

Sistema de Gestão de Indicadores do Desempenho: A Experiência da Secretaria de Gestão.¹

SUMÁRIO: 1. Prefácio; 2. Descrição do Problema; 3. Análise e Avaliação; 4. Discussão sobre as Alternativas; 5. Bibliografia; 6. Equipe do Projeto.

PALAVRAS-CHAVE: Medição, Avaliação, Desempenho, Indicadores, PDCA, Balanced Scorecard, Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP, Programa Qualidade no Serviço Público - PQSP, Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, Planejamento Estratégico, Plano Estratégico, Estratégia.

RESUMO

A maioria das pessoas não entraria em um avião que estivesse sem a maioria de seus instrumentos de navegação. Mas em suas organizações, sejam públicas ou privadas, os gestores estão administrando perigosamente por não terem medidas de desempenho relevantes e confiáveis. Sem essas medidas, não se pode realmente compreender como os processos de negócio funcionam, os problemas que apresentam e se as tentativas de melhorar o desempenho funcionaram como previsto. Daí porquê um sistema de medição e avaliação do desempenho, é o primeiro passo que uma organização deve dar no caminho em busca da excelência.

A SEGES está implementando um Sistema de Gestão de Indicadores do Desempenho Global. A função deste projeto é apoiar seus gestores na tomada de decisões seguras e bem fundamentadas, que passam a ter dados e informações acessíveis com rapidez, flexibilidade e agilidade. As estratégias e indicadores componentes de sua estrutura de medição correlacionam-se em causa e efeito, permitindo a compreensão da organização como um sistema de partes integradas e interrelacionadas, operando de forma sinérgica e equilibrada.

O propósito deste trabalho é demonstrar como um sistema de medição e avaliação do desempenho, baseado em indicadores, é capaz de dotar uma organização dos mecanismos necessários para uma gestão moderna e orientada para o futuro, não perdendo, contudo, a visão do presente e registrando o passado, conservando a história.

¹ Este registro foi elaborado a partir de Projeto Piloto em desenvolvimento na Secretaria de Gestão, no período de junho a dezembro de 2002.

1. Prefácio

Uma das maiores preocupações do gestor é garantir que os objetivos de sua Estratégia sejam alcançados. Vivendo tempos em que a agilidade estratégica é um dos fatores críticos de sucesso dos Planos Estratégicos, é essencial ter respostas para questões como: as estratégias definidas estão corretas? Os resultados obtidos estão coerentes com os resultados esperados? Correções e ajustes são necessários?

Nesse contexto, a SEGES está implementando um Sistema de Gestão de Indicadores do Desempenho Global, o qual utiliza práticas gerenciais cuja idéia central é o aprimoramento contínuo. Esse sistema tem como referência principal os Critérios de Excelência do Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP. A forma de implementação é o Ciclo PDCA e a principal tecnologia de apoio é o Balanced Scorecard.

2. Descrição do Problema

2.1 INTRODUÇÃO

A melhoria dos processos gerenciais tornou-se um dos pontos vitais das organizações. Questões como:

- A organização precisa ser transparente;
- O conhecimento dos colaboradores é fundamental;
- O foco da organização é o atendimento às expectativas e necessidades dos clientes;
- É preciso mudar e não reagir às mudanças;
- É preciso avaliar o desempenho global,

retratam o que há algum tempo seriam afrontas ao bom senso gerencial. Hoje, no entanto, constituem pontos-chave para o sucesso do gestor.

No Brasil, a conscientização quanto a qualidade ser a única resposta para a sobrevivência dos negócios, veio a ocorrer em 1990, após a abertura do mercado nacional. As empresas brasileiras constataram, então, que a sua sobrevivência estava condicionada a produzir com qualidade e competitividade. Data deste ano, o lançamento, pelo Governo Federal, do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, criado com o objetivo de promover a qualidade e a produtividade, para aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no País.

Dentro desse contexto, o ano de 1991 marcou dois acontecimentos extremamente importantes: em outubro, a criação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, e em novembro, o lançamento do Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – PQAP. A criação da FPNQ resultou da participação de 39 organizações, públicas e privadas, que decidiram fundar uma Instituição com a finalidade de administrar um Prêmio Nacional da Qualidade, nos moldes do prêmio ‘Malcolm Baldrige National

Quality Award', dos EUA. O sucesso deste trabalho responde por parcela significativa do sistema de gestão por excelência, atualmente em prática nas organizações brasileiras.

O lançamento do programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, no mês seguinte à criação da FPNQ, teve por objetivo introduzir no setor público práticas gerenciais voltadas para a melhoria da qualidade, de forma a reformular os procedimentos processuais em prática, agregando-lhes eficiência e eficácia. O Programa não teve êxito nos primeiros anos, vindo a deslanchar somente a partir de 1995.

Em 1997, cumprindo mais um estágio na busca da melhoria, o PQAP redireciona sua estratégia para o reconhecimento e premiação e articula com a FPNQ a criação da categoria 'Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo', ao mesmo tempo em que cria seu próprio sistema de reconhecimento e premiação, lançando o Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF.

A SEGES, trabalhando na direção de implementar o seu Planejamento Estratégico associou a este um Sistema de Medição do Desempenho Global. Os princípios norteadores do trabalho serão descritos a seguir.

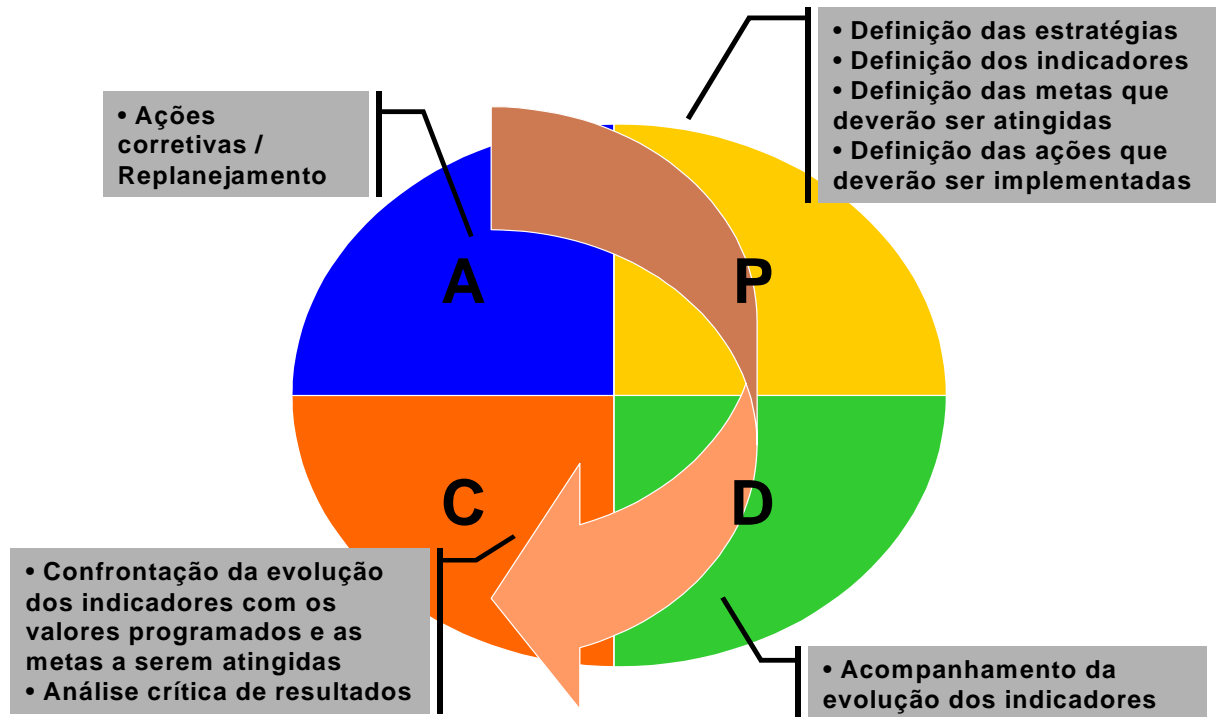
2.2. ASPECTO NÚMERO 1: AS DIFICULDADES DE SE IMPLEMENTAR UM PLANO ESTRATÉGICO

“O sucesso de uma organização não é alcançado por meio de uma brilhante estratégia. É alcançado por meio de uma brilhante execução da estratégia”.

Na verdade, a execução da estratégia é mais importante do que a estratégia em si.”

Robert Kaplan & David Norton

Segundo Kaplan e Norton, criadores da metodologia de medição e avaliação do desempenho conhecida como Balanced Scorecard, 90% das organizações não implementam seus planos estratégicos. Para que se compreenda melhor esta situação, apresenta-se a seguir o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), o mais importante conceito da gestão pela qualidade, para um processo de planejamento estratégico. O giro do ciclo não tem fim, já que se trata de um processo de aprendizagem contínua. Este ciclo é ilustrado a seguir:



A maioria das organizações já empreendeu projetos e esforços de planejamento estratégico sem, contudo, conseguir alcançar os objetivos desejados, exatamente por tratarem esta iniciativa como projeto e não como processo. Como se pode observar na figura anterior, a etapa P do ciclo PDCA é aquela pela qual passam todas as organizações que desenvolvem planejamentos estratégicos e que gera, como produto final, o chamado “Plano Estratégico”. Porém, como não entendem o planejamento estratégico como processo, carecem da visão que lhes permitiria conceber os métodos para a execução do plano (etapa D), a verificação do planejado com relação ao executado (etapa C) e a geração de ações corretivas e replanejamento (etapa A).

A implementação do Plano Estratégico

Por meio do Plano Estratégico, uma organização irá determinar o caminho a seguir para atingir seus objetivos de melhoria da qualidade, atendendo os princípios preceituados na sua Missão.

Contudo, para que os objetivos desejados sejam atingidos, é preciso colocar o plano em prática. Para isto é necessário:

PLAN (Planejar)

- Definir um conjunto de metas que permitam avaliar se o objetivo foi ou não alcançado;
- Criar um sistema de indicadores que permita avaliar o desempenho da organização no tempo em direção às metas estabelecidas, utilizando como instrumento básico o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública;
- Desenvolver um conjunto de ações que permitam atingir a meta e alcançar o objetivo desejado.

DO (Executar)

- Acompanhar a evolução dos índices medidos pelos indicadores no tempo.

CHECK (Verificar/Analisar)

- Verificar se o que está sendo medido está de acordo com o programado e em direção à meta estabelecida;
- Proceder à análise crítica de desempenho, interpretando os dados levantados no decorrer do acompanhamento dos indicadores.

ACT (Agir)

- Agir com base na verificação e análise realizada, promovendo ajustes no plano e implementando ações corretivas.

Percebe-se que o centro deste mecanismo de implementação do plano é o Sistema de Indicadores do Desempenho. Ele permite que o plano seja acompanhado, ajustado e melhorado, à medida em que vai sendo implementado.

Se a organização não dispõe de um sistema de medição (indicadores) de desempenho não poderá implementar seu Plano Estratégico de forma adequada. Esta afirmação baseia-se no princípio de que, só por meio da análise e interpretação de dados (números) evidenciam-se fatos que permitem a tomada de decisões bem fundamentadas.

A medição sistemática e estruturada permite às organizações monitorar seu desempenho e, dessa forma, realizar mudanças rapidamente, com base em informações pertinentes.

O estudo das organizações que têm se mantido na liderança em seus setores de atuação por longos períodos mostra que a habilidade de medir sistematicamente seu próprio desempenho (e de usar a medição para buscar patamares superiores) é uma característica sempre presente.

2.3. ASPECTO NÚMERO 2 – BARREIRAS AO GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA

O gerenciamento da Estratégia de uma organização enfrenta algumas barreiras, dentre as quais se destacam:

Barreira 1 – Visão e Estratégia Não Compreendidas pelo Pessoal

Implementar a Estratégia começa por capacitar e envolver todas as pessoas responsáveis por sua execução, comprometendo-as e compartilhando com elas esforços e responsabilidades.

Barreira 2 – Estratégia Não Associada às Metas de Departamentos, Equipes e Pessoas

Se as estratégias não forem traduzidas em metas para os departamentos e para as equipes, a implantação pode acabar sendo comprometida. A implementação da Estratégia começa com a capacitação e envolvimento das pessoas que vão executá-las. O ideal é que todos os colaboradores envolvidos em ações gerenciais, compreendam a Estratégia e como suas ações se encaixam no contexto global. Este alinhamento consiste em um processo demorado que envolve algumas etapas, a principal consistindo de um verdadeiro programa de comunicação e educação.

