
Indicadores de Performance

São Paulo, 26 de Novembro de 2012

Perguntas que devemos nos fazer no nosso dia a dia

- Qual o nível da qualidade do serviço que prestamos, do trabalho que executamos, do serviço que gerenciamos?
- Quais os recursos necessários para melhorar o serviço?
- Quais os progressos e/ou deficiências do projeto no qual atuamos?
- Quais os pontos críticos e os de sucesso?
- Aonde devemos melhorar?

**Para responder aos quesitos
devemos, primeiramente**



Medir a performance

**Não se pode
gerenciar o
que não pode
ser medido**

**Não se pode
medir o que
não se entende**




Porque controlar?

- Para monitorar o cumprimento ou não dos objetivos e das metas definidas
- Para proteger os recursos da organização
- Para prevenir erros e suas reincidências
- Para monitorar processos de gerenciamento e planejamento
- Para identificar as causas dos desvios
- Para verificar o cumprimento das políticas e dos procedimentos

**Definidos os pontos a serem controlados,
a tarefa seguinte é medi-los com precisão.**

KPI – Key Performance Indicator

(Indicadores Chave de Performance)

- são formas de representações **quantificáveis** de características de produtos e processos utilizados para acompanhar os resultados ao longo do tempo;
 - permitirão analisar o progresso e as deficiências dos processos e, através de uma acurada análise, indicarão as ações de correções para o presente e de planejamento para o futuro;
 - permitem medir o desempenho e garantem que todos os indivíduos, **em todos os níveis hierárquicos**, caminhem em direção aos mesmos objetivos e estratégias  **devem ser divulgados !!!!**
 - deverão ser personalizados para o negócio.
-

KPI – Key Performance Indicator

Níveis da estrutura do sistema de medição



KPI – Key Performance Indicator

Níveis da estrutura do sistema de medição

- **Indicadores operacionais:**
 - resultados obtidos nos processos
 - capacidade dos processos e sistemas operacionais
 - desempenho operacional dos processos → execução
 - avaliação da produção

*** indicadores analíticos (detalhados)*

- **Indicadores táticos (gerenciais):**
 - adequabilidade dos processos
 - avaliação da qualidade
 - gestão de riscos
 - contribuição e alinhamento (consolidação estratégica e efetivação de objetivos)

*** indicadores sumarizados e sintéticos
(alinhamento de processos)*

KPI – Key Performance Indicator

Níveis da estrutura do sistema de medição

- **Indicadores estratégicos:**
 - desdobramento e execução da estratégia
 - efeitos práticos das estratégias
 - alcance de objetivos estratégicos
 - avaliação do valor entregue as partes interessadas (medir a eficácia da estratégia)
 - indicadores de produtividade
 - indicadores de rentabilidade
- ** indicadores consolidados (tomada de decisão)*

É comum a alta direção se envolver com questões operacionais



Falta de uma visão estruturada somada a dificuldade de consolidar informações e indicadores (dash board)

Principais características dos indicadores

- **claros, objetivos e simples (medir pouco mas medir bem):** devem ser acessíveis à compreensão para as diversas partes interessadas - em média sete indicadores por atividade a ser monitorada;
 - **mensuráveis:** devem ser traduzidos em números, com unidades ou relação de unidades;
 - **verificáveis:** capacidade de um indicador ser sustentável através de evidências objetivas, documentais, etc., de modo que possam ser rastreados e auditados;
 - **relevantes:** definidos com um objetivo claro e específico e que possua alguma utilidade para o sistema de gestão;
 - **apoiar o benchmarking:** devem ser concebidos de forma a facilitarem a comparação e o benchmarking;
 - **em um tempo definido:** devem ser utilizados em espaços de tempo definidos;
-

Indicadores – exemplos

Os indicadores refletirão os resultados considerados como importantes no contrato estabelecido, e deverão abranger:

- **Qualidade no Atendimento** – Indicador voltado ao cumprimento dos tempos de resposta
 - **Satisfação do Cliente Interno** – Fruto de uma pesquisa de satisfação interna periódica, previamente estruturada
 - **O índice de estabilização** ou variação do número de ocorrências por unidade, o que demonstrará a efetividade das ações de manutenção, seja através da redução do número de ocorrências ou de seu aumento (retrabalho, etc)
 - **Backlog das OSs** retratando a fila de chamados, ou seja, a capacidade de atendimento dos chamados pelo fornecedor, através de um estudo de tendência apurado pelo sistema
 - **Incidentes GRAVES na Operação**, ou melhor, a ocorrência de fatos graves que denotem a falta de atenção ou cuidados nas modalidades de Operação e Manutenção, por parte das contratadas
 - **Documentação Legal e Obrigatória**, monitorando a responsabilidade do fornecedor quanto à prover o tomador com toda a documentação técnica e administrativa definida em contrato
 - **A capacitação da equipe** através da definição prévia e do cumprimento de um nível mínimo de treinamento para toda a equipe neste contrato
-

