

Sistema de Indicadores



FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Índice

- 1 - Apresentação 2
- 2 - Por que é importante ter um sistema de indicadores de desempenho? 3
- 3 - Conceitos básicos 4
 - 3.1. O que é indicador?
 - 3.2. Subdivisões dos indicadores organizacionais
- 4 - Sistema de indicadores e o MEG 7
- 5 - Como selecionar um bom indicador 9
- 6 - Metodologia básica para análise de indicadores 10
- 7 - Capacitações da FNQ 14



1. Apresentação

Este material faz parte da série de *e-books* que a Fundação Nacional da Qualidade lançou em junho deste ano. Todo mês, será publicado um novo conteúdo sobre temas pertinentes à gestão organizacional, mais especificamente sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Com esta iniciativa, pretendemos auxiliar os leitores a buscar a excelência na gestão das organizações brasileiras.

A publicação deste mês aborda o tema Sistema de Indicadores. Neste *e-book*, vamos apresentar o conceito básico de indicador e mostrar uma forma para que você possa selecionar os indicadores mais adequados para avaliar o desempenho da sua organização. Além disso, trazemos uma metodologia para que você possa analisá-la, alinhada com o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Desejamos boa leitura e esperamos que você se sinta estimulado a continuar seu processo de capacitação. Para este tema, a FNQ tem a publicação "Indicadores de Desempenho - Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais", além do curso recém-estruturado "Sistema de Indicadores - Avaliação do desempenho da organização sob a ótica do MEG".

Acesse: www.fnq.org.br



2. Por que é importante ter um sistema de indicadores de desempenho?

A existência de um bom sistema de indicadores de desempenho em uma organização permite uma análise muito mais profunda e abrangente sobre a efetividade da gestão e de seus resultados do que a simples constatação de que está indo bem porque seu faturamento ou o número de clientes está crescendo. Além disso, a medição sistemática, estruturada e balanceada dos resultados por meio de indicadores de desempenho permite às organizações fazerem as intervenções necessárias com base em informações pertinentes e confiáveis, à medida que ocorrem as variações entre o planejado e o realizado.

Além de promover a cultura para a excelência, medir os resultados sistematicamente e de forma estruturada é fundamental para a gestão de uma organização, uma vez que possibilita a comparação.

A necessidade de medir o desempenho por meio de indicadores é crescente em todos os tipos de organizações. Vários fatores contribuem para isso, como:

- grau de exigência das partes interessadas – *stakeholders* –, o que aumenta a necessidade de um processo de medição objetivo, sistemático e transparente, o qual não seja restrito a indicadores econômico-financeiros;
- a prática de remuneração variável com base em um sistema estruturado de indicadores organizacionais está cada vez mais disseminada, gerando a necessidade de critérios corporativos únicos de medição;
- aumento da velocidade e da qualidade na tomada de decisões e, conseqüentemente, nos seus efeitos. A organização precisa ser cautelosa ao avaliar o impacto sistêmico delas no desempenho global.

3. Conceitos básicos

3.1. O que é um indicador?

Também denominado "indicador de desempenho", é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações. Exemplos: lucratividade, rentabilidade, inadimplência, absenteísmo, produtividade, entre outros.

A principal característica de um indicador é que ele permite a comparação em relação à/ao:

- passado (série histórica);
- referencial de desempenho;
- compromisso assumido;
- meta de desempenho.

Pode-se dizer que existe uma diferença nos conceitos de dados, informações e indicadores. Um dos motivos dessa diferenciação é permitir comparações inerentes a outras organizações. Indicadores genuínos já carregam em sua essência uma possibilidade comparativa mais convincente.

