execução das ações
Registro de eventos / anomalias

SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

FERRAMENTAS PARA ACOMPANHAMENTO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Gráfico de acompanhamento de metas:



SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

FERRAMENTAS PARA ACOMPANHAMENTO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Painel de indicadores:

Nome do Indicador	Periodicidade	Polaridade	Simple	Acumulado
IND - Qualidade da receita por carro operacional	MENSAL	↑	●	●
IND - Vendas de agregados	MENSAL	↑	●	●
IND - Absenteísmo de motoristas	MENSAL	↓	●	●
IND - Absenteísmo de cobradores	MENSAL	↓	●	●
IND - Eficácia operacional	MENSAL	↓	●	●
IND - Turn Over Motoristas	MENSAL	↓	●	●
IND - Turn Over cobradores	MENSAL	↓	●	●
IND - Faturamento Operacional Total	MENSAL	↑	●	●
IND - Despesas com folha de pagamento	MENSAL	↓	●	●

SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

FERRAMENTAS PARA ACOMPANHAMENTO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Planos de ação/Projetos:

Cód	Pred	Ação	Responsável	Prazo Previsto/Realizado	Farol	Status
1		Estruturar curso de capacitação de Gestão de Indicadores de Desempenho	Milena Santos Prucoli	4/4/2011 até 30/12/2011 4/4/2011 até		Planejamento Concluído
1.1		Elaborar manual prático de Gestão Indicadores de Desempenho	Maria Theresa	4/4/2011 até 30/6/2011 4/4/2011 até 30/6/2011		Concluído
1.2		Obter aprovação do manual prático junto à Diretoria	Maria Theresa	1/7/2011 até 29/7/2011 1/7/2011 até 29/7/2011		Concluído
1.3		Realizar revisão ortográfica do manual prático	Milena Santos Prucoli	1/8/2011 até 19/8/2011 1/8/2011 até 19/8/2011		Concluído
1.4		Elaborar apresentação para o curso de Gestão de Indicadores de Desempenho	Maria Theresa	22/8/2011 até 31/8/2011 22/8/2011 até 31/8/2011		Concluído
1.5		Diagramar o manual prático de Gestão de Indicadores de Desempenho	Maria Theresa	1/9/2011 até 9/9/2011 1/9/2011 até		Planejamento Concluído
1.6		Publicar o manual prático de Gestão de Indicadores de Desempenho	Milena Santos Prucoli	12/9/2011 até 30/11/2011 até		Planejamento Concluído

SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

FERRAMENTAS PARA ACOMPANHAMENTO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Relatório de acompanhamento de resultado:

Períodos com necessidade de relatório

Período Inicial	Período Final	Valor da Meta	Valor Realizado	Realizado
3	3	100,00	76,00	✔
4	4	100,00	70,00	✔
6	6	100,00	70,00	✔
10	10	100,00	55,00	✘
11	11	100,00	60,00	✘
12	12	100,00	77,00	✘

[Criar Relatório](#)

Planejado

Descrever o que foi planejado

Executado

Descrever o que foi efetivamente executado

Resultados

Descrever o resultado alcançado no período analisado

Causas

Descrever os pontos responsáveis pelo não alcance da Meta, utilizando a Análise de Processos

Cód	Predecessora	Ação	Responsável	Prazo Previsto/Realizado	Farol	Status	Porquê?
		Ação 1	Rafael Carvalhaes Póssas	24/2/2010 até 28/2/2010 até	●	Planejamento Concluído	
		Ação 2	Cláudio Câmara	16/2/2010 até 17/2/2010 até	●	Planejamento Concluído	
		Ação 3	Rafael Carvalhaes Póssas	10/8/2009 até 29/9/2009 até	●	Planejamento Concluído	
		Teste		10/8/2009 até 29/9/2009	●	Em Planejamento	

SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

FERRAMENTAS PARA ACOMPANHAMENTO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Agenda de reuniões:

« junho de 2010 »

D	S	T	Q	Q	S	S
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10

« julho de 2010 »

D	S	T	Q	Q	S	S
27	28	29	30	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	5	6	7

« agosto de 2010 »

D	S	T	Q	Q	S	S
25	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4

« setembro de 2010 »

D	S	T	Q	Q	S	S
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	1	2
3	4	5	6	7	8	9