Barreira 3 – Foco estrito em *feedbacks* Tático e Operacional

Um grande benefício ao Planejamento Estratégico ocorre quando as organizações realizam revisões estratégicas regulares e não somente análises táticas e operacionais. A gestão estratégica deve oferecer oportunidade para o aprendizado através da coleta de dados sobre a Estratégia e da reflexão sobre a necessidade de corrigir rumos.

2.4. ASPECTO NÚMERO 3 – A DIFICULDADE DE ACESSO ÀS INFORMAÇÕES DE NÍVEL ESTRATÉGICO

2.4.1. A Síndrome do Palheiro

Na obra ‘A Síndrome do Palheiro – Garimpando Informação num Oceano de Dados’, Elyahu Goldratt discorre sobre as dificuldades dos gestores em acessar as informações essenciais de que necessitam para suas tomadas de decisão. Essas dificuldades decorrem de vários fatores:

- Geralmente, os dados estão dispersos em diferentes sistemas aplicativos, quase sempre não integrados;
- As interfaces para os usuários gestores não são padronizadas e, via de regra, não são ‘user-friendly’;
- Os dados são quase sempre do tipo operacional, uma vez que a maioria dos sistemas aplicativos é construída para esse tipo de usuário – são poucos os sistemas essencialmente voltados para o nível executivo das organizações.

Além disso, a grande maioria dos dados produzidos por esses sistemas é constituída por números brutos, desprovidos de elementos que, agregados ao número, forneçam ao gestor instrumentos para interpretar o resultado desse número bruto. Goldratt chama a atenção, já no próprio título do livro, para a

diferença entre dado e informação. Ilustremos a diferença. Suponhamos, por exemplo, que um gestor de uma instituição pública da área de Saúde, receba um relatório no qual conste o seguinte resultado: “O número de famílias cadastradas no Programa de Agentes Comunitários de Saúde é de 1.172 famílias”. A grande questão que se apresenta é a interpretação desse número – ele é um resultado satisfatório ou não? Está ou não em conformidade com os resultados esperados? E se não estiver, o que seria um resultado satisfatório? E se esse resultado não estiver dentro das expectativas, quais foram os problemas encontrados? Estão sendo tomadas iniciativas para resolver estes problemas? Respostas a essas questões, agrupadas ao número bruto, constituiriam, aí sim, elementos contextuais para uma tomada de decisão. Teríamos, então, informações, ao invés de simplesmente dados.

2.4.2. O Painel de Bordo

O Relatório do Comitê Temático da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ sobre Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global faz referência ao chamado Painel de Bordo das organizações, em uma analogia ao painel de bordo de um avião. Neste painel, as informações essenciais ficam a todo instante visíveis para o piloto através de alguns mostradores que evidenciam situação de perigo (faixa vermelha), alerta (faixa amarela) ou de normalidade (faixa verde).

As outras informações ficam armazenadas no computador e somente são acessadas pelo piloto em caso de eventual necessidade.

A referência é utilizada para fazer analogia ao caso dos sistemas de informação nas organizações, onde se recomenda que o conjunto das informações estratégicas seja destacado e de fácil acesso, além de poder ser monitorado de forma simples e comunicativa. Nesse contexto, esse conjunto de informações é conhecido como o Painel de Bordo da organização.

Com efeito, o que um gestor necessita é que todas as informações importantes da organização estejam reunidas num único módulo, e que esse módulo disponibilize rapidamente o Painel de Bordo. E que, nesse Painel de Bordo, se pudesse monitorar, facilmente, o desempenho dos indicadores que o compõem, bem como monitorar também os indicadores que influenciam os resultados explicitados no Painel. Os gestores gostariam também de encontrar as explicações para eventuais desvios na performance esperada para os indicadores e, ainda, o que já está sendo feito ou vai se fazer para corrigir os problemas encontrados. Esses gestores gostariam também de serem alertados para qualquer eventual desempenho crítico de algum indicador que, embora não faça parte do Painel de Bordo, seja componente da sua cadeia de influência e, dessa forma, poder agir sobre o problema antes que ele vá afetar o desempenho de algum indicador estratégico da organização.

2.5. O PROBLEMA A SER RESOLVIDO

Objetivando resolver as questões descritas nos itens anteriores, o presente documento apresenta o Modelo desenvolvido pela SEGES para implementar e gerenciar o seu Plano Estratégico, para tanto:

- Criando um Sistema de Medição do Desempenho Global, estruturado com base nos Critérios de Excelência do PQSP;
- Utilizando o Ciclo PDCA como elemento norteador do processo de implementação e gestão do Plano Estratégico, apoiado ainda por instrumentos e princípios integrantes da tecnologia denominada Balanced Scorecard;
- Utilizando, como ferramental de suporte, um software específico, que contempla os aspectos necessários à implementação e gestão do sistema.

3. Análise e Avaliação

3.1. O BALANCED SCORECARD

Robert Kaplan e David Norton, dois doutores da Universidade de Harvard, publicaram, em 1996, a obra 'The Balanced Scorecard', na qual enfocam a visão de que as Organizações não deveriam se preocupar exclusivamente com o seu desempenho financeiro. Claro que este é decisivo, mas os autores ilustram que o desempenho financeiro é afetado por outros fatores cujo desempenho acabam por influenciar os resultados financeiros. Por exemplo, um bom desempenho financeiro depende da avaliação que os clientes fazem da organização: clientes fiéis voltam a comprar e fazem boas referências da empresa junto a outras pessoas, aumentando com isso a participação de mercado. Por outro lado, os clientes somente ficam satisfeitos se os produtos e serviços a eles oferecidos forem competitivos e de qualidade. E para que isso ocorra, as pessoas que trabalham nos processos que geram esses produtos e serviços têm que apresentar desempenho satisfatório. A modernização administrativa e o crescimento organizacional são também aspectos decisivos nessa cadeia. Essa é a síntese do Balanced Scorecard ou "Sistema de Controle Balanceado", constante da tradução do livro de Kaplan e Norton. Face ao consagrado uso internacional da expressão em língua inglesa, no presente trabalho mantém-se a referida expressão, bem como sua sigla BSC.

Para organizações do setor público, o Balanced Scorecard poderia ser ilustrado através da seguinte figura:

Balanced Scorecard na Gestão Pública



A idéia de se dispor de um sistema estratégico organizado em múltiplas perspectivas objetiva ampliar o modelo tradicional de avaliação de desempenho tendo como premissa única o desempenho financeiro, de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais da organização, como produtos e serviços de alta qualidade, colaboradores motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e usuários satisfeitos.

O BSC deve traduzir a Missão e a Estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis, dentro de sua máxima de que "o que não é medido não é gerenciado".

Neste sentido, o BSC é mais do que um sistema de medições. Trata-se de um Sistema de Gestão Estratégica para administrar a estratégia, viabilizando processos gerenciais críticos, pois visa:

- Esclarecer e traduzir a visão estratégica;
- Comunicar e associar objetivos estratégicos e suas medições;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o 'feedback' e o aprendizado estratégico.

3.2. O MODELO DE EXCELÊNCIA DO PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Os critérios para se avaliar uma organização segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública do Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP – são apresentados num documento intitulado Instrumento para Avaliação da Gestão Pública.

Em todos os 15 itens de método e aplicação, correspondentes aos critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informação, Pessoas e Processos, enfoca-se o aspecto de “Como é verificado se os padrões de trabalho das práticas de gestão referentes a este item estão sendo cumpridos, destacando os principais indicadores e/ou informações qualitativas utilizados...”. Os índices ou valores desses indicadores são apresentados no critério 7, Resultados, cuja pontuação corresponde a 46% da pontuação total – 460 pontos, sendo que o instrumento totaliza 1.000 pontos.

Dessa forma, cada organização que estrutura sua gestão de acordo com o Modelo de Excelência em Gestão Pública e pretende concorrer ao Prêmio Qualidade do Governo Federal precisa demonstrar, através de indicadores correspondentes, os resultados da administração segundo cada uma das dimensões ou perspectivas já referenciadas.

Em função da pontuação atribuída ao critério 7 e da orientação para que se definam indicadores que permitam avaliar esses resultados, percebe-se a importância fundamental de um sistema de medição do desempenho global bem estruturado para a efetiva gestão das organizações públicas.

3.3. AS RECOMENDAÇÕES DA FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ, PARA O PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL

Introdução:

Em agosto de 1999, a FPNQ formou um Comitê Temático para discutir o tema Medição do Desempenho Global, devido ao grande interesse manifestado por todos os tipos de organizações e por ser um dos pontos-chave dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

As organizações componentes desse Comitê, em número de 27 (vinte e sete), foram selecionadas dentre os vários setores de atuação, notadamente o setor público.

O Comitê realizou reuniões mensais entre setembro de 1999 e agosto de 2000 e, baseando-se nas discussões ocorridas nessas reuniões, e ainda em pesquisas de práticas de gestão das organizações participantes, registrou uma série de conclusões, que se transformaram em recomendações da FPNQ para o planejamento e implementação do Sistema de Medição do Desempenho Global (SMDG)

Níveis do Sistema de Medição.

O Comitê identificou três níveis básicos de hierarquia para os indicadores de uma organização: Nível Estratégico, Nível Gerencial e Nível Operacional.

Outras Classificações, Além do Nível Hierárquico, Atribuídas aos Indicadores.

Os Sistemas de Medição também são subdivididos em categorias, dimensões ou perspectivas do negócio. O Comitê verificou que, em muitos casos, as organizações utilizam as próprias categorias do Critério 7 (Resultados) dos Critérios de Excelência do PNQ. Também é muito comum a divisão nas quatro perspectivas recomendadas pelo livro *The Balanced Scorecard* e nas cinco recomendadas pelos livros *Gerenciamento pelas Diretrizes* e *Gerenciamento da Rotina*.

O Comitê debateu que a principal discrepância do BSC em comparação aos Critérios de Excelência do PNQ foi a aplicação de somente quatro perspectivas: Finanças, Mercado/Clientes/, Processos internos e Aprendizado/Crescimento. O BSC, entretanto, deixa claro que, se necessário, podem ser acrescentadas outras perspectivas, sem que a metodologia seja prejudicada.

Relações de Causa e Efeito.

Outra classificação considerada como necessária pelo Comitê é a relativa à utilização do indicador no processo de tomada de decisão. O Balanced Scorecard (BSC) e o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) referem-se a dois tipos de indicadores: aqueles que permitem saber se o efeito desejado foi obtido e aqueles que permitem analisar as causas presumidas do efeito. O BSC utiliza os termos “lagging/outcomes” e “leading/drivers”, respectivamente. O GPD utiliza os termos “item de controle” e “item de verificação”.

Alinhamento do Sistema de Medição à Estratégia.

O desdobramento da estratégia em objetivos é necessário para comunicá-la e para gerar ação. O Comitê concluiu que devem ser selecionados um ou mais objetivos mensuráveis para cada perspectiva do SMDG. O Comitê concluiu também que deve haver um encadeamento entre esses objetivos, que reflita as relações de causa-e-efeito assumidas na formulação da estratégia.

Painel de Bordo.

O Comitê adotou o termo “Painel de Bordo” para designar o conjunto de indicadores do Nível Estratégico do Sistema de Medição, por ser um termo de utilização já consagrada entre as organizações participantes. Uma questão colocada nas reuniões do Comitê foi a de que o Painel de Bordo tivesse a flexibilidade de poder, momentaneamente, incluir indicadores, a princípio gerenciais, mas que, pelo seu desempenho e impacto sobre outros indicadores estratégicos, necessitasse ser elevado como componente do Painel até que seu desempenho estivesse sob controle, retornando, então, à sua situação anterior.

Inter-relações entre Metas e Referenciais Externos.

O Comitê entende que, em princípio, todos os indicadores de desempenho, nos três níveis, deveriam ter metas, mesmo que sejam metas de manutenção do desempenho anterior. As metas do Painel de Bordo, entretanto, deveriam ser desafiadoras e interdependentes, ou seja, deveriam manter a lógica estabelecida pelas inter-relações entre os objetivos. As metas para outcomes deveriam vir da análise de referenciais externos pertinentes, sempre que possível, enquanto que para os drivers é comum que as metas resultem apenas de projeções ou estimativas.