Grande parte das métricas adotadas nas estruturas de indicadores das empresas fundamenta-se em informações, sendo os indicadores um bem mais escasso do que se imagina. Por isso, definimos abaixo a diferença entre os três:

Dados	Informações	Indicadores
Disponíveis para manipulação no banco de dados	Organizadas e já manipuladas em primeiro nível	Manipulados matematicamente por meio de fórmulas (divisão)
Abundantes e armazenados em sua totalidade	Selecionadas em formatos de telas e/ou relatórios	Parametrizados em formatos de gráficos lineares
Viabilizados por meio de coleta de dados	Viabilizadas por meio de <i>softwares</i> gerenciais	Viabilizados por meio de contagem
Não têm foco na gestão	Com foco abrangente e dispersivo	Com foco no que é relevante

DADOS - é a menor instância de uma estrutura de indicadores e o componente sem o qual nada mais existirá, entretanto, ele fica armazenado abundantemente em bancos de dados estruturados e parametrizados conforme certa lógica e interesse temporal (ou "bando" de dados, quando mal estruturado) de forma a estar disponível para ser manipulado, ou seja, em seu estágio primário não fornece necessariamente um parâmetro para tomada de decisão e para a gestão. Exemplo: o registro do valor de uma única Nota Fiscal, o registro de uma única reclamação de cliente etc.

INFORMAÇÕES - é a instância intermediária de uma estrutura de indicadores, uma vez que se caracteriza como sendo o primeiro grau de manipulação dos dados disponíveis. As informações são, em última análise, a soma de determinados dados perante um certo interesse temporal, além de melhorar, em algum grau, a qualidade da tomada de decisão. Exemplo: faturamento mensal (uma mera SOMA de diversas notas fiscais geradas em um certo período), quantidade de reclamações mensais (uma SOMA de diversos registros de reclamações individuais ocorridas em um certo período) etc.

INDICADORES - é a última instância de uma estrutura de indicadores propriamente dita. Sua característica principal é a existência de fórmulas mais complexas para seu cálculo que preconizam, no mínimo, uma razão entre duas informações. Se não houver uma divisão entre duas informações, então ainda não existe um indicador genuíno, apenas uma informação (ou um "número puro"). O indicador é aquele que mais auxilia na tomada de decisão e com maior qualidade do que as informações ou os dados. Exemplo: rentabilidade (indica o porcentual de remuneração do capital investido na empresa), faturamento *per capita* (resultado da divisão do faturamento de um determinado período pela quantidade de pessoas da força de trabalho da empresa no mesmo período) etc.

3.2 Subdivisões dos indicadores organizacionais

Para que haja uma boa estrutura de medição de desempenho, é necessário que existam métricas bem elaboradas capazes de indicar os problemas organizacionais, ou seja, nem todos os indicadores serão estratégicos, mas todos têm a função de monitorar o desempenho dos processos atuais e/ou a consecução efetiva dos objetivos estratégicos da organização.

Por isso, são subdivididos em: taxa, índice, *driver* e *outcome*.

Indicador

_____ Taxa

_____ Índice

_____ *Driver*

_____ *Outcome*

_____ *Driver*

_____ *Outcome*

TAXA - tipo de indicador que se caracteriza por uma divisão entre duas informações de mesma grandeza gerando, como resultante do cálculo, um valor que pode ser expresso como porcentagem. A TAXA é considerada um BOM indicador.

ÍNDICE - tipo de indicador que se caracteriza por uma divisão entre duas informações de grandezas distintas gerando um valor que não pode ser expresso como uma porcentagem, mesmo que multiplicado por 100. Trata-se, portanto, de uma unidade típica e dependente das duas grandezas que estão sendo divididas. O ÍNDICE é considerado um indicador IDEAL, cuja utilização na estrutura de indicadores da organização deve ser incentivada.

DRIVER - indicador também conhecido como construtor, de plantaçoão, de meio, de esforço, *leading*, direcionador, item de verificação, de causa, caracteriza-se pela possibilidade de ser gerenciado pela cobrança, já que consiste em um esforço particularizado capaz de construir outro indicador maior.

OUTCOME - também conhecido como construído, de colheita, de fim, de resultado, *lagging*, resultante, item de controle, de efeito, caracteriza-se por ser um indicador menos gerenciável e que se origina da "torcida" (oração, pensamento positivo etc.) dos gestores, caso não haja seus desdobramentos em indicadores *drivers*.

OUTCOME

- Mede efeito após um certo tempo;
- Serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos;
- A cada *outcome* deve ser adicionado um ou mais *drivers*.

DRIVER

- Mede a causa antes do efeito (*outcome*) acontecer;
- Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos.

4. Sistema de indicadores e o MEG

O MEG é um ótimo ponto de partida para avaliar a efetividade das estratégias de uma organização. É a partir dele que os resultados são orientados para as partes interessadas e para os processos internos. Muitos dos resultados não estão no *software* de indicadores ou na ata da reunião de análise crítica do desempenho.