Indicadores – exemplos

Limpeza

- cumprimento rotinas de limpeza
- qualidade serviço executado
- tempo de atendimento chamados emergenciais
- nº reclamações/período pré estabelecido
- variação consumo de insumos período pré estabelecido
- pesquisa de satisfação clientes internos
- rotatividade/absenteísmo
- visitas periódicas supervisão
- produtos de limpeza utilizados
- organização e limpeza das instalações utilizadas
- preenchimento check list diário
- apresentação pessoal funcionários
- uso adequado EPIs e EPCs
- treinamento/capacitação técnica dos funcionários

Segurança

- nº de acidentes
- visita periódica da supervisão
- reposição pessoal faltante
- realização de rondas conforme rotina
- treinamento

Recepção/portaria

- visita periódica da supervisão
 - apresentação pessoal
 - reposição pessoal faltante
 - treinamento equipe
 - tempo retorno pendências/solicitações
-

Indicadores – exemplos

Recursos humanos

- n° supervisores por funcionários
- nível de experiência por função
- n° de horas extras por categoria
- % job rotation

Help Desk

- % chamadas abandonadas
- tempo até o atendimento das chamadas
- % chamadas respondidas no prazo pré determinado
- duração das chamadas

Fornecedores

- execução processos de seleção em linha com políticas da empresa
 - avaliação periódicas da performance dos fornecedores
 - entrega relatórios gerenciais
-

Indicadores de desenvolvimento sustentável*

Meio ambiente

- percentual de materiais usados provenientes de reciclagem
- energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência
- Iniciativas para reduzir o consumo de energia e as reduções obtidas
- total de retirada de água por tipo de fonte
- percentual e volume total de água reciclada e reutilizada
- peso total de resíduos por tipo e método de disposição
- iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas
- iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços

Práticas trabalhistas e trabalho decente

- n° total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e religião
- média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional
- percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira
- proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional

Direitos humanos

- percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações frequentes referentes a aspectos de direitos humanos e as medidas tomadas
- n° total de casos de discriminação e as medidas tomadas

* *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade – Global Reporting Initiative (GRI)*

Indicadores – exemplos

Indicador	Fonte	Abrangência / Sub-indicadores
Satisfação do Cliente	Pesquisa conduzida	Percentual de Satisfação dos clientes internos (após a implantação/primeiros 3 meses de contrato).
Qualidade da operação	Comunicações com cliente	<ol style="list-style-type: none">1. Cumprimento do plano de operações e das rotinas de limpeza na periodicidade prevista2. Disponibilidade e prontidão no atendimento a situações não previstas/emergenciais3. Preenchimento check list diário4. Preenchimento avaliações periódicas da qualidade do serviço executado (em conjunto com supervisão do cliente)
Operação – Incidentes Graves	Relatórios Incidentes Internos	A ocorrência de incidentes não desejados na operação, considerados como Graves, incorrendo em sérios riscos, assim como na paralisação temporária de suas atividades ou prejuízo de sua imagem.
Documentação Legal e Obrigatória	Protocolo Entrega	<ol style="list-style-type: none">1. Relatório Gerencial até o 5º dia útil2. Apólice de Seguro & Renovação3. Apresentação mensal das notas fiscais sem necessidade de correções4. Apresentação mensal da documentação fiscal e legal exigida
Capacitação da Equipe	Certificados e participação do Gestor	<ol style="list-style-type: none">1. Cumprimento do plano de treinamento mínimo acordado com o Cliente, para 100% do quadro de funcionários do contrato2. Apresentação pessoal dos funcionários (uniformes, higiene pessoal, postura)3. Uso adequado de equipamentos de segurança4. Cumprimento das normas internas do cliente5. Absorção rotatividade/absenteísmo sem comprometimento da rotina operacional

O simples fato de medir um serviço garante que o mesmo atende as necessidades e/ou expectativas do cliente (interno ou externo)?





SLA – Service Level Agreement (acordo de nível de serviço)

SLA – Definição

O SLA é um acordo estabelecido entre um fornecedor e o cliente aonde é formalizado o nível da prestação de serviço que será exigido entre eles e que garanta níveis específicos de performance e confiabilidade a um determinado custo.