Desdobramento do Sistema de Medição.

O Comitê identificou cinco tipos de desdobramento:

- Desdobramento dos objetivos e dos fatores críticos de sucesso da organização
- Desdobramento dos objetivos e dos fatores críticos de sucesso do cliente interno
- Desdobramento de indicador consolidado
- Desdobramento de tática de unidade de negócio
- Desdobramento de excelência funcional

Análise Crítica.

O item 1.3 dos Critérios de Excelência - 2001 do PNQ pergunta como os resultados da Análise Crítica são comunicados às partes interessadas. Um bom sistema deve alertar para a necessidade de um registro de Análise Crítica todas as vezes que o valor lançado para um indicador se situar fora da faixa aceitável, definida no cadastro do indicador. Esses registros de Análise Crítica devem ficar disponíveis para consulta na forma de gráficos de evolução do indicador. Também devem ficar disponíveis os registros do Plano de Ação e seu acompanhamento, para confronto com aquilo que ficou estabelecido por ocasião da Análise Crítica.

3.4. O MODELO UTILIZADO PELA SEGES

3.4.1. O Modelo de Gestão

A Instituição utiliza, como estratégia de implementação do Planejamento Estratégico, o Ciclo PDCA. Na execução do ciclo, são utilizados princípios do BSC e do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública, que preconizam o uso sistemático da medição do desempenho da organização por meio de Indicadores. A estes indicadores são associadas Metas, que deverão ser alcançadas em um determinado horizonte de tempo, e Planos de Ação, constituídos por Iniciativas que devem ser implementadas, a fim de que as metas sejam atingidas.

3.4.2. O Suporte de um Software de Gestão

Como instrumento de suporte operacional, a SEGES utiliza um software de gestão, assim estruturado:



3.4.3. A Fase P – Planejamento

O primeiro passo na Fase P (Plan) do Ciclo PDCA é definir as Estratégias da organização, isto é, os caminhos a serem seguidos para o cumprimento da Missão Institucional. A definição das estratégias é precedida pela definição dos instrumentos do BSC e dos Critérios de Avaliação do Prêmio da Qualidade do Governo Federal, que servirão de base para a definição das Estratégias. Esses instrumentos são: as Perspectivas ou Dimensões e as Classes (níveis de hierarquia das estratégias).

3.4.3.1. Definição das Perspectivas

A SEGES definiu as seguintes Perspectivas ou Dimensões para estruturar o seu Plano Estratégico:

- Perspectiva 1 – Sociedade / Clientes
- Perspectiva 2 – Processos Internos
- Perspectiva 3 – Aprendizado e Crescimento Organizacional
- Perspectiva 4 – Finanças / Orçamento

3.4.3.2. Definição das Classes de Estratégias

Para estruturar o seu plano estratégico, a Instituição definiu as seguintes Classes de Estratégias:

- Nível 1 – Missão Institucional
- Nível 2 – Objetivo Estratégico ou Programa
- Nível 3 – Objetivo Gerencial ou Ação

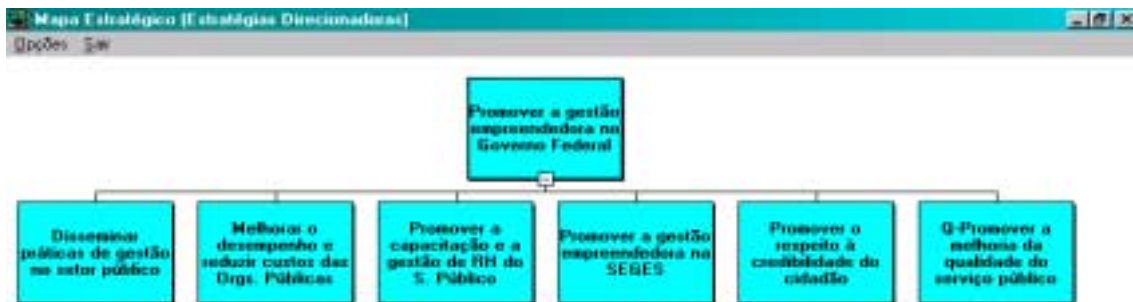
3.4.3.3. O Mapa Estratégico

Assim organizado o pensamento estratégico, o Mapa Estratégico, diagrama que ilustra graficamente a hierarquia organizacional do PDI, passa a apresentar a seguinte estrutura:



A seguir, ilustramos alguns exemplos de desdobramento do Mapa Estratégico.

a) Desdobramento da Missão Institucional nos seus Objetivos Estratégicos:

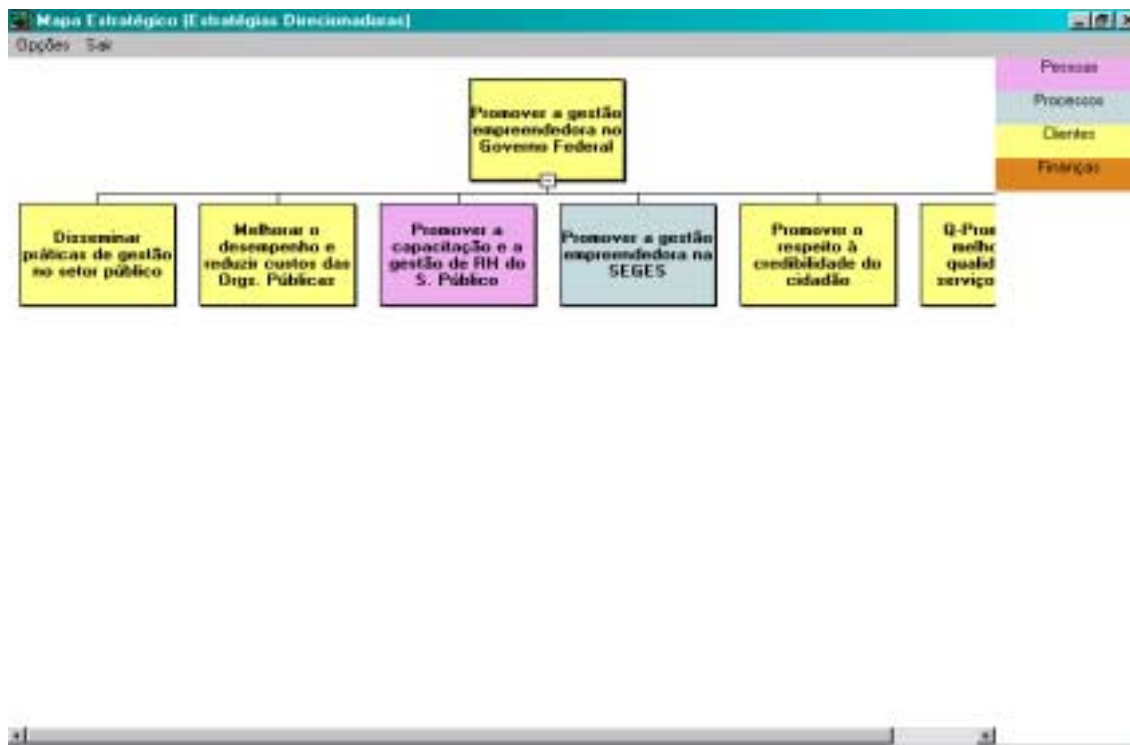


b) Desdobramento de um Objetivo Estratégico em seus Objetivos Gerenciais:



3.4.3.4. Associação do Mapa Estratégico às Perspectivas

O Balanced Scorecard preconiza a avaliação de uma organização de forma balanceada, garantindo instrumentos de medição do desempenho nas diferentes perspectivas.



O Mapa Estratégico acima ilustra as estratégias associadas às perspectivas, garantindo um Plano de Desenvolvimento 'balanceado', uma vez que as diversas perspectivas estão contempladas no modelo.

3.4.3.5. Cadastro dos Indicadores de Desempenho

Definidas as Estratégias, o próximo passo é identificar os indicadores que medirão o sucesso dessas estratégias. Cada um desses indicadores é então cadastrado no Banco de Dados. Um exemplo de cadastramento de Indicador é mostrado a seguir:

The screenshot shows the 'Indicadores' application window. The main form is titled 'Secretaria de Gestão'. It has three tabs: 'Grade', 'Colunas', and 'Método de Cálculo'. The 'Método de Cálculo' tab is active. The form contains the following fields and options:

- Nome do Indicador:** GAB Avaliação de Gestão da SEGES (with a '50' icon)
- Descrição:** Idêntico o total da pontuação da Secretaria na Avaliação da Gestão
- Como Coletar os Dados:** Manual para Avaliação da Gestão Pública
- Unid. de Medida:** pontos (with a dropdown for 'Frequência' set to 'Genérica')
- Perspectiva:** Processos (with a dropdown for 'Tipo' set to 'Inspecto')
- Responsável:** Lucio Boreto (with a dropdown for 'Auxiliar' set to 'Administrador')
- Unidade Gerenciada:** Secretaria de Gestão
- Estratégia:** Promover a gestão empreendedora na SEGES
- E integrante do Painel de Bordo?** (with radio buttons for 'Corporativo', 'Setorial', and 'Individual', each with 'Sim' and 'Não' options)
- Status:** Qto. Maior Melhor, Qto. Menor Melhor
- Parâmetros de Monitoramento:** A vertical stack of three colored bars with numerical values:
 - Red bar (Crítica): 0
 - Yellow bar (Atenção): 100
 - Green bar (Conforto): 200
- Referência Externa:** A button with a magnifying glass icon.

Os Parâmetros de Monitoramento indicam as faixas em que os valores do indicador estão em situação crítica (vermelha), de atenção (amarela) e de conforto (verde).

O Método de Cálculo aplica a expressão matemática definida para o indicador.

A seguir, um exemplo de aplicação do Método de Cálculo.

The screenshot shows the 'Indicadores' application window, similar to the previous one, but with the 'Método de Cálculo' tab active. The 'Expressão Matemática' field contains the formula $A+B+C+D+E+F*0$. Below this, a table lists the components of the formula:

Matrizes	Disponibilidade das Matrizes
A	GAB Pontuação - Critério 1 - Liderança
B	GAB Pontuação - Critério 2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS
C	GAB Pontuação - Critério 3 - CLIENTES
D	GAB Pontuação - Critério 4 - INFORMAÇÃO
E	GAB Pontuação - Critério 5 - PESSOAS
F	GAB Pontuação - Critério 6 - PROCESSOS

3.4.3.6. O Diagrama de Estrutura de Medição

Para visualizar os aspectos de medição associados a uma estratégia evidenciada no Mapa Estratégico (alinhamento do Sistema de Medição à Estratégia), a SEGES utiliza o Diagrama de Estrutura de Medição.

Esse diagrama mostra:

- No primeiro nível, a Estratégia selecionada;
- No segundo nível, o indicador associado a essa estratégia;
- No terceiro nível, a(s) meta(s) associada(s) a esse indicador (para contemplar, por exemplo, metas de curto, médio e longo prazo);
- E, no último nível, o Plano de Ação, ou seja, as iniciativas que deverão ser implementadas para que a meta seja atingida. A figura abaixo ilustra um exemplo de Diagrama de Estrutura de Medição, considerando a estratégia “Garantir a Qualidade da Biblioteca”.

A seguir, ilustramos um exemplo de Diagrama de Estrutura de Medição.