Além disso, o modelo da FNO busca avaliar a sustentabilidade da organização. Ainda hoje, muitas empresas têm dificuldade para enxergar seus desempenhos sob esta ótica. Por isso, a avaliação sob a ótica do MEG exige planejamento e preparação para todas as organizações que adotam o modelo.

Pela sua importância, o MEG tem um Critério dedicado à avaliação de resultado dos Critérios anteriores. O oitavo Critério de Excelência - Resultados - é o que tem maior peso no sistema de pontuação do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

Uma pesquisa recente da FNO com micro e pequenas empresas brasileiras apontou que a maioria dos empresários e líderes de organizações deste porte tem dificuldade no atendimento do Critério Resultados do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) no seu sistema de gestão.

Esse Critério orienta as organizações a possuírem um conjunto de indicadores que permite avaliar seu desempenho e, conseqüentemente, a efetividade das estratégias e dos planos adotados. Possibilita, ainda, estabelecer metas e compará-las com informações internas, para verificar em quais itens a empresa está melhorando ou piorando, bem como comparar com os resultados de outras organizações, facilitando a avaliação sobre a sua competitividade no mercado.

Veja, abaixo, uma **breve descrição de alguns** dos fatores que o MEG, disseminado pela FNO, considera na análise dos indicadores de desempenho das organizações:

Fatores de Avaliação*

Relevância:

Fator restritivo: a pontuação final é limitada por ele. Avalia se todos os indicadores importantes (sugeridos pelos processos gerenciais nos Critérios 1 a 7) foram apresentados.

Melhoria:

Avalia se os resultados dos indicadores estão melhorando ou se estão estáveis em um patamar considerado adequado.

Competitividade:

Avalia se os resultados são superiores aos resultados equivalentes de outras organizações.

Compromisso:

Avalia se os compromissos assumidos com as partes interessadas estão sendo cumpridos.

** Informações referentes à 20ª edição dos Critérios de Excelência da Gestão.*



5. Como selecionar um bom indicador

Antes de tudo, alinhe claramente os indicadores aos objetivos e aos fatores críticos de sucesso da sua organização. É fundamental que eles realmente comuniquem a intenção do objetivo.

Os indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado e devem dar aos indivíduos o direcionamento que precisam para atingir os objetivos da organização.

Além disso, devem ser quantificáveis, confiáveis e medidos de maneira contínua. Sempre que possível, deve-se usar indicadores que mostrem um índice ou taxa, em vez de uma grandeza absoluta.

Lembre-se que, para mensurar, é importante ser simples ao definir métricas significativas, uma vez que a grande quantidade de indicadores são empecilhos que não implicam resultados práticos e vão de encontro à abordagem proposta na metodologia.

Os indicadores de resultado - *outcomes* - devem ser confiáveis quando analisados em períodos suficientemente longos. Quando não for confiável, recomenda-se o uso de um indicador complementar, de forma que se possa avaliar o atingimento do objetivo, ao analisar os dois em conjunto.

Outro fator a considerar na escolha de um avaliador de resultado é a sua comparabilidade, ou seja, a capacidade de ser comparável ou a facilidade de obter dados similares de referenciais externos, ou de empresas do mesmo ramo, por serem similares ou por serem padrão de excelência.

Os indicadores de esforço – *drivers* - precisam ser analisados em períodos mais curtos, o que exige um volume maior de dados. Quando isso não for viável, aconselha-se também a utilização de indicadores complementares.



6. Metodologia básica para análise de indicadores

1) Análise de Contexto

3) Entrevistas com Executivos

2) Hierarquia de Atributos

4) Mapeamento do Sistema de Indicadores

A metodologia descrita é um resumo de diversas outras, não caracterizando uma abordagem específica ou uma corrente de pensamento. O objetivo aqui é mostrar os pontos-chave que você deve abordar, para definir o sistema de indicadores de uma organização.

1. Análise de Contexto

Para avaliarmos o desempenho de uma organização é necessário avaliar oito contextos principais:

- **Requisitos das partes interessadas** - é importante ter uma visão das partes interessadas, com um processo gerencial específico para a gestão de cada uma delas.

