



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Avaliação e medição**
Peça: **Indicadores de desempenho**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Avaliação de resultados operacionais



Indicadores de desempenho

Índice

1. Para que servem os indicadores de desempenho.....	2
2. O que se deve medir.....	3
3. Que indicadores escolher.....	5

1. Para que servem os indicadores de desempenho

Na gestão de uma Organização há a considerar:

- **A Estrutura** – O conjunto de recursos que gerimos e utilizamos para executar as atividades
- **Os Processos** – a maneira como executamos as atividades
- **Os Resultados** – o que conseguimos alcançar

Os indicadores de desempenho, como o nome indica, avaliam o desempenho de uma Organização. Podem ser utilizados sob três perspectiva distintas.

1. Na **perspectiva da eficiência**, utilizada para avaliar a estrutura, através de indicadores de eficiência ou capacidade, verificando:
 - As relações custo/benefício, ou seja, a quantidade de recursos necessários para produzir um resultado (ex.: Custo de uma refeição por cliente).
2. Na **perspectiva da qualidade**, para avaliar a execução dos Processos, utilizando indicadores de qualidade, verificando:
 - Se a atividade foi realizada de acordo com o planeado (ex.: Percentagem de planos individuais revistos com a participação dos colaboradores dos parceiros)
3. Na **perspectiva da eficácia**, para avaliar o desempenho dos Resultados, utilizando indicadores de eficácia, verificando se foram alcançados os resultados da atividade e/ou de impacto previstos
 - Os indicadores de resultado da atividade – avaliam o que se conseguiu realizar (exemplo: nº total de horas de formação).
 - Os indicadores de impacto – avaliam a consequência da realização (exemplo: com a formação ministrada, que competências foram induzidas nos formandos).



- A meta alcançada por determinada organização face ao alcançado por organizações similares ou aconselhadas por entidades credíveis (benchmark) (ex.: Percentagem de crianças com índice de massa corporal dentro dos limites considerados como normais na tabela da DGS).

A cada indicador está associada uma meta a ser alcançada. Estas metas são a forma como o gestor da organização poderá verificar se o indicador demonstra que a gestão está adequada ou não e se é possível melhorar a performance da organização.

Nota: Um conceito muito referido são os KPIs. KPI significa Key Performance Indicator, ou seja, Indicador Chave de Desempenho. KPI é uma expressão genérica que designa todos os indicadores que permitam medir e, portanto, avaliar o desempenho de uma organização.

2. O que se deve medir

Como qualquer outra atividade, a medição do desempenho origina custos. Para além dos custos de natureza financeira (p.ex. custo de uma pesquisa de satisfação dos clientes) devem também ser tidos em conta os custos da utilização de recursos humanos e da utilização da infraestrutura da Organização para medir, registar, agregar e comparar os resultados.

É, portanto, fundamental que o benefício que o resultado da medição traz à organização seja superior aos custos que estão associados à sua determinação. Ou, dito de outra forma, que os resultados obtidos através da medição sejam úteis para a fase de análise e decisão.

Para validar a escolha de um indicador, deve-se responder previamente a quatro questões:

- O que queremos medir?
- Qual é a importância do que queremos medir?
- Se não alcançarmos os resultados pretendidos, que medidas corretivas vamos adoptar?
- As medidas corretivas são realizáveis?

Se uma das questões não tiver resposta, o indicador deve ser rejeitado.



Exemplo de escolha correta:

Consideremos o Processo de Admissão de uma Resposta Social, para o qual vamos introduzir o indicador “Tempo necessário para preencher uma vaga, quando existe lista de candidatos inferior a 15 dias”.

Temos então:

- O que queremos medir?
O tempo que demora a preencher uma vaga, quando existe lista de candidatos, para garantir que é inferior a 15 dias.
- Qual é a importância do que queremos medir?
Um tempo demasiado longo para preencher uma vaga afeta os proveitos da organização.
- Se não alcançarmos os resultados pretendidos, que medidas corretivas vamos adoptar?
Na descrição de funções de um colaborador vamos considerar como prioritária a execução desta atividade, sempre que necessária.
- As medidas corretivas são realizáveis?
A psicóloga da organização tem disponibilidade para se dedicar prioritariamente a esta tarefa.