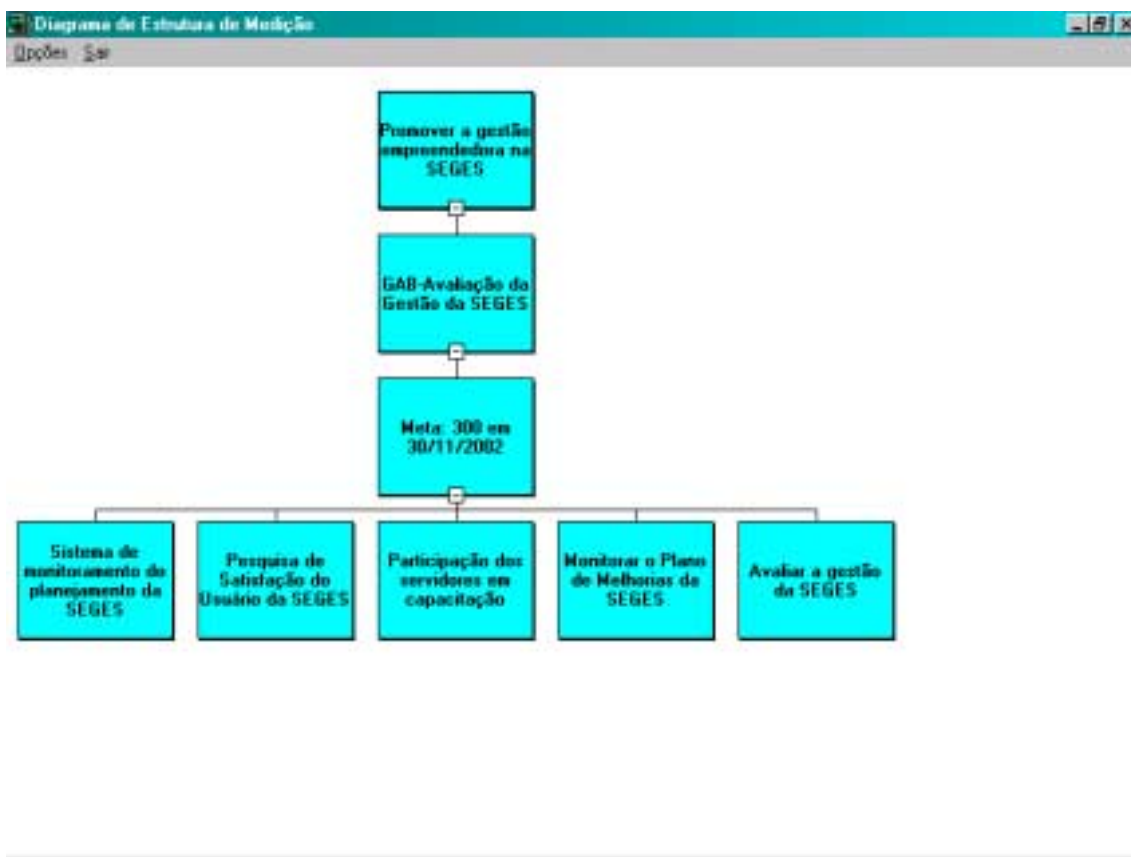
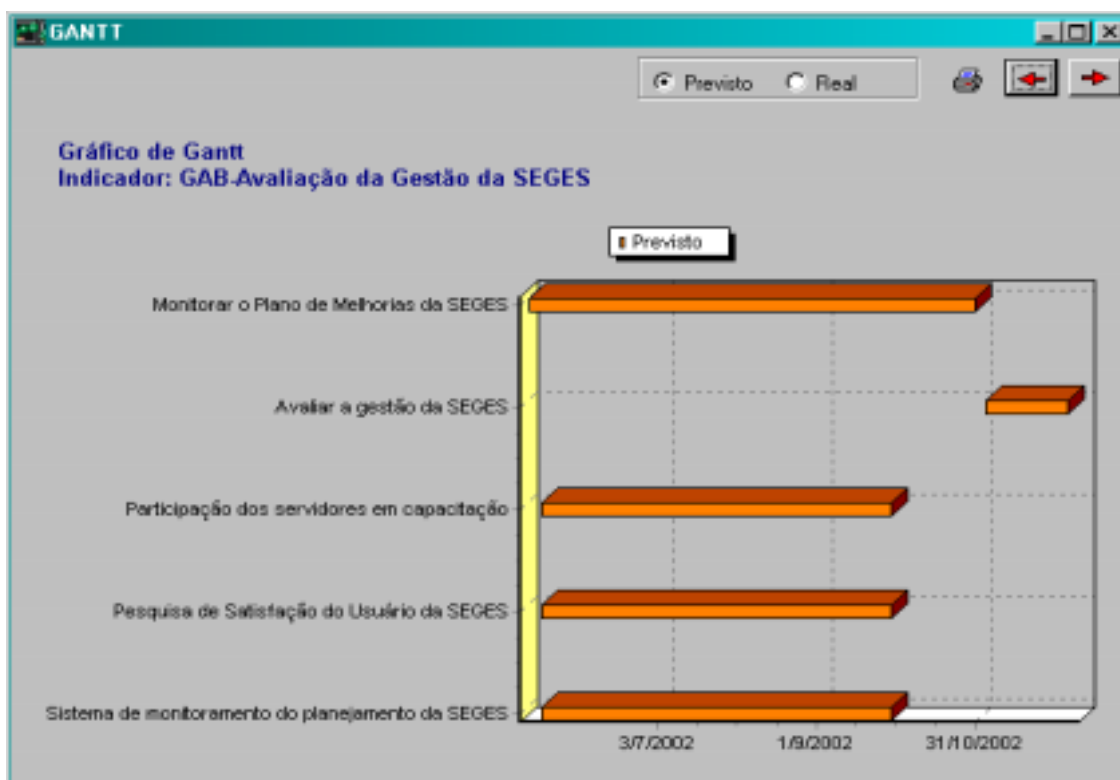


Gráfico de Gantt

Para definir os prazos em que as iniciativas do Plano de Ação serão implementadas, utiliza-se o Gráfico de Gantt, o qual permite a visualização gráfica da distribuição dessas iniciativas do Plano de Ação no tempo. Um exemplo do gráfico de Gantt está ilustrado a seguir:

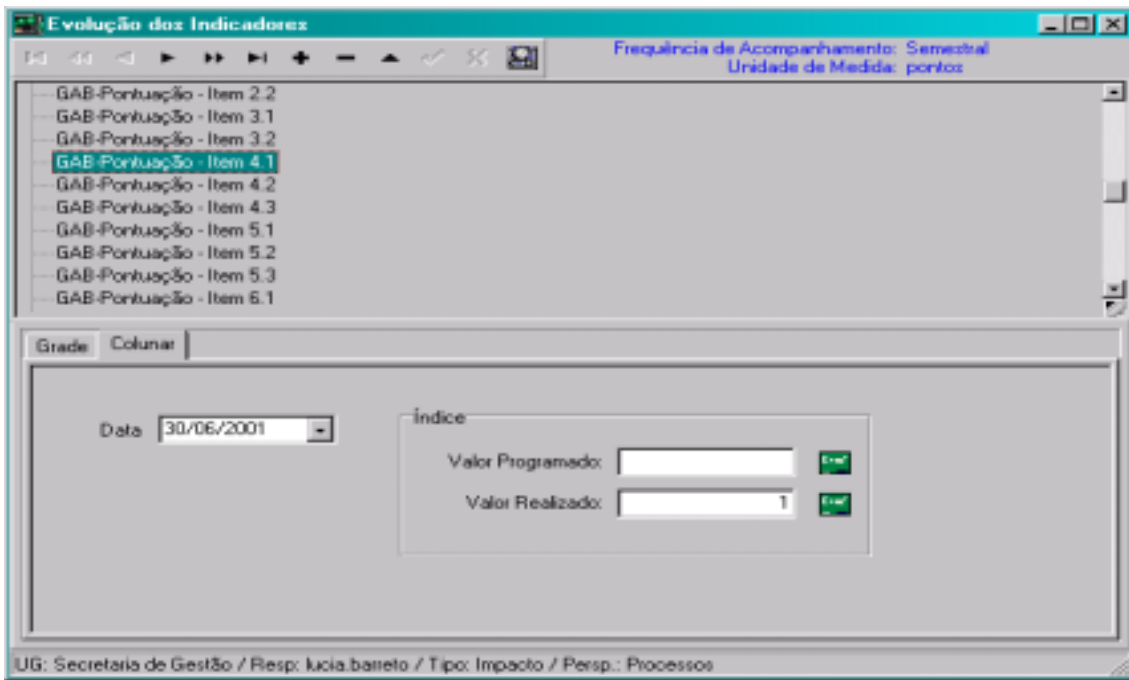


3.4.4. A Fase D – Medição dos Indicadores de Desempenho

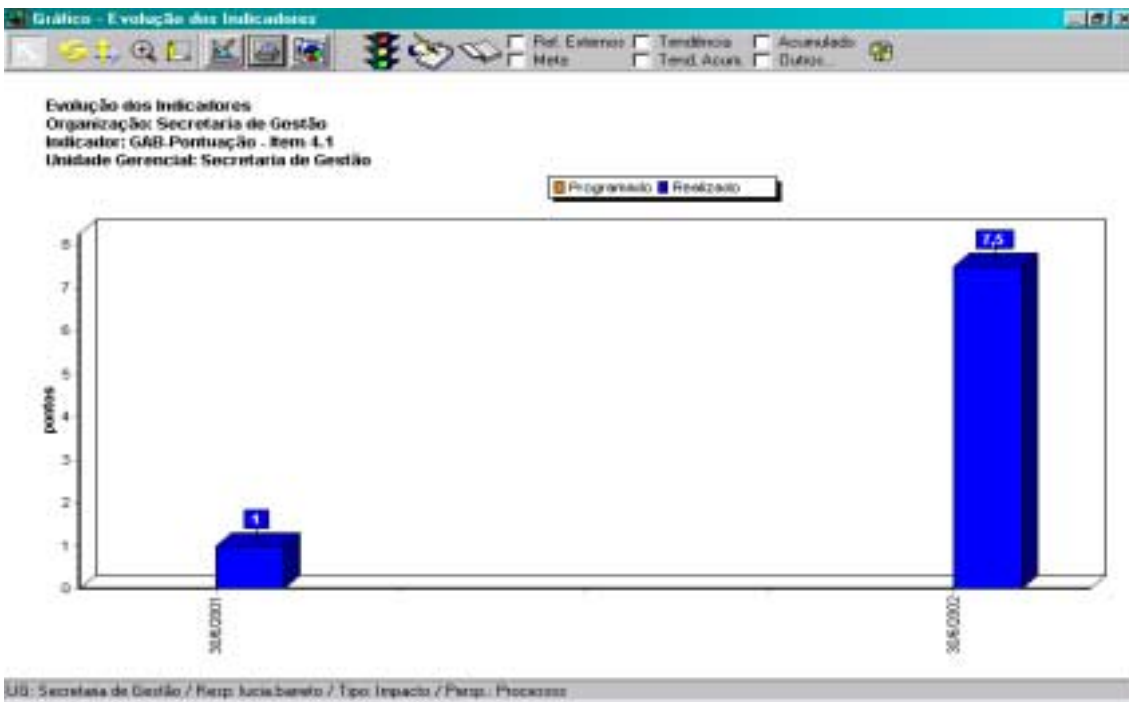
Como próximo passo, a organização executa a fase D (Do - Fazer) do Ciclo PDCA, avaliando os seus diversos indicadores, conforme a frequência de medição definida para cada um.

Os indicadores de desempenho têm seus registros efetuados no Banco de Dados, de forma a constituir Séries Históricas, as quais irão evidenciar a evolução do indicador no tempo.

Um exemplo de lançamento de registro de medição de indicador é ilustrado na tela abaixo:



Um exemplo de visualização dessas séries históricas, por meio de um Gráfico de Evolução, é mostrada a seguir:



Ainda na Fase D, os responsáveis pelas Iniciativas dos Planos de Ação atualizam as datas em que essas iniciativas são implementadas.

Um exemplo de tela de atualização de uma Iniciativa, pertinente a um determinado Plano de Ação, é ilustrada abaixo:

Cadastro das Iniciativas

Nome:

Descrição:

Como Implementar:

Quem Participa:

Responsável:

Recursos Necessários:

Outros Comentários:

Data Prev. Início:

Data Prev. Fim:

Data Real Início:

Data Real Fim:

3.4.5. A Fase C – Verificação dos Resultados

Na Fase C (Check) do Ciclo PDCA, a SEGES utiliza diversos recursos, os quais serão descritos nos próximos itens.