Materiais e serviços (Estratégicos e Críticos)

- Alumina/Fluoreto
- Coque/Piche
- Bloco Catódico
- Energia elétrica
- Materiais de Embalagem e Expedição
- Produtos Químicos
- Madeira e Gases
- Material de Segurança
- Serviço: Calibração, Reforma e Operação Portuária

Fornecedores

- Alunorte (alumina)
- Eletronorte (energia elétrica)
- Importação América do Norte (coque)
- Importação Europa e Ásia (piche)
- Importação Ásia/Europa e Mercado Nacional (materiais refratários)
- Importação África e América do Norte (fluoreto)

Serviços Terceirizados

- 830 pessoas (março/2007)
- ServFácil (alimentação)
- Translider (transporte)
- Transnav (transporte)
- Coopsal (limpeza)
- Gaspar (man. cubas.)
- Fial (seg. patrim.)

Governo

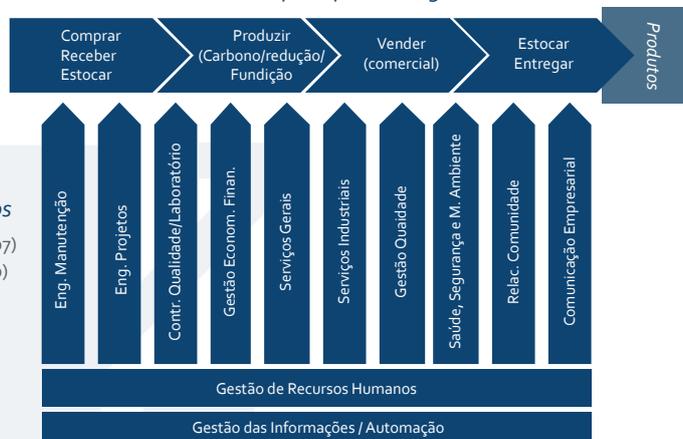
- Incentivos Fiscais (ICMS, Exportação)

Sociedade

Acionistas

- Companhia Vale do Rio Doce S/A (51%)
- Nippon Amazon Aluminium Co. Ltd. (49%)

Processos principais do negócio



Empregados

1356 pessoas (março/2007)

Comunidade

- Município de Bacarenas (70 mil habitantes)

Mercado

- Ásia
- Europa
- EUA

Clientes

- NAAC (Japão)
- CVRD
- Alubar

Concorrentes

- Venalum (Venezuela)
- Dubai (Emirados Árabes)
- Alba (Barheim)
- Russal (Rússia)
- CBA (Brasil)
- Venalum (Venezuela)
- BHP Billion (Brasil)
- Valesul (Brasil)
- Aluar (Argentina)
- Alcan (Canadá)

- **Padrões da indústria** - para se adaptar aos padrões da indústria, é necessário realizar *benchmarks* – busca de referenciais comparativos - de associações como a ABRADDEE, ANBIMA, CQH, relatórios de *benchmarking* de consultorias internacionais, análises de relatórios públicos de concorrentes ou similares, além dos resultados de pesquisas na internet.