Com este indicador estamos a controlar a execução de uma atividade, que depois de finalizada dá uma contribuição importante para os proveitos da organização. Assim, este indicador é útil e deve ser utilizado.

Exemplo de desperdício:

Consideremos o Processo de Candidatura de uma Resposta Social, para o qual vamos introduzir o indicador “Tempo de permanência na lista de espera” com a seguinte meta “Inferior a 60 dias”.

Temos então:

- O que queremos medir?
O tempo de permanência na lista de espera, tendo em vista garantir que é inferior a 60 dias.
- Qual é a importância do que queremos medir?
Uma longa permanência na lista de espera contribui para a insatisfação dos potenciais clientes.
- Se não alcançarmos os resultados pretendidos, que medidas corretivas vamos adoptar?
Vamos aumentar a capacidade da resposta social.
- As medidas corretivas são realizáveis?



No plano estratégico da Resposta Social não está previsto o aumento da sua capacidade.

Com este indicador estamos a medir e a obter informação sobre uma atividade que a Organização não controla, não podendo, por esta via, melhorar o desempenho deste processo. Como tal, este indicador não tem utilidade e não deve ser utilizado.

Por vezes, o tempo de execução duma atividade é um período longo, sendo de bom senso verificar periodicamente a forma como ela está a decorrer, ou seja, verificar se o resultado parcial obtido permite concluir que no final do período será alcançada a meta definida.

Caso se verifique que o resultado pretendido está comprometido, devem ser adotadas medidas correctivas ou preventivas, cuja implementação assegure ou dê mais garantias de alcançar a meta definida.

Estas avaliações intercalares realizam-se com **indicadores e metas de indução**.

Assim, os indicadores de desempenho podem ser divididos em:

- **indicadores de indução** (medição efetuada durante a realização do processo)
- **indicadores de resultado** (medição efetuada após a conclusão do processo), sendo que estes que avaliam o resultado final.

3. Que indicadores escolher

Cumprindo o princípio de **focalização no cliente**, em todas as Organizações, **o aumento da satisfação do cliente deve ser um dos objetivos estratégicos**. Os restantes objetivos estratégicos dependerão da realidade da Organização e de onde quer chegar, ou seja, qual a visão que pretende atingir.

Genericamente, pode-se considerar que os processos chave que **contribuem diretamente** para a **satisfação do cliente** são os que disponibilizam:

- Atividades que contribuem para o desenvolvimento ou manutenção de competências e capacidades;
- Alimentação
- Cuidados pessoais
- Apoio na resolução das necessidades quotidianas

Como todos estes processos têm uma entrada com origem no Plano Individual, o seu desempenho depende fortemente do desempenho do Processo – Plano Individual.



Nestas condições, e numa primeira fase, a Organização deverá introduzir indicadores e metas para avaliar o **desempenho dos cinco Processos Chave** cima mencionados.

Na **perspetiva da qualidade**, para verificar se o processo foi executado conforme previsto, deve-se escolher uma atividade crítica e verificar como foi executada, ou verificar se um prazo definido para a realização de uma atividade foi cumprido.

Por exemplo, a percentagem de planos individuais elaborados com a contribuição de colaboradores dos parceiros ou com a contribuição do cliente.

Na **perspetiva da eficácia**, geralmente compara-se o resultado obtido com o resultado pretendido e definido como meta do indicador.

Por exemplo, prazo para a admissão de um novo cliente após abertura de vaga inferior a 15 dias.

Na **perspetiva da eficiência** utiliza-se geralmente um indicador de capacidade que compara os resultados obtidos com os recursos consumidos.

Por exemplo, quociente entre o número de horas de formação realizadas, cumprindo o orçamento e o número de horas previsto, em %, com uma meta >103%.