3.4.5.1. O Painel de Bordo

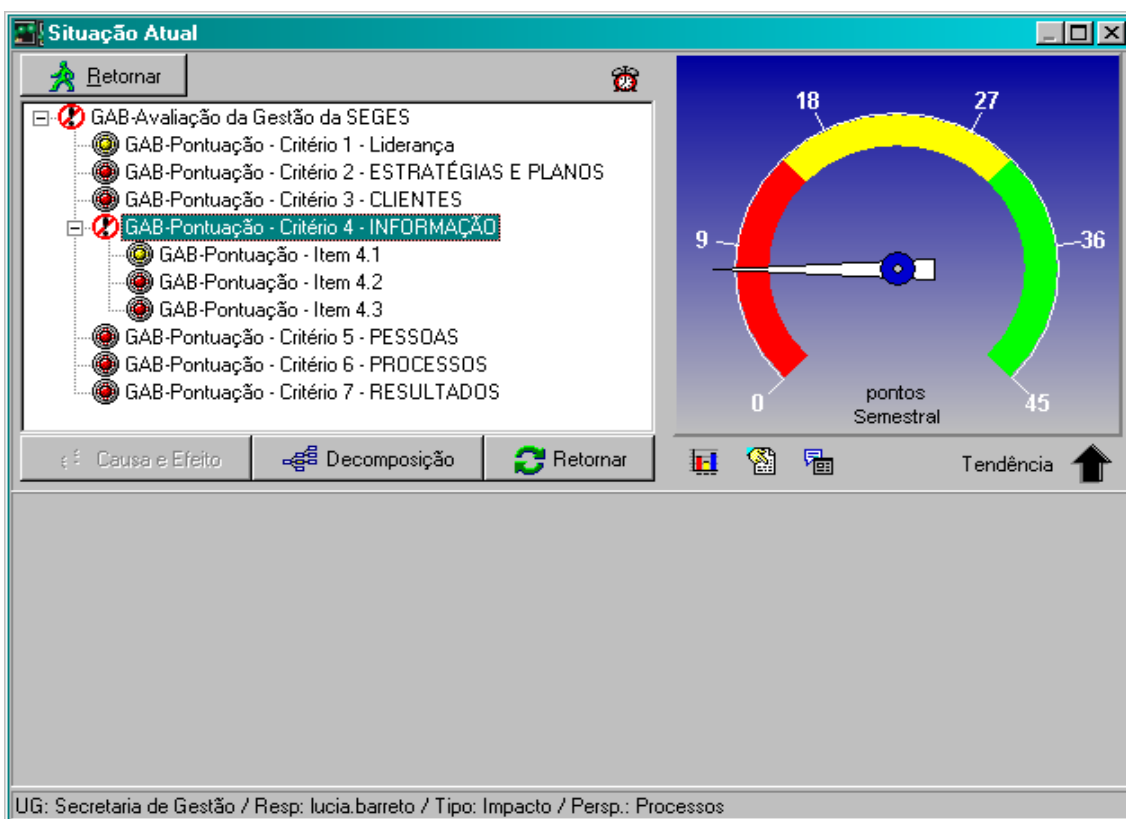
Para evidenciar, dentro de um universo de indicadores, aqueles que são mais importantes, a SEGES utiliza o conceito de Painel de Bordo. O Painel de Bordo pode ser constituído a Nível Corporativo, que inclui os indicadores do Nível Estratégico da Secretaria; a Nível Setorial, que inclui os indicadores mais importantes a nível de gerencial (por exemplo, os indicadores de uma Diretoria de Programa) e, por último, a Nível Individual (por exemplo, os indicadores mais importantes sob a responsabilidade de um colaborador).

Ao visualizar o seu Painel de Bordo, o gestor pode examinar, para cada indicador componente do Painel, os seguintes detalhes:

- Situação do valor atual do indicador à luz dos parâmetros de monitoramento
- Registros das medidas anteriores desse indicador
- Análise Crítica, comentando os resultados do indicador
- Detalhamento do Plano de Ação do Indicador
- Pesquisa na Cadeia de Causa e Efeito do indicador

São apresentados, a seguir, exemplos de cada um dos aspectos mencionados acima.

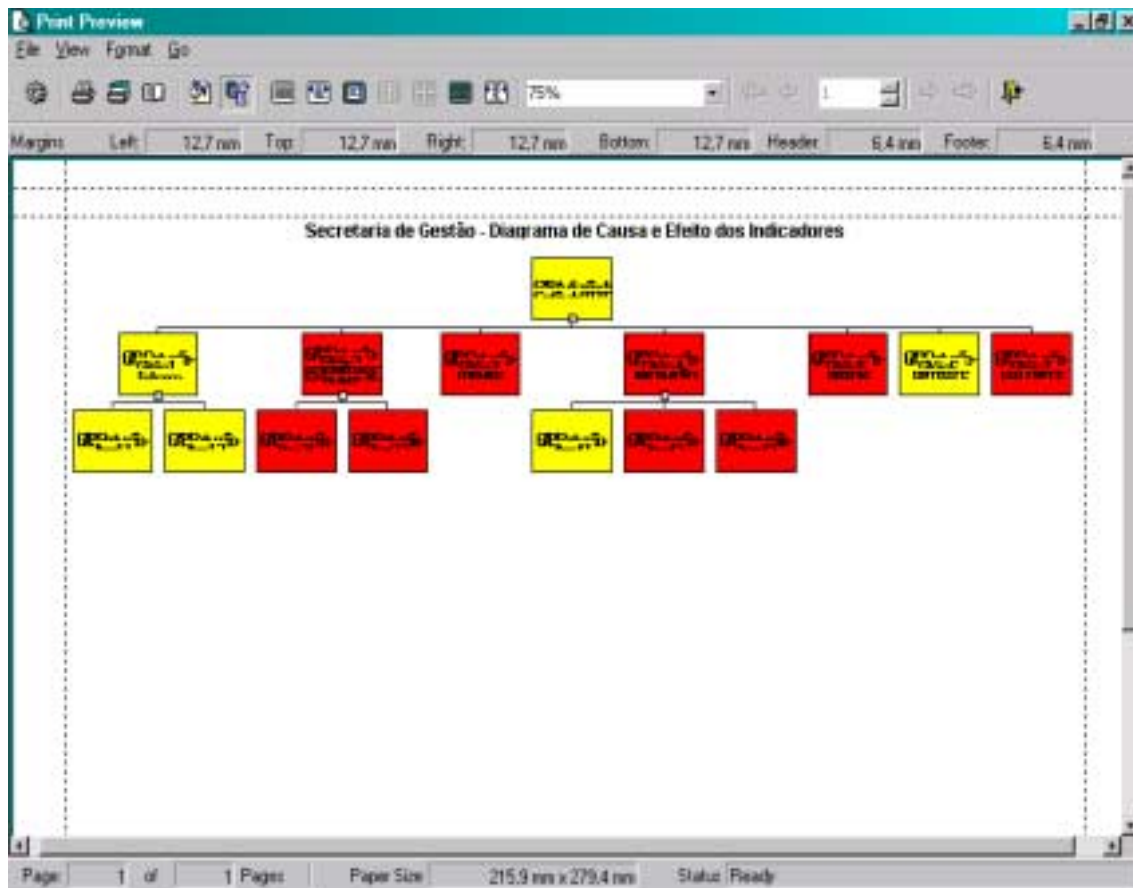
a) Visualização dos Indicadores do Painel de Bordo e pesquisa das Cadeias de Causa e Efeito:



Como se observa na figura, o indicador selecionado (GAB-Pontuação – Critério 4 - INFORMAÇÃO) está na faixa vermelha e a tendência é de ascensão, evidenciando um resultado que tem que ser examinado com atenção. Posicionando o cursor sobre cada um dos demais indicadores, obtemos a situação de cada um.

Consideremos o caso do indicador “GAB-Pontuação – Critério 4 - INFORMAÇÃO”, o qual se encontra na faixa vermelha, ou seja, trata-se de um resultado que apresenta uma situação crítica. Sabemos que esse indicador, pelos Aspectos de Avaliação da SEGES, é composto por diversos outros indicadores, que influenciam o seu resultado: se estes indicadores tiverem desempenho fraco, poderão comprometer o resultado do indicador de nível superior. Torna-se necessário pesquisar toda essa cadeia (conhecida no Balanced Scorecard como Cadeia de Causa e Efeito), a fim de se visualizar as causas do fraco desempenho do indicador resultante.

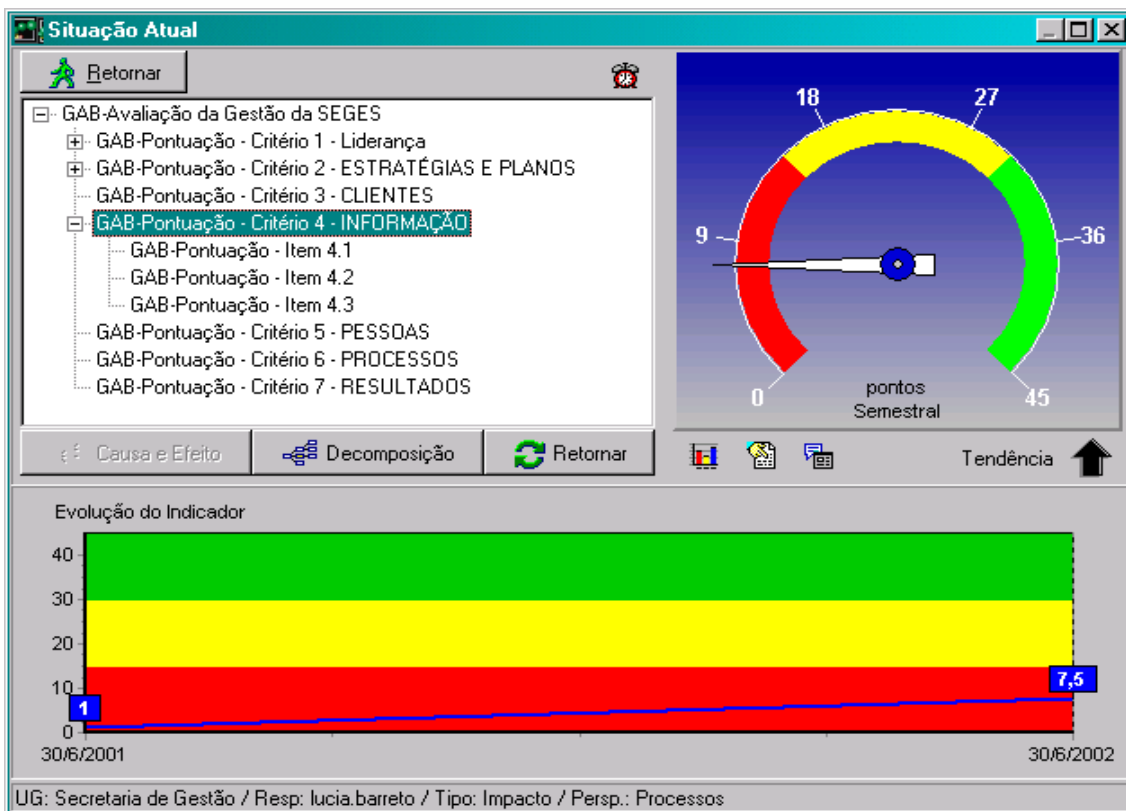
A seguir, ilustramos um exemplo dessa cadeia, considerando os pontos de estrangulamento (amarelo e vermelho) dos ramos da Cadeia de Causa e Efeito do indicador “GAB-Avaliação da SEGES”.