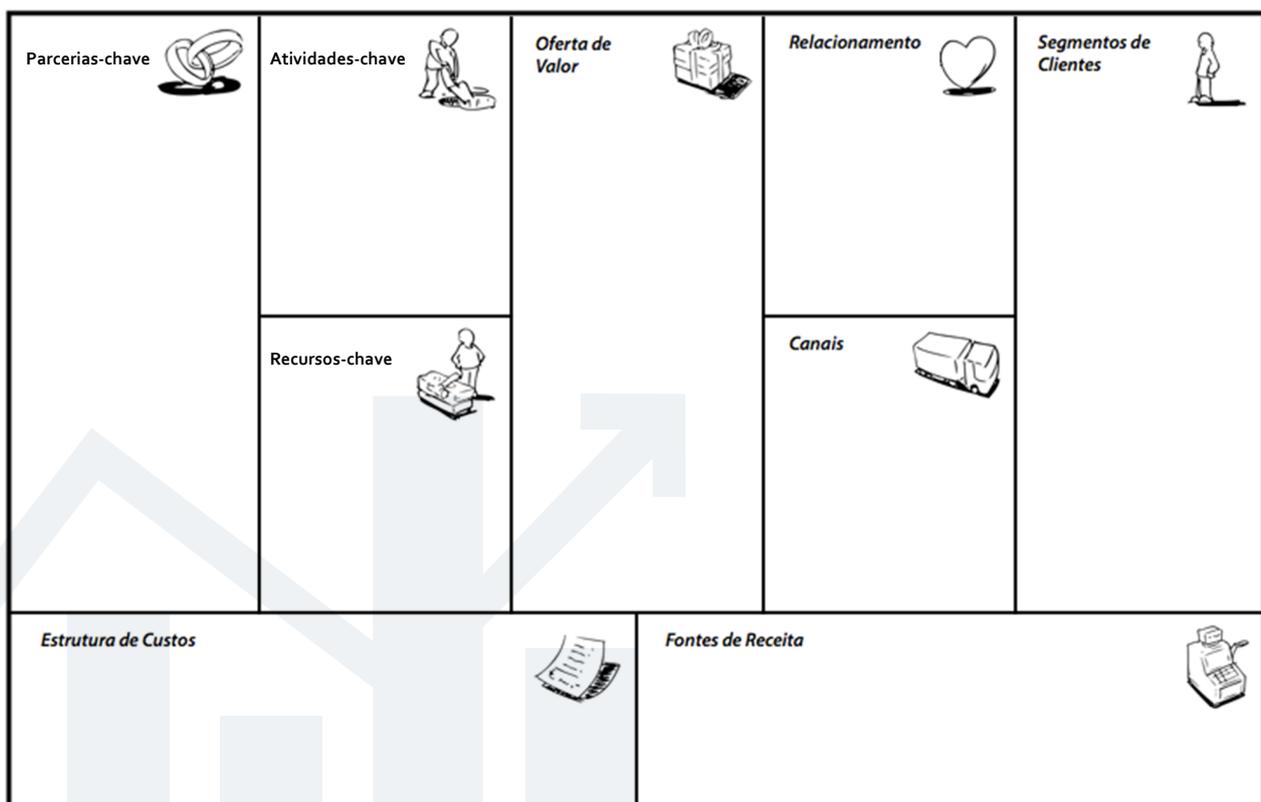
- **Estratégia de longo prazo** - composta por quatro grandes grupos de informações quali-quantitativas:

- Quais cenários levaremos em conta? COMO iremos evoluir e ficar preparados?
- Objetivos estratégicos - O QUE queremos alcançar?
- Metas - QUANTO queremos alcançar?
- Iniciativas - COMO iremos alcançar?

- **Objetivos estratégicos** - o *Balance Scorecard* (BSC) é uma ferramenta popular para implementação das estratégias de uma organização.

- **Contrato de metas** - é o desdobramento natural dos objetivos para os gestores da organização, podendo descer até o nível que se queira da estrutura organizacional. É importante verificar o alinhamento dos contratos de metas com o sistema de indicadores.

- **Modelo de negócio** - o modelo usado é o *Business Model Canvas*, conhecido para provocar a discussão do modelo de negócio. Porém, existem outras metodologias que incluem fatores críticos de sucesso em seus mapas para traçar planos de ação.



- **Cadeia de valor** - a partir dela, é possível descer aos processos críticos e avaliar a necessidade de medir determinadas variáveis que influenciam o desempenho final. Além disso, a cadeia de valor permite visualizar os principais processos da organização.

- **Matriz de Riscos** - permite o desdobramento de atributos relevantes. Pela existência de boas KRI (*Key Risk Indicators*) – Indicadores-chave de Risco - é possível revelar a maturidade da gestão de risco e aumentar a confiança do avaliador na gestão da organização

Cenário de Risco	Eficácia da Mitigação Atual		Probabilidade	Consequência			Prioridade (RPN)	
	Deteção	Controle		Eficácia da Mitigação Atual				
				Contingência	Recuperação	Transferência	Exposição	
Inadimplência de clientes (dependência excessiva + desaquecimento do mercado)	Média	Baixa	Média	Baixa	Baixa	-	Baixa	3
Afastamento de grande número de pessoas (poço artesiano contaminado + consumo de água não-tratada)	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	-	Média	3

2. Hierarquia de Atributos

A classificação de atributos funciona como uma lista de verificação para testar a ausência daqueles relevantes.