« outubro de 2010 »

D	S	T	Q	Q	S	S
26	27	28	29	30	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31	1	2	3	4	5	6

« novembro de 2010 »

D	S	T	Q	Q	S	S
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11

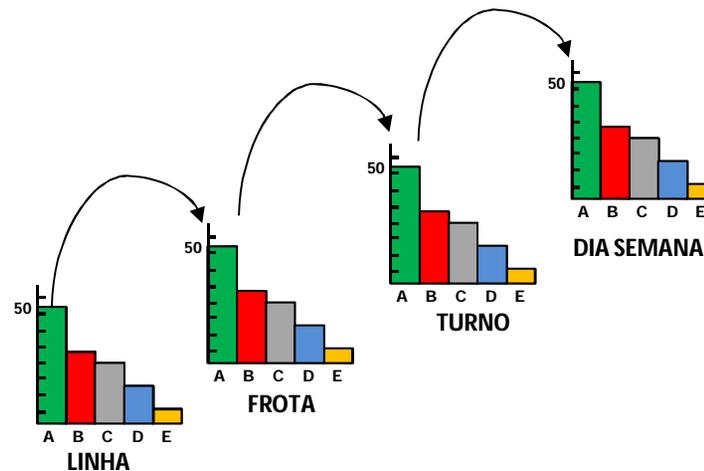
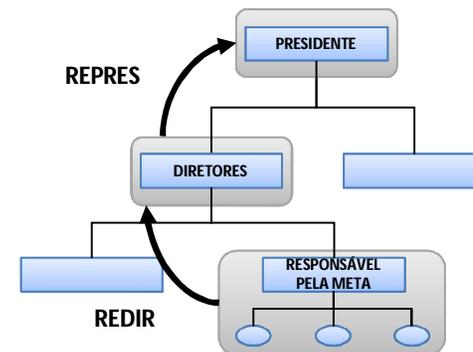
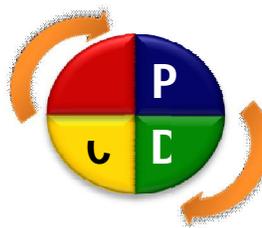
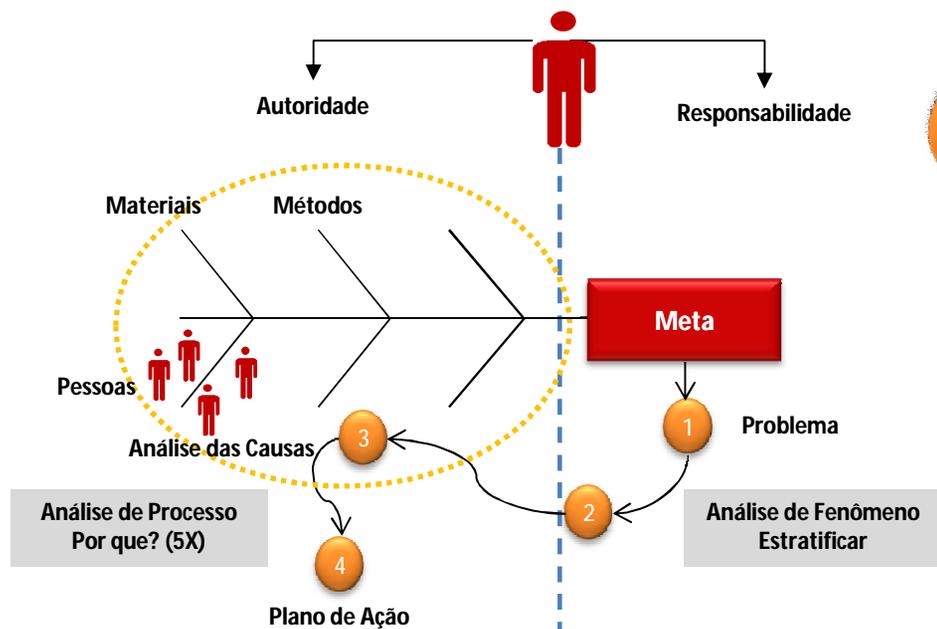
« dezembro de 2010 »