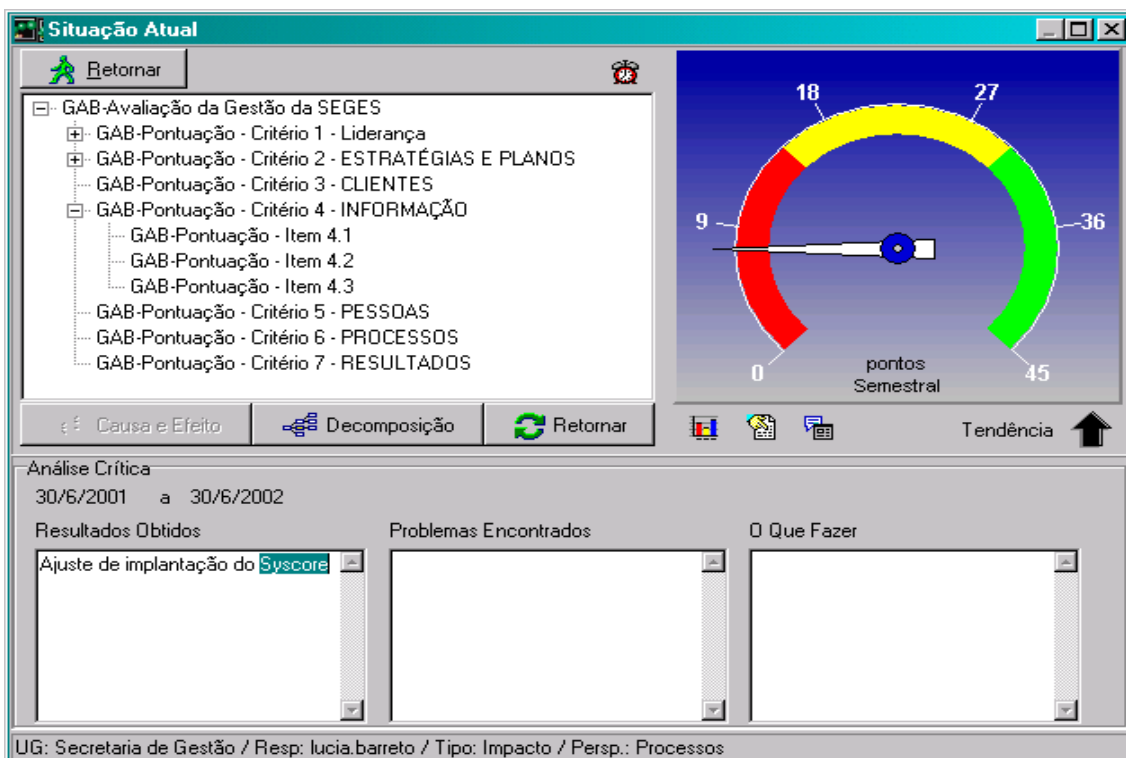
Observe os seguintes comentários:

1. Nos ramos em que o indicador de nível superior é verde, que não é caso desse exemplo, não é necessário exibir a decomposição;
2. A figura evidencia com perfeita clareza que os aspectos prioritários a serem examinados são os indicadores que estão nas cores amarelo e vermelho, notadamente estes últimos.

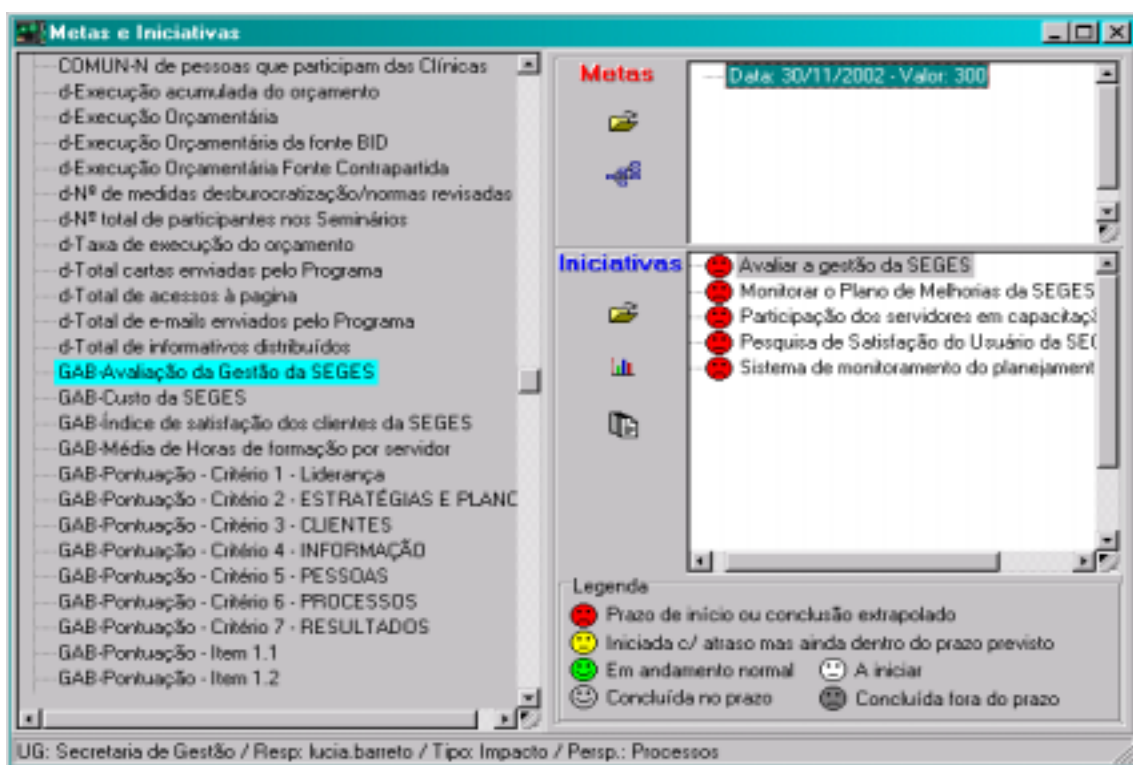
b) Visualização dos últimos registros de evolução do indicador selecionado



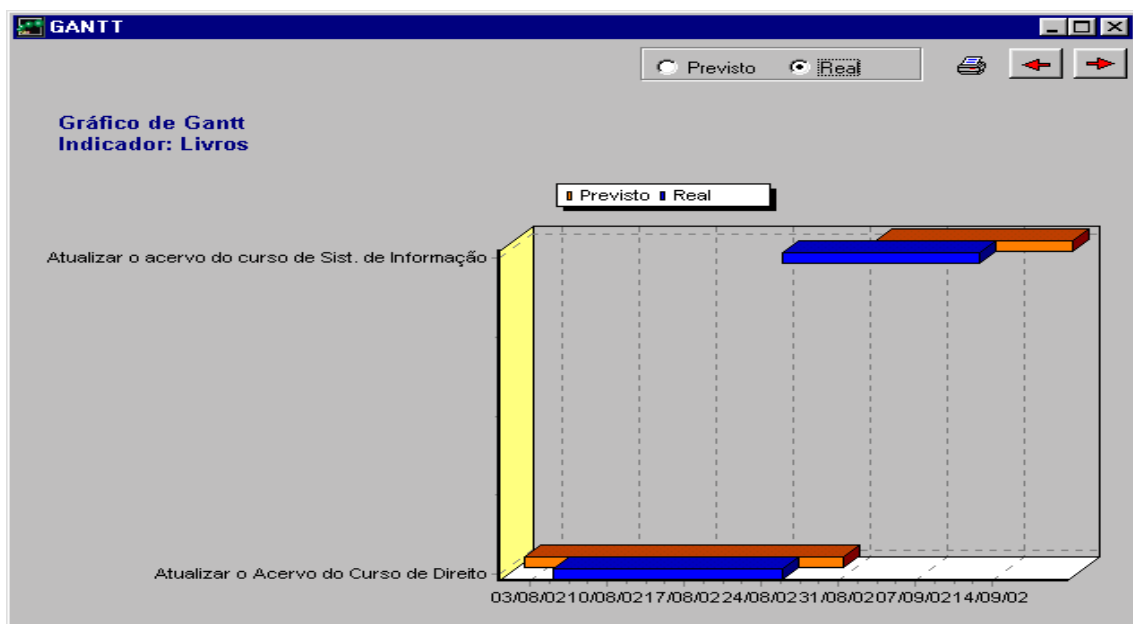
c) Visualização da Análise Crítica do indicador



d) Visualização do Plano de Ação do Indicador

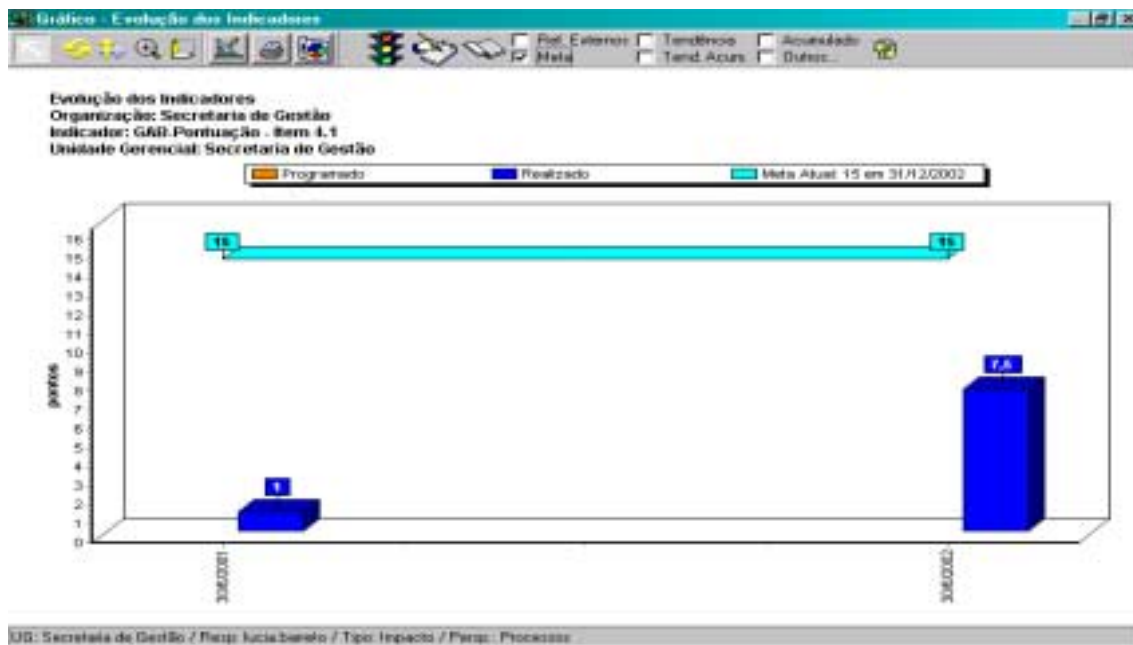


e) Acompanhamento das Iniciativas Já Concluídas (Gráfico de Gantt)
Como na SEGES ainda não houve a conclusão de iniciativas, apresentamos, como ilustração, o gráfico referente a uma instituição de ensino superior.

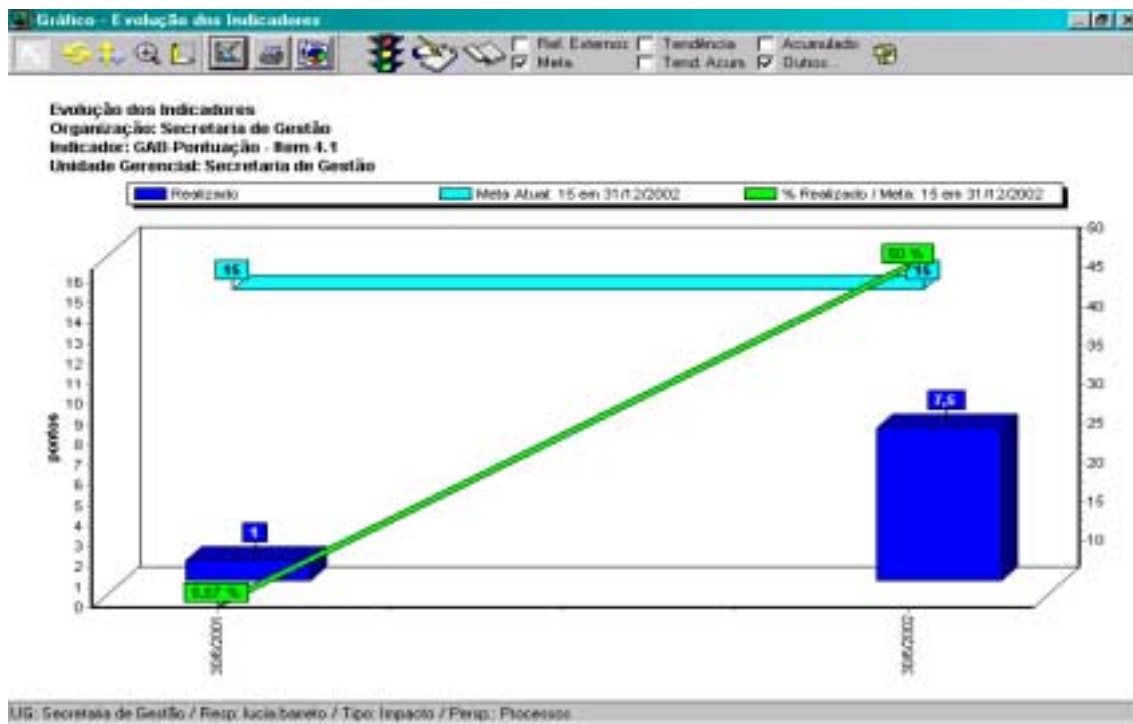


3.4.5.2. Verificação do Valor Realizado em relação à Meta

O valor realizado correspondente ao indicador pode ser ilustrado em relação à Meta a ser alcançada no horizonte de tempo fixado. A figura abaixo ilustra essa comparação.

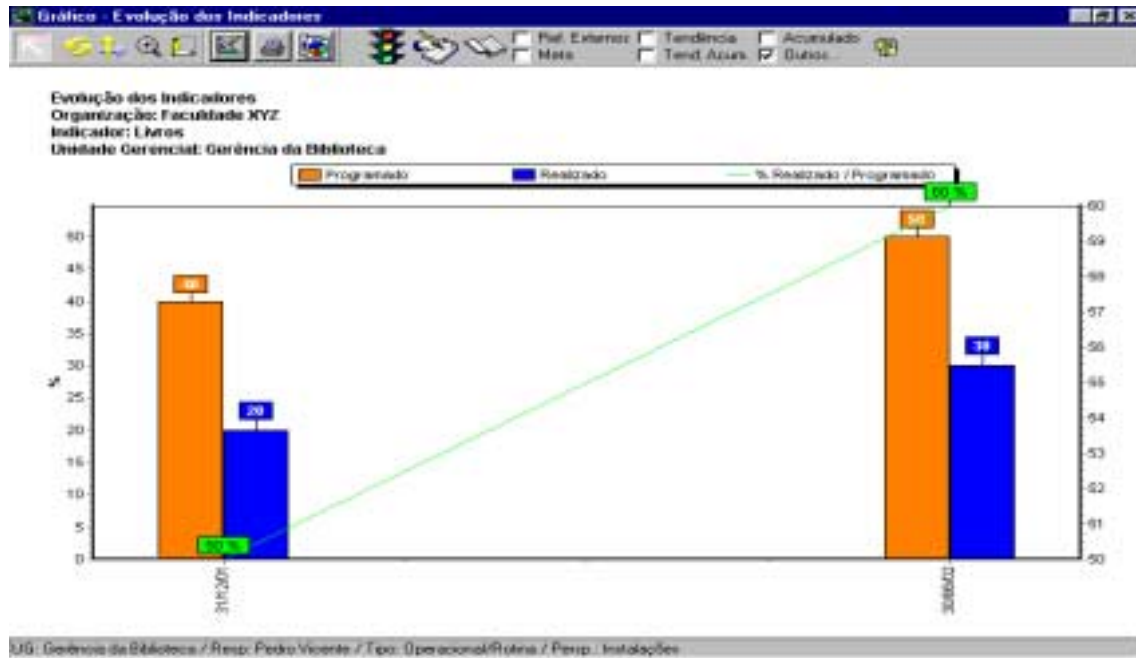


3.4.5.3. Verificação do percentual do valor realizado em relação à Meta



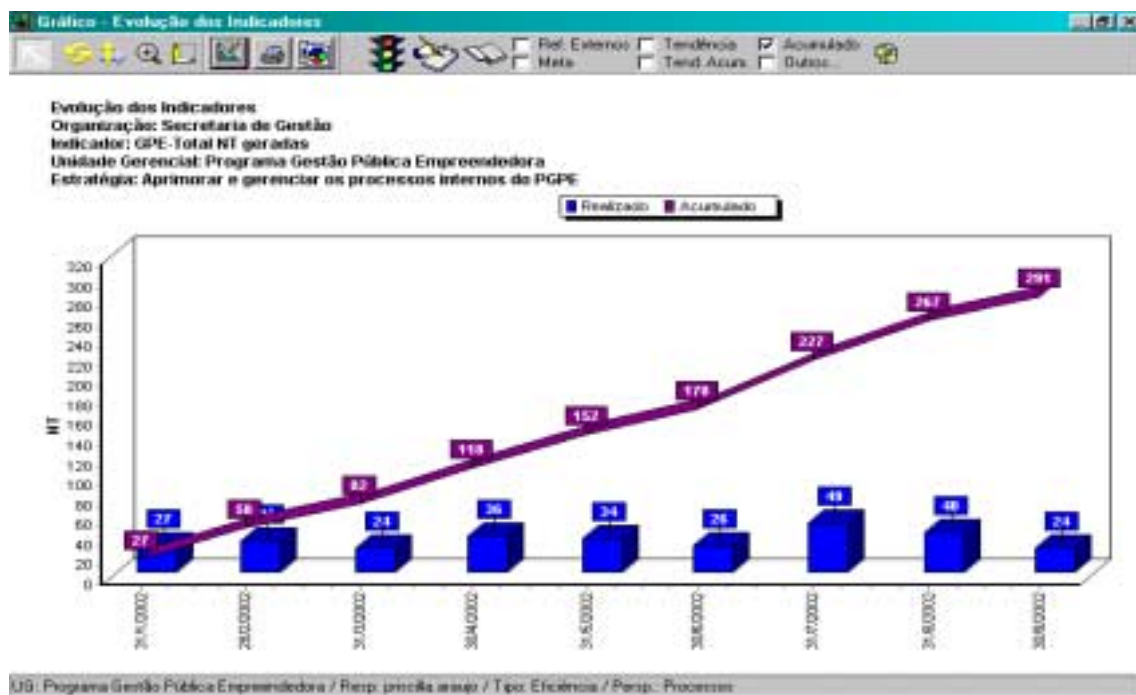
3.4.5.4. Percentual do Realizado em relação ao Programado

Pode-se ilustrar a diferença percentual entre o valor efetivamente realizado, e o valor inicialmente programado para a data de medição, de forma a evidenciar a eficácia do resultado alcançado na medição.



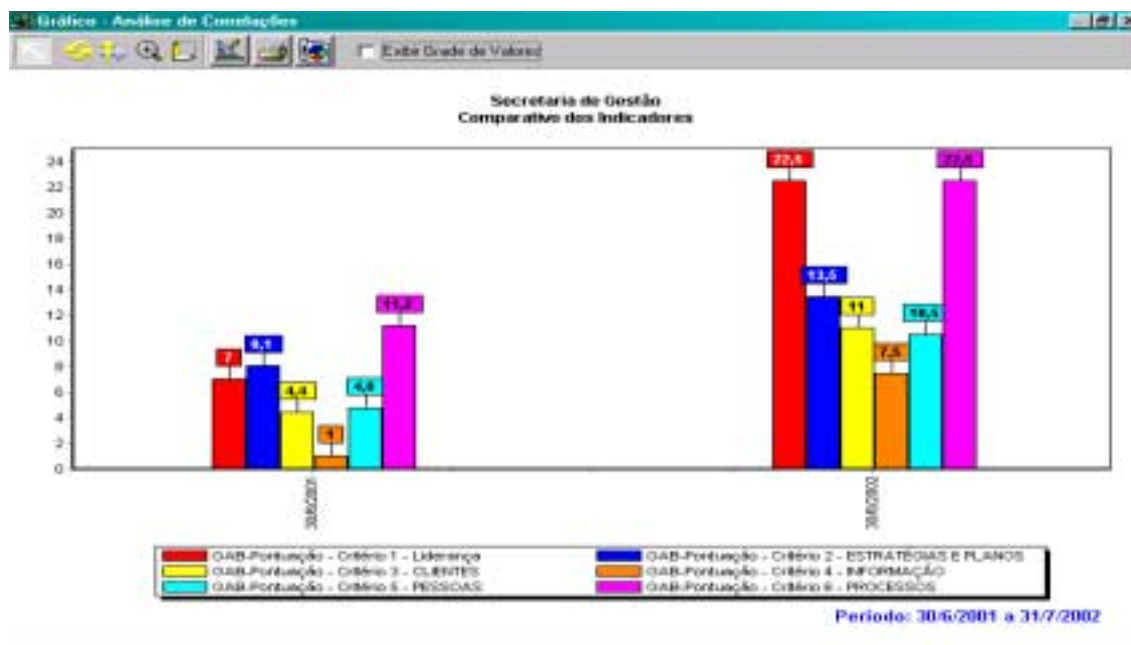
3.4.5.5. Valor Acumulado do Indicador

Pode-se ilustrar o montante acumulado até o período, o que se aplica notadamente a indicadores da perspectiva Finanças / Sustentabilidade.



3.4.5.5. Análise de Correlações

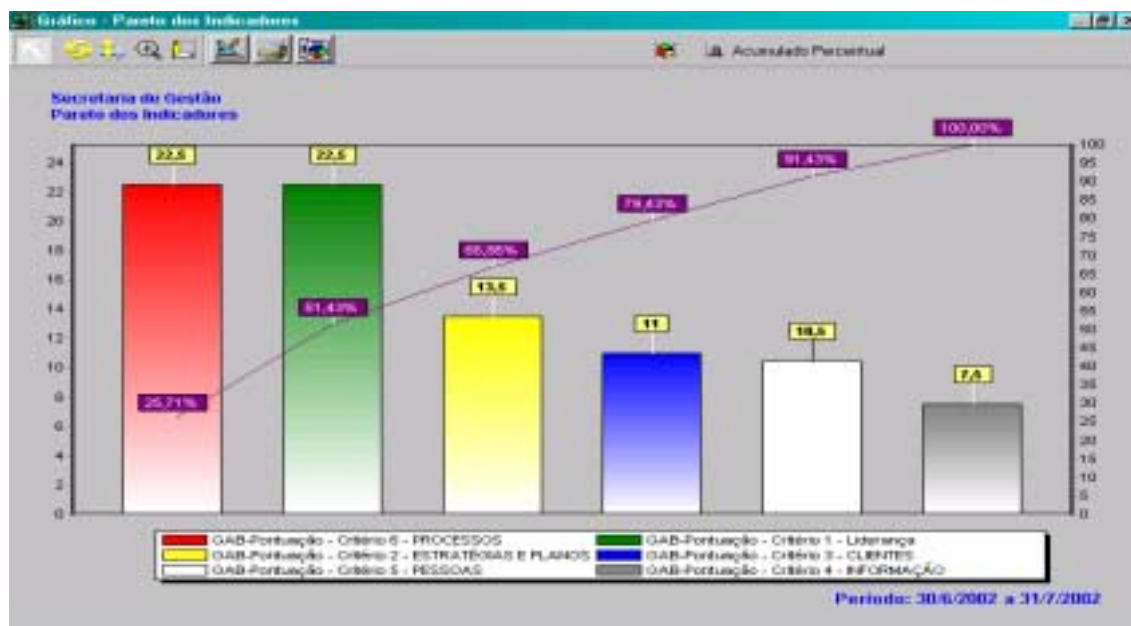
Pode-se evidenciar, num mesmo gráfico, o desempenho de indicadores correlacionados. A figura ilustra o desempenho dos indicadores relacionados à Avaliação da SEGES com todos os critérios.



