

---

# **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
<b>Satisfação do Cliente</b>	Pesquisa conduzida	Percentual de Satisfação dos clientes internos (após a implantação/primeiros 3 meses de contrato).
<b>Qualidade da operação</b>	Comunicações com cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumprimento do plano de operações e das rotinas de limpeza na periodicidade prevista</li> <li>2. Disponibilidade e prontidão no atendimento a situações não previstas/emergenciais</li> <li>3. Preenchimento check list diário</li> <li>4. Preenchimento avaliações periódicas da qualidade do serviço executado (em conjunto com supervisão do cliente)</li> </ol>
<b>Operação – Incidentes Graves</b>	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.
<b>Documentação Legal e Obrigatória</b>	Protocolo Entrega	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relatório Gerencial até o 5º dia útil</li> <li>2. Apólice de Seguro &amp; Renovação</li> <li>3. Apresentação mensal das notas fiscais sem necessidade de correções</li> <li>4. Apresentação mensal da documentação fiscal e legal exigida</li> </ol>
<b>Capacitação da Equipe</b>	Certificados e participação do Gestor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumprimento do plano de treinamento mínimo acordado com o Cliente, para 100% do quadro de funcionários do contrato</li> <li>2. Apresentação pessoal dos funcionários (uniformes, higiene pessoal, postura)</li> <li>3. Uso adequado de equipamentos de segurança</li> <li>4. Cumprimento das normas internas do cliente</li> <li>5. Absorção rotatividade/absenteísmo sem comprometimento da rotina operacional</li> </ol>

**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 mirrada 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

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

# 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%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>82,11%</b>

**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 %
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>84,21 %</b>

**Qualidade do serviço executado**

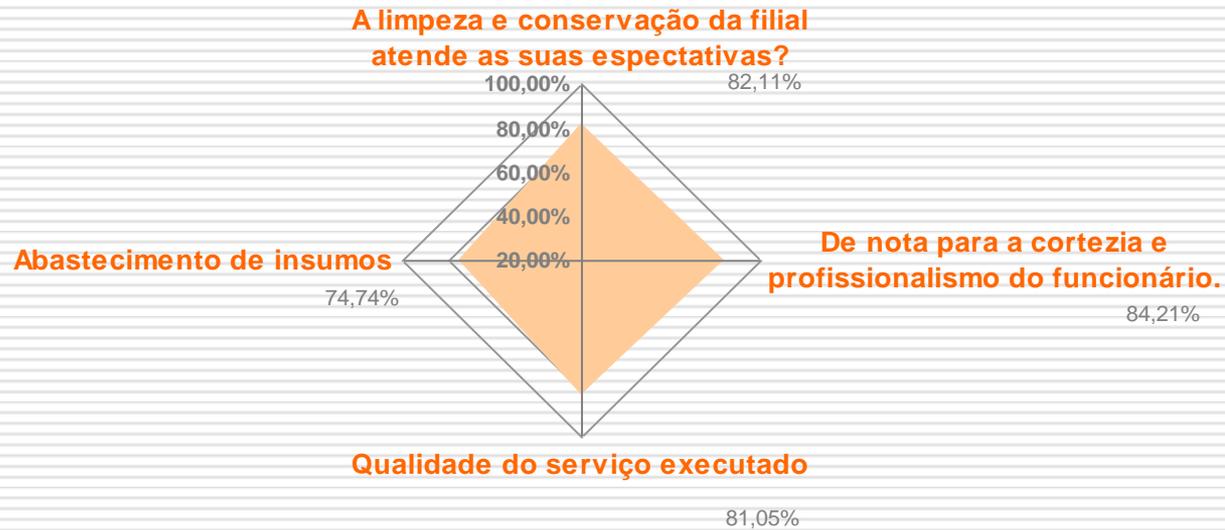
Muito Satisfeito	27	28,42%
Satisfeito	50	52,63%
Insatisfeito	14	14,74%
Muito Insatisfeito	4	4,21%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>81,05%</b>

**Abastecimento de insumos**

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

# 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](mailto:l.grinover@yahoo.com.br)

Cel.: (11) 98231-7803