Do ponto de vista gerencial, o SLA deve:

- ser preparado “sob medida” para cada serviço;
 - estabelecer níveis de serviço realistas para o desempenho, disponibilidade, tempo de resposta e segurança;
 - especificar como serão apurados os indicadores;
 - estabelecer garantias para o cumprimento dos níveis de serviço;
 - estabelecer ressalvas que assegurem a possibilidade de mudança;
 - Ser suportado e alinhado por avaliações periódicas da satisfação dos usuários dos serviços na ponta, para alcançar níveis de serviço apropriados, dentro de custos pré estabelecidos e, principalmente, realistas.
-

Principais benefícios:

- identificar responsabilidades para componentes individuais de um processo amplo;
- focar o desempenho de modo a alcançar as necessidades do negócio;
- deixar claro para o cliente final o nível de serviço que lhe será oferecido;
- ajudar o fornecedor a entender que aspectos do serviço importam para o cliente;
- prover métricas para a avaliação do desempenho no processo;

É importante que ambas as partes, durante a negociação do instrumento dos SLAs, discutam e definam os métodos de avaliação e as consequências;

É fundamental que ambas as partes compreendam o processo e todos os métodos de avaliação a serem utilizados.

É um engano pensar que o fornecedor não gosta de aplicar o conceito do SLA. Na maioria das vezes os fornecedores ficam muito mais a vontade para administrar o contrato sabendo que está sendo cumprido o nível de serviço estabelecido.

Na definição contratual dos SLA devem ser considerados:

- descrições do acordo e do objeto do serviço
 - prazos
 - escopos
 - limitações
 - objetivos do nível de serviço
 - indicadores do nível de serviço
 - penalidades (multas, interrupção no fornecimento, possibilidade mudança para outro fornecedor)
 - bonificações
 - serviços opcionais
 - relatórios de monitoramento
 - periodicidade das revisões
 - responsabilidades pelas aprovações
-

SLA – exemplo contratual

• A contratante definirá e implementará a sistemática de avaliação periódica qualitativa e quantitativa dos serviços prestados, através do desenvolvimento de SLA's – Service Level Agreement, **devendo tal documento integrar o contrato de prestação dos serviços.**

• Dentro desta sistemática a ser proposta, a contratada fará jus ao recebimento de remuneração específica pelos serviços de manutenção e operação das instalações, a ser calculada e aplicada de acordo com as disposições abaixo:

A remuneração da contratada será composta de 2 (duas) parcelas:

- Parcela denominada “Administrative Fee” que corresponderá a 90% (noventa por cento) da remuneração anual, paga em 12 parcelas mensais e sucessivas, todo último dia de cada mês;
 - Parcela denominada “Performance Fee” que corresponderá a 10% (dez por cento) da remuneração anual. Depois de apurados os resultados da avaliação trimestral de performance do fornecedor, caso o fornecedor não tenha obtido 100%, será descontado da “performance fee” o percentual obtido na avaliação que será embasada nos indicadores e percentuais concordados;
 - A avaliação será efetuada com frequência trimestral com a participação do representante da contratada, sendo que o resultado apurado para o trimestre não poderá ser inferior a 80% na avaliação bimestral, o que implicará, caso isto ocorra, nas penalizações concordadas.
-

SLA – exemplo contratual

(considerações)

- Os indicadores de performance não devem ser vistos (e utilizados) como meros instrumentos para penalizar o fornecedor, mas sim para possibilitar a medição miranda a melhoria contínua dos serviços prestados;
 - Nos períodos iniciais dos contratos as operações devem ser estabilizadas; desta forma deve-se considerar um período de carência para a utilização dos indicadores de performance – indicativamente consideram-se de três meses de carência;
 - Os SLAs devem ser revisados periodicamente, geralmente a cada 12 meses;
 - Os SLAs devem ser gradativamente restringidos seja porque supõe-se que as operações atinjam graus e níveis mais eficazes, seja porque servem para estímulo ao melhoramento contínuo;
 - Após um período inicial de contrato (mínimo 12 meses) caso não tenham sido considerados no início do contrato, deverão ser previstas não só penalizações mas também bonificações;
 - Toda e qualquer bonificação deverá ser, obrigatoriamente, revertida em pró das operações: equipes, aparelhos e ferramentais do contrato, treinamento, etc.;
-

SLA – penalidades - exemplo

QUADRO DE PENALIDADES

AVALIAÇÃO	PENALIZAÇÃO
Resultado da avaliação trimestral	Retenção do percentual obtido
Para cada trimestre com avaliação inferior a 80%	Retenção total do "performance fee"
Dois trimestres com avaliação < 80%	Carta de Advertência
Três Cartas de Advertência em um período de 12 meses de contrato	Desclassificado como fornecedor Rescisão contratual

Pesquisa de satisfação

- **Prós e contras!**
 - **Quando utilizar? Com qual frequência?**
 - **De que forma divulgá-la?**
 - **Como apresentar os resultados?**
 - **Atenções quanto ao posicionamento a quem avaliou de forma negativa: respostas rápidas, eficazes, atendíveis**
 - **Depois de quanto tempo repeti-las?**
-

Pesquisa de satisfação - exemplo

PESQUISA DE SATISFAÇÃO - primeiro trimestre 2011

Pesquisas enviadas

198

Índice de retorno

95

**47,9
8%**

A limpeza e conservação da filial atende as suas expectativas?