Um dos problemas clássicos de gestão de desempenho é não considerar os atributos limitadores e estruturais na remuneração variável dos executivos.

Classes de Atributos	Outros termos usados	Características
Finalísticos 2º grau	<i>Outcomes, super-lagging</i>	Externo, voltado para partes interessadas
Finalísticos 1º grau	<i>Outcomes, lagging, de resultado, de controle</i>	Fronteira externo-interno, produto final
Viabilizadores 2º grau	<i>Drivers, leading, potencializadores, de avanço</i>	Interno, processo ou projeto crítico, ruptura ou grande influência.
Viabilizadores 1º grau	<i>Super-leading, construtores, de verificação, de trabalho, de esforço</i>	Interno, processo, melhoria contínua
Limitadores	<i>Compliance, de risco, condicionadores, gargalos</i>	Fronteira externo-interno, requisitos básicos
Estruturais	<i>Enablers</i>	Interno, infraestrutura, condições básicas

3. Entrevista com Executivos

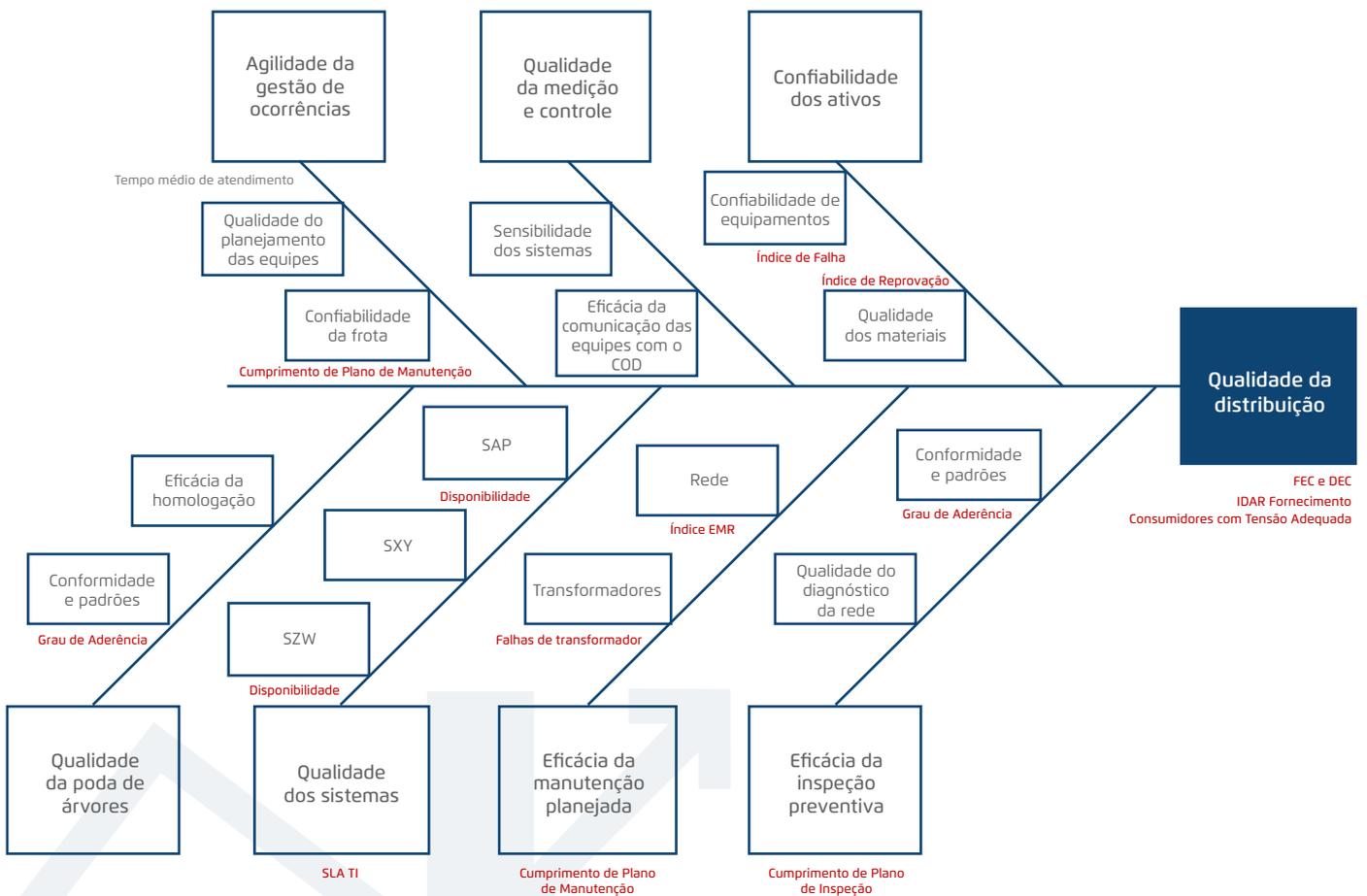
A sequência de perguntas deve evitar confrontos no início, guardando-os para a fase final da entrevista. Construa o raporte, ou seja, um clima de confiança mútua. Use e abuse de questões abertas.