3.4.5.7. Análise de Pareto

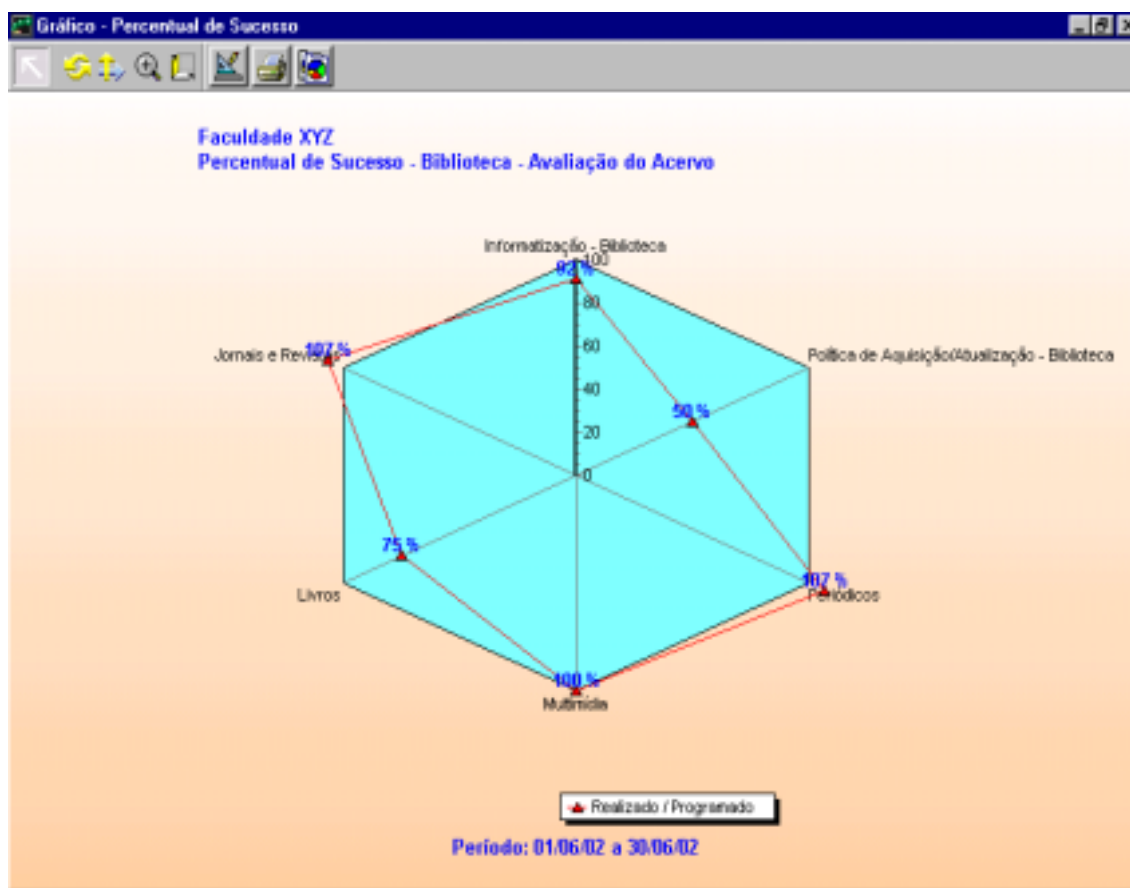
A Análise de Pareto possibilita a comparação, nas formas Percentual e Percentual Acumulado, dos resultados de um grupo de indicadores associados (p. ex., os indicadores dos diversos critérios avaliados pela Instituição).

a) Análise do Percentual Acumulado



3.4.5.8. Percentual de Sucesso

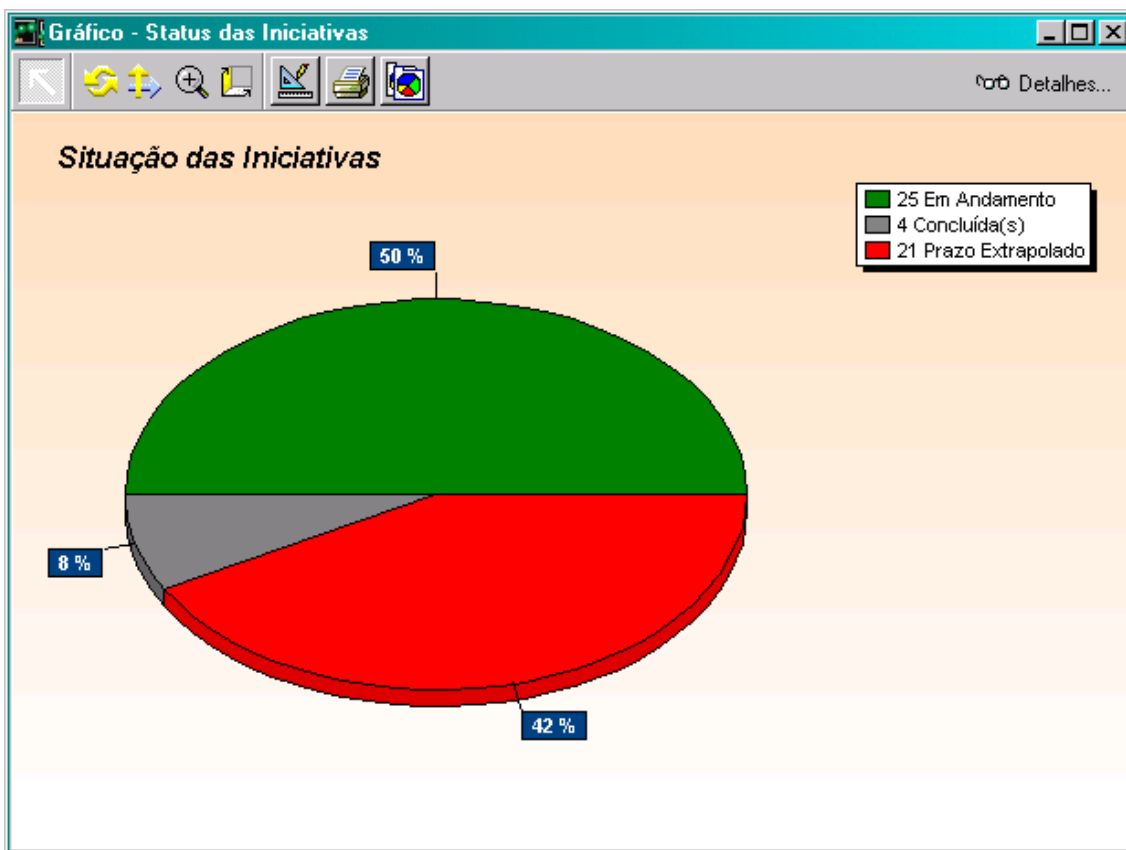
O Gráfico Percentual de Sucesso possibilita reunir, numa mesma linha poligonal, os resultados de diversos indicadores, calculados percentualmente em relação aos valores previamente programados para seus desempenhos. A figura abaixo ilustra o desempenho dos indicadores associados aos Aspectos de Avaliação do Acervo da Biblioteca. Como a SEGES ainda não está utilizando os valores programados, o que será feito a partir do mês de dezembro para o ano de 2003, utilizamos o exemplo de uma instituição de ensino superior.



Note que os piores resultados foram dos indicadores “Livros” e “Política de Aquisição e Atualização do Acervo”, que são também os indicadores que estão na Faixa Crítica (vermelha) dos parâmetros de monitoramento, fato aqui ilustrado no exemplo do Diagrama de Causa e Efeito – item 2.7.1. Painel de Bordo.

3.4.5.9. Gráfico de Status das Iniciativas dos Planos de Ação

Pode-se verificar a situação de todas as iniciativas dos diversos Planos de Ação num único gráfico, distribuindo os percentuais daquelas que ainda não foram iniciadas, que já foram concluídas, ou que estão em atraso. O gráfico da figura abaixo ilustra um exemplo.



O desdobramento deste diagrama mostrará os detalhes daquelas iniciativas que se encontram em cada uma das situações evidenciadas no gráfico.

3.4.6. Fase A – Correções de Rumo

Fechando o ciclo, aplica-se a Fase A (Action), analisando os pontos críticos e diferenças em relação a resultados esperados. Esta análise pode incluir revisões nos Planos de Ação e, ainda, revisões de algumas metas que, no primeiro momento, podem ter sido superdimensionadas, ou mesmo subdimensionadas.

Isto posto, gira-se novamente o Ciclo, conferindo ao Planejamento Estratégico e ao Sistema de Medição do Desempenho um contexto de atualização permanente.

4. Discussão das Alternativas

ALTERNATIVA 1: Continuar utilizando os dados disponibilizados nos sistemas aplicativos implementados na SEGES.

As dificuldades relativas a esta alternativa foram descritas no comentário sobre a Síndrome do Palheiro.

ALTERNATIVA 2: Implementar a técnica de Data Warehouse (Armazém de Dados).

A idéia de se implementar um Data Warehouse (DW) esbarra na sofisticada e complexa tecnologia, bem como nos altos custos envolvidos na solução.

Um DW é um processo complexo composto por vários itens como metodologias, técnicas, máquinas, bancos de dados, ferramentas de front-end, extração, metadados, refinamento de dados, replicação, etc. Como afirma Daniel Parente em seu artigo Data Warehouse: Identificando os Possíveis Pontos Que Podem Levá-lo ao Fracasso, “cada elo dessa corrente está sujeito a falhas que podem transformar um projeto de milhões de reais em um grande pesadelo”.

ALTERNATIVA 3: Implementar um Sistema de Medição do Desempenho Global, conforme descrito na Unidade 3 deste documento.

Apesar da necessidade urgente de transformação para se adequar às novas práticas de gestão, organizações tradicionais mudam lentamente; métodos de trabalho antigos são difíceis de mudar. Muitas lições têm sido aprendidas na introdução de novos enfoques. Conceitos complexos precisam ser traduzidos para formas simples de implementação. Tendo essa constatação como premissa, o processo de implantação de um Sistema de Medição de Desempenho precisa ter, como um dos seus pontos-chave, o suporte de um ferramental e de uma metodologia que, trabalhando de forma integrada, possibilitem uma implementação simples e ágil. Os instrumentos que auxiliam os gestores nos trabalhos de divulgação e comunicação dos resultados são

elementos essenciais e, por isso, devem estar plenamente contemplados. O envolvimento da Alta Administração tem se mostrado como um fator preponderante para o sucesso da empreitada. Para garantir esse envolvimento, o modelo deve associar os indicadores de desempenho à estratégia da organização, evidenciando todos os aspectos de correlação.

Contemplando esses fatores, o modelo utilizado pela SEGES na formação do seu Sistema de Medição do Desempenho Global tem alcançado resultados positivos. Entretanto, cumpre ressaltar que, qualquer que seja um novo enfoque trazido para a organização, não existem soluções mágicas que irão solucionar todos os problemas e satisfazer todas as necessidades prementes. Mas é fato inegável que o aprendizado e a participação das pessoas envolvidas no processo estão resultando em uma experiência enriquecedora para as práticas de gestão da SEGES.

5. Bibliografia

1. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA – Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento
2. PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
3. CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
4. BALANCED SCORECARD: A ESTRATÉGIA EM AÇÃO – Robert Kaplan & David Norton
5. ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA A ESTRATÉGIA – Robert Kaplan & David Norton
6. O SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO INSTITUTO DE ENGENHARIA NUCLEAR DA CNEN – Gildásio Amado Filho
7. INDICADORES DA QUALIDADE E DO DESEMPENHO – Newton T. Takashina & Mário César Xavier Flores
8. BEYOND STRATEGIC VISION – Michael Cowley & Ellen Domb
9. CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL – V. Falconi Campos
10. TOTAL QUALITY CONTROL – Armand Feigenbaum
11. JURANS' QUALITY CONTROL – Joseph M. Juran & Frank M. Gryna
12. INDICADORES DE QUALIDADE PARA INSTITUIÇÕES DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO – Maria Aparecida Neves, Attilio Travalloni & Cristina Lemos
13. WHAT IS TOTAL QUALITY CONTROL? – Kaoru Ishikawa
14. KEEPING SCORE – Mark G. Brown
15. OPERATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT – Will Kaydos
16. THE MEASURES CATALOGUE – Mike Kennerley
17. THE PERFORMANCE PRISM – Andy Neely
18. THE NEW ORGANIZATIONAL WEALTH – Karl E. Sveiby
19. SETTING QUALITY GOALS – A. Schneiderman
20. THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION – C. K. Prahalad & G. Hamel

6. Equipe do Projeto

EQUIPE DA SEGES

Alexandre Lameiras Carvalho

André Ribeiro Ferreira

Augusto Moura de Melo Filho

Carlos Alfredo Lins de Arruda

Espartaco Madureira Coelho

Gustavo Pereira Angelim

José Antônio dos Santos – Diretor do Programa Valorização do Servidor Público

Liliana Junqueira

Lúcia Müssnich Barreto Alves

Luiz Paulo de Oliveira Silva

Nívia Leichtveis Carapeba

Paulo Daniel Barreto Lima – Diretor do Programa Qualidade no Serviço Público

Priscilla Barreto da Costa Araújo

Selma Tereza de Castro Roller Quintella

Tânia Azeredo Casagrande

Willian Campos

COLABORADORES

Márcio Avelino Martins

Marcelo Martins Melgaço Costa

Danton Abrantes Martins

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)