Sim	78	82,11%
Não	17	17,89%
TOTAL	95	82,11%

De nota para a cortezia e profissionalismo do funcionário.

Muito Satisfeito	31	32,63 %
Satisfeito	49	51,58 %
Insatisfeito	8	8,42 %
Muito Insatisfeito	7	7,37 %
TOTAL	95	84,21 %

Qualidade do serviço executado

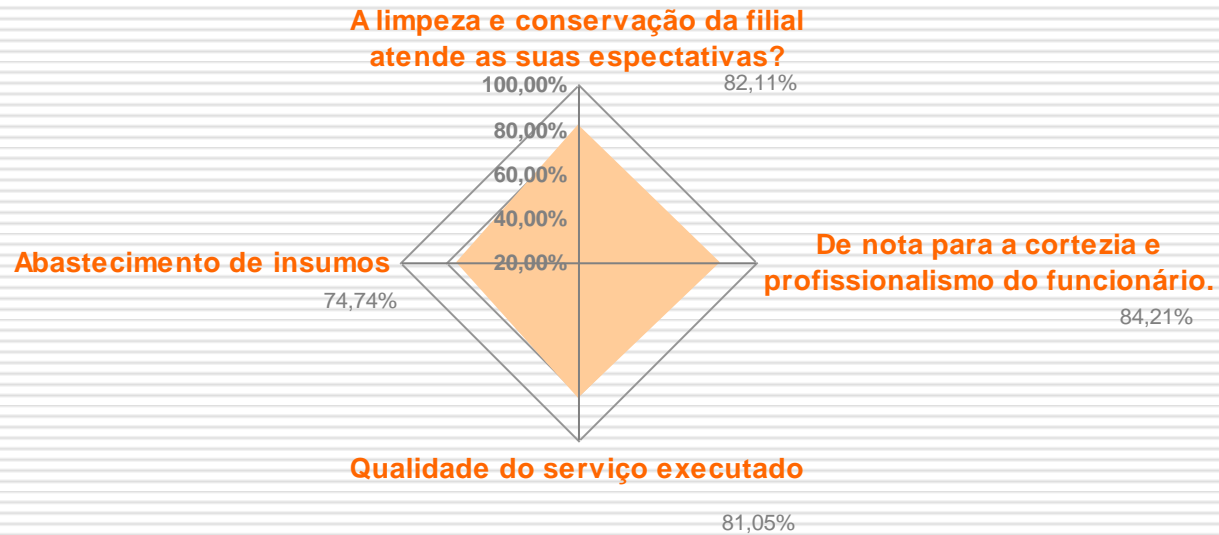
Muito Satisfeito	27	28,42%
Satisfeito	50	52,63%
Insatisfeito	14	14,74%
Muito Insatisfeito	4	4,21%
TOTAL	95	81,05%

Abastecimento de insumos

Muito Satisfeito	10	10,53 %
Satisfeito	61	64,21 %
Insatisfeito	20	21,05 %
Muito Insatisfeito	4	4,21 %
TOTAL	95	74,74 %

Pesquisa de satisfação - exemplo

Resultados da pesquisa de satisfação Geral - Desempenho



**Dúvidas ou
Perguntas?**



Referências bibliográficas

- Marco Antonio Oliveira Neves (2010) – Indicadores de desempenho
 - Álvaro Freitas (2009) – Epístulas da Qualidade
 - Lucas Dell'Acqua (2009) – Gerenciamento de contratos
 - Wikipedia (2010) – Service Level Agreement
 - Marcos Maran (2008) – Apresentação KPI/SLA curso Senai gerenciamento de facilidades – módulo II
 - Newton Siqueira, Isaac Pinski, Virgilio Antonio (2010) – Importância dos SLA e do SLM na relação das empresas de serviços e seus fornecedores
 - Luciana Cortona (2009) – SLA: Gestão inteligente de contratos
 - Global Reporting Initiative – Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade – Version 3.0
 - Paulo Muro (2012) – Indicadores de Performance – Congresso Infra abril 2012
-

- Formado em Engenharia Mecânica pela Universidade Mackenzie
 - Pós Graduação em “Gestão Socioambiental Empresarial” – Senac
 - Gerente de Facilities da Nissan Italia (Roma)
 - Gerente de Portfólio do Citibank pela Cushman & Wakefield (São Paulo)
 - Gerente Executivo de Facilities e Compras da Lopes Consultoria Imobiliária (São Paulo)
 - Gerente Senior de Propriedades da Tishman Speyer (São Paulo)
-

Obrigado!

Lamberto Grinover

E-mail: l.grinover@yahoo.com.br

Cel.: (11) 98231-7803