Apresente a hierarquia de atributos para validá-la. Anote aqueles cuja reação foi "isso não dá para medir", pedindo uma explicação para o entrevistado.

Use perguntas como:

- De quais informações quantitativas você sente falta e quais delas adoraria ter para obter os resultados dos concorrentes?
- Quais indicadores novos você gostaria de inserir, se fosse possível, no contrato de gestão de seus subordinados?

4. Mapeamento do Sistema de Indicadores



Esse mapeamento foi efetuado, usando espinha de peixe, para uma empresa de distribuição de energia elétrica. O atributo principal, nesse caso, era a qualidade da distribuição, ou seja, o produto final da empresa.

7. Capacitações da FNQ

Nossa missão é estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

Para isso, promovemos cursos na área de gestão organizacional para aprimorar os modelos de gestão, que permitem aos participantes desenvolverem uma visão sistêmica, visando ao desempenho e ao aumento da competitividade do Brasil.

Ao participar das capacitações da FNQ, o participante tem como benefícios:

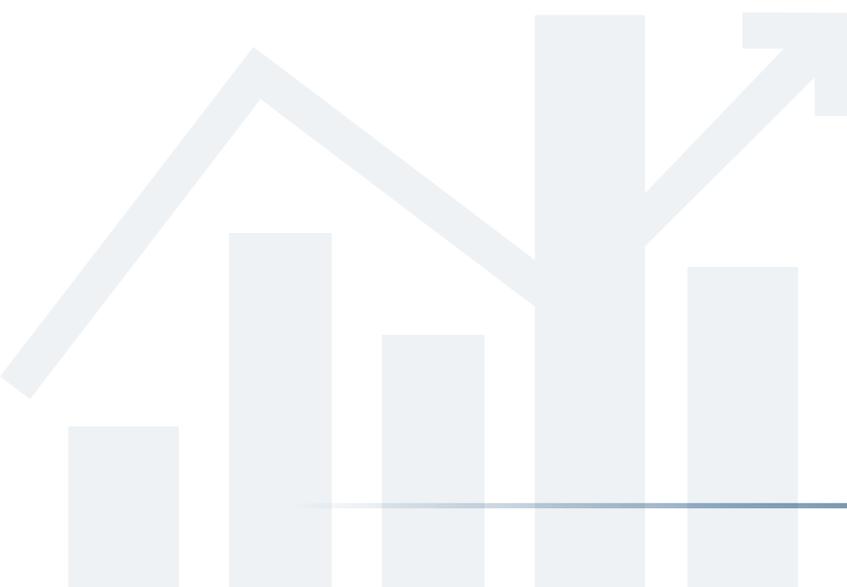
- aprimoramento da gestão da sua organização;
- visão sistêmica da gestão organizacional;
- visão para o desempenho e aumento da competitividade;
- estudo de práticas de melhorias de gestão;
- foco em resultados em diversas perspectivas;
- análise aprofundada da gestão;
- identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- compreensão do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e dos oito Critérios de Excelência.

Um dos cursos da Fundação é o Sistema de Indicadores - Avaliação do desempenho da organização sob a ótica do MEG.

Acesse: www.fnq.org.br/aprenda/cursos

Além disso, também disponibilizamos publicações físicas e digitais para venda. Entre elas, o livro Indicadores de Desempenho - Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais.

Para mais informações, acesse: www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes.



FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO