



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Avaliação e medição**  
Peça: **Avaliação de resultados operacionais**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- ---
- ---
- ---



## Avaliação de resultados operacionais

---

### Índice

1. Introdução .....	2
2. Os objectivos estratégicos na definição dos processos. ....	3
3. Avaliação dos resultados.....	3
4. Satisfação do cliente .....	4
5. A melhoria contínua nos processos chave.....	4
6. Da melhoria contínua à inovação.....	7
6.1. A fase da Qualidade .....	7
6.2. A fase da Eficácia.....	7
6.3. Fase da Eficiência .....	8

### 1. Introdução

Ao comparar os resultados obtidos na concretização de uma actividade ou processo com as metas predefinidas, estamos a calcular o desvio do que foi alcançado face ao que estava previsto, sendo que a forma mais fácil e mais frequente de o fazer é através de um índice (por exemplo rácio ou percentagem) que permite a comparação com os resultados obtidos noutros períodos anteriores.

Frequentemente procuramos medir o desempenho nas actividades e nos processos através da comparação dos resultados alcançados com as metas definidas.

Relativamente ao desempenho, para o definirmos quantitativamente, é normal utilizarmos uma métrica do tipo:

- Quando o resultado alcançado é igual à meta definida para um dado indicador, o valor do desempenho é 100%
- Para resultados superiores, o desempenho é maior que 100%
- Para resultados inferiores, o desempenho é menor que 100%
- O valor mínimo para o desempenho é 0.

Para todos os indicadores definidos deve ser identificado o **responsável** por garantir que se alcançam as metas definidas.



A responsabilidade pode ser **colectiva**, se atribuída a uma equipa, ou **individual**, se atribuída a um colaborador da Organização.

As responsabilidades definidas nos processos devem estar coerentes com as responsabilidades indicadas nas descrições de funções dos colaboradores e/ou voluntários.

## 2. Os objectivos estratégicos na definição dos processos.

Com base nos objectivos estratégicos pretendidos, definimos os objectivos operacionais, os quais são desdobrados nas acções a serem executadas para se garantirem os resultados desejados.

Na abordagem por processos, a maioria das actividades e a sua sequência estão explicitadas no modo operativo dos processos, ou seja, através de procedimentos.

Como tal, existe uma articulação entre

Objectivos Estratégicos => Objectivos Operacionais => Procedimentos.

Sendo que,

- através dos **objectivos estratégicos** decidimos o que **queremos fazer** para a partir da nossa missão podermos alcançar a nossa visão,
- os **objectivos operacionais** definem o que **vamos fazer** para alcançar os objectivos estratégicos,
- os **procedimentos** detalham como vamos **organizar as actividades** para podermos cumprir os objectivos operacionais.

Esta ligação mostra que a estratégia (**o que queremos**) tem influência na definição dos procedimentos (**como vamos organizar**).

## 3. Avaliação dos resultados

Quando pretendemos medir o desempenho (a medida das realizações alcançadas) deveremos considerar **três abordagens**:

- A estrutura
- Os processos
- **Os resultados**

Quando se pensa na avaliação dos resultados, normalmente efectua-se esta avaliação numa óptica financeira.



Neste tipo de avaliação procura-se o retorno do investimento (ROI) e esta era a única perspectiva das empresas com fins lucrativos. Contudo, nas organizações com fins não lucrativos, a avaliação centra-se mais no impacto social das suas actividades e não tanto nos resultados financeiros.

Nesta perspectiva, a avaliação dos resultados tem por objectivo verificar qual é a **contribuição dos esforços organizacionais** para os resultados obtidos.

Esta avaliação dos resultados baseia-se numa visão holística da actividade, ou seja, reconhece que o valor total da Organização não é igual à soma do valor individual de cada um dos colaboradores, diferenciando-se assim da avaliação individual de desempenho.

A Resposta Social pode definir qual é o resultado que pretende alcançar, mas apenas o cliente pode medir o resultado. Nestas condições, quando estamos a falar de avaliação de resultados, falamos da **satisfação do cliente** (externo ou interno).

#### 4. Satisfação do cliente

A satisfação dos clientes, a partir da identificação das suas necessidades e expectativas, deve ser um objectivo fundamental das organizações, pois sem clientes satisfeitos, não existe sobrevivência a longo prazo.

Antes de prosseguir, é conveniente identificar quem é o cliente. O Cliente é, sempre, o indivíduo que contratualiza o serviço e que tem capacidade de avaliar o cumprimento do contrato.

Para avaliar o nível de satisfação dos clientes podem utilizar-se dois métodos de abordagem distintos: o directo e o indirecto.

Método	Ferramenta utilizada
Directo	Realização de inquéritos ao nível de satisfação dos clientes
Indirecto	Metodologia de recolha e tratamento de reclamações e sugestões

#### 5. A melhoria contínua nos processos chave

A **melhoria contínua** do desempenho deve ser um objectivo permanente da resposta social.

Os principais benefícios desta abordagem são:

- **Desempenho superior** graças à melhoria das capacidades organizacionais;



- **Alinhamento** das actividades de melhoria a todos os níveis **com os objectivos estratégicos** da resposta social;
- Flexibilidade para reagir rapidamente às **oportunidades**.

Deveremos aplicar a metodologia **PDCA** "*Plan, Do, Check, Act*" conhecida como o **ciclo de Deming**, ao conjunto dos Processos Chave.

No conjunto dos Processos Chave a **fase do Planeamento** (Plan) é executada a partir do Processo - **Plano Individual**, que identifica as necessidades e expectativas do cliente dando origem ao **planeamento do serviço** a fornecer, tendo ainda em conta outros requisitos (legais e estatutários entre outros).

A **fase da Execução** (Do) executa-se conforme descrito nos Processos – **Plano de actividades, Alimentação, Cuidados pessoais e Apoio nas actividades da vida quotidiana**.

A **fase da Verificação** (Check) cumpre-se através da avaliação de desempenho dos Resultados e dos Processos, ou seja, comparando os **resultados da satisfação do cliente**, do conteúdo das **sugestões e reclamações** dos clientes e das **não conformidades** verificadas com as metas inicialmente definidas.

Consideram-se não conformidades o não atingimento dos objectivos propostos para os processos.

Na fase de **Agir** deverão ser consideradas duas situações:

1. Os resultados reais **igualaram ou superaram** os resultados esperados. A Resposta Social deve verificar as **oportunidades de melhoria** do serviço e definir metas mais elevadas para o desempenho.

Mas sempre que pretendamos melhorar os resultados esperados, deveremos reavaliar os recursos existentes e as definições dos processos, tendo em vista verificar se são os adequados para alcançar a nova meta.

2. Os resultados reais **são inferiores** aos resultados esperados. Através da metodologia utilizada para o tratamento das não conformidades a Resposta Social deve identificar as **medidas correctivas** a implementar para se atingirem os resultados esperados.

O tratamento das não conformidades, ou seja, a forma como vamos descobrir as causas que provocam determinados efeitos, deve ser sistemática e utilizando metodologias adequadas.

Se me doi a cabeça (não conformidade) tomo uma aspirina (acção correctiva).

Tomar uma aspirina, atenua ou elimina a dor de cabeça (o efeito), mas não resolveu a causa que motiva a dor de cabeça.



Existem várias metodologias descritas para a pesquisa das causas que originam as não conformidades, mas todas elas sugerem questionar repetidamente as causas identificadas até chegar à raiz do problema.



## 6. Da melhoria contínua à inovação

Regra geral, ao implementar um Sistema de Gestão adequado, as Organizações passam por três fases:

### 6.1. A fase da Qualidade

Definem-se os processos e as responsabilidades, identificam-se os registos e inicia-se implementação do Sistema de Gestão.

Nesta fase, as não conformidades detectadas nas auditorias são falhas processuais.

- Não se executam correctamente os processos.
- Não se efectuam os registos necessários.

A maioria das acções de melhoria são acções de capacitação e incidem sobre a **estrutura**. Mais formação aos colaboradores, melhores equipamentos ou melhor utilização dos equipamentos existentes.

### 6.2. A fase da Eficácia

Nesta fase começa-se a medir o desempenho da estrutura, dos processos e dos resultados.

Introduzem-se objectivos, indicadores e metas.

As Organizações começam a controlar o Sistema de Gestão.

Pela aplicação do princípio da melhoria as metas vão progressivamente sendo mais exigentes. Se num determinado período uma meta de 75% de um indicador é atingida, deveremos para o período seguinte definir um valor superior. Por exemplo, 77%.

Se o valor de 77% for atingido, novo valor superior deve ser definido e assim sucessivamente.

Com esta exigência de melhorar continuamente o desempenho, rapidamente se terão não conformidades, quando o desempenho for inferior ao pretendido.

As acções de melhoria centram-se na **interligação dos processos**, revêm-se as **actividades**, mantem-se a formação aos colaboradores.



Mas a determinada altura, os custos associados aos recursos necessários para a melhoria do desempenho começam a ser significativos, sendo necessária uma abordagem diferente. Entra-se na fase seguinte.

### 6.3. Fase da Eficiência

Nesta fase, as Organizações para melhorarem os resultados e manter os custos controlados, procuram novas formas para os atingir utilizando menos recursos ou melhorar os resultados utilizando os mesmos recursos.

Mas esta estratégia tem limites e para prosseguir na melhoria dos resultados as Organizações deverão começar a questionar a definição dos processos, ou seja, se não existirão formas de fazer diferentes, mais eficientes, que garantam melhores resultados. É assim que se inicia a **inovação**.

Nas acções de melhoria efectuam-se redifinições dos processos, procuram-se novas abordagens, novas formas de fazer, novas tecnologias.

O desejo de melhorar continuamente o desempenho, a par da procura sistemática de novas vantagens competitivas são as duas principais razões que levam à inovação nas Organizações.