D	S	T	Q	Q	S	S
28	29	30	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8

■ Reunião de Acompanhamento de Resultados

SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

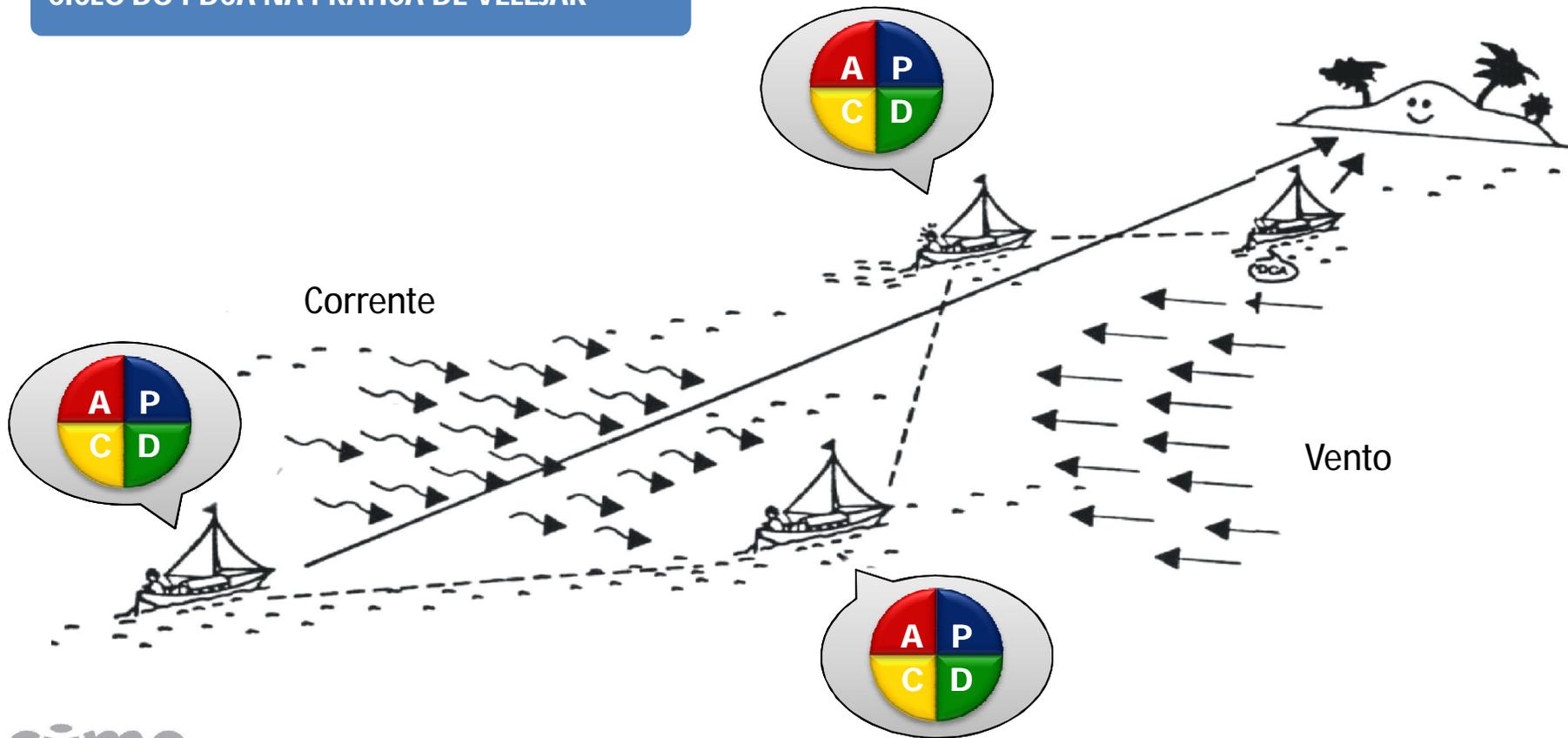
Gerenciar = Atingir metas = Resolver problemas



O QUE	QUEM	ONDE	PORQUE	QUANDO	COMO	QUANTO CUSTA

SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

CICLO DO PDCA NA PRÁTICA DE VELEJAR



Obrigado!

Roberto de Assis Nogueira
roberto@cymo.com.br



Alameda da Serra, 322 - Salas 505 a 509 - Vila da Serra
Nova Lima – MG – CEP.: 34.000-000 Tel.: +55 (31) 3296-4007 – infocymo.com.br
www.cymo.com.br