

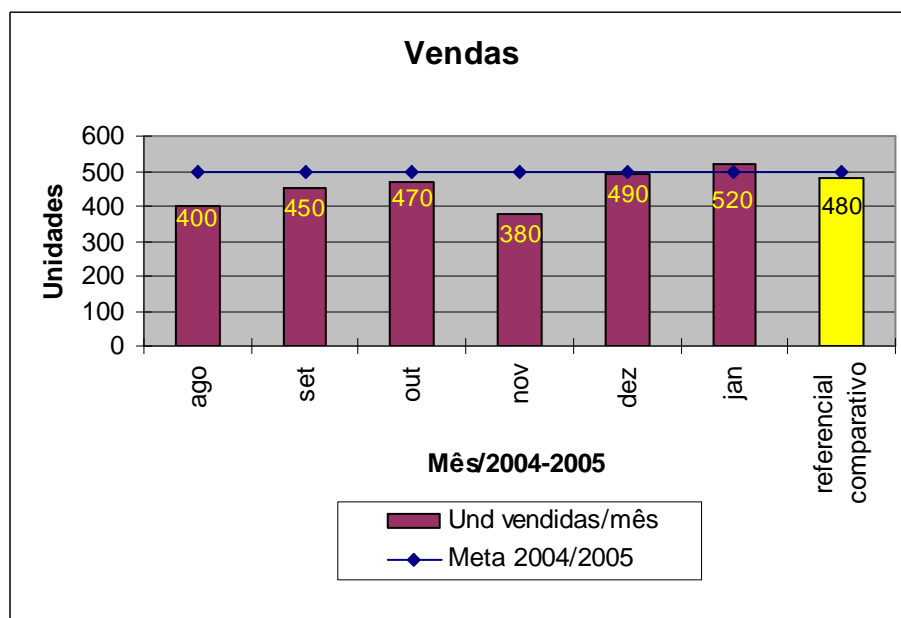
Implantação das soluções e Avaliação - Indicadores

As medições promovem a melhoria do desempenho. Um bom sistema de medição impulsiona a organização numa direção positiva. As medições são o ponto de partida para as melhorias porque nos possibilitam entender onde nos encontramos e fixar metas que nos ajudem a chegar onde desejamos. Elas se constituem em insumos para o bom julgamento, tornando as decisões que tomamos muito mais seguras.

Indicadores são:

- Formas de representações quantificáveis das características de processos e produtos/serviços;
- São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos/serviços e processos ao longo do tempo;
- São as relações entre as variáveis representativas de um processo que permitem gerenciá-lo;
- São as grandezas resultantes da relação matemática entre duas ou mais medidas de desempenho, cujo objetivo é dimensionar o comportamento de um processo, inclusive seus resultados, permitindo, através da comparação com padrões preestabelecidos, melhor gerenciá-lo.

Exemplo de Indicador



Níveis de Indicadores

- **Estratégico (alta direção):** usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico;
- **Gerencial:** usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos, unidades ou gestores de processos organizacionais) à estratégia e para avaliar se os setores buscam a melhoria contínua de seus processos de forma equilibrada;
- **Operacional:** servem para avaliar se os processos individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca da excelência.

Classificação de Indicadores

Os indicadores podem ser subdivididos em categorias, dimensões ou perspectivas do negócio:

- Financeiros, de qualidade, de produtividade, de mercado, de responsabilidade social, etc. (1º e 2º níveis);
- *Balanced Scorecard*: financeira, mercado/clientes, processos internos e aprendizado/crescimento;
- Livros “*Gerenciamento pelas Diretrizes*” e “*Gerenciamentos da Rotina no trabalho do dia-a-dia*”: qualidade, entrega ou tempo, custo, moral e segurança.

Outra classificação – Utilização no processo decisório:

- **Resultantes** (Outcomes ou Item de Controle): permitem saber se o efeito desejado foi obtido;
- **Direcionadores** (Drivers ou Item de Verificação): permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma pró-ativa.

Exemplo de Resultantes e Direcionadores do dia-a-dia

Emagrecer ou engordar

- **Resultantes: peso ou % de gordura** – que mostram se o objetivo foi alcançado. Só que o resultado demora a aparecer.
- **Direcionadores: Km caminhados, calorias consumidas** – mostram se a disciplina está sendo mantida, ou seja, se as ações estão sendo tomadas conforme planejado.

Para a correta determinação dos indicadores, devem ser observados alguns critérios que asseguram a geração dos dados mais relevantes bem como a disponibilidade desses dados. Os critérios podem ser assim resumidos:

- **Seletividade ou importância:** não se deve ter a preocupação de identificar um grande número de indicadores, mas sim escolher aqueles que se apresentam como relevantes para a gestão da organização;
- **Simplicidade e clareza:** o indicador a ser escolhido não deve exigir cálculos e processamento complexos ou grandes dificuldades para a obtenção dos dados;
- **Baixo custo de obtenção:** gerado a baixo custo, utilizando unidades dimensionais simples, tais como porcentagem, unidades de tempo etc.

Na etapa de avaliação, os policiais avaliam a efetividade de suas respostas. Um número de medidas tem sido tradicionalmente usado pela polícia e comunidade para avaliar o trabalho da polícia. Isso inclui o número de prisões, nível de crime relatado, tempo de resposta, redução de taxas, queixas dos cidadãos e outros indicadores.

Várias dessas medidas podem ser úteis na avaliação do esforço para solução de problemas, entretanto, um número de medidas não tradicionais vão irradiar luz onde o problema tem sido reduzido ou eliminado:

- a) reduzidos exemplos de vitimização repetidos;
- b) redução nos relatos de crimes ou ocorrências;
- c) indicadores de bairros que podem incluir - salários para comerciários em uma área-alvo, aumento de utilização da área, aumento do valor das propriedades, diminuição da vadiagem, menos carros abandonados, lotes sujos, etc.;
- d) aumento da satisfação do cidadão com respeito à maneira com que a polícia está lidando com o problema (determinado através de pesquisas, entrevistas, etc.);
- e) redução do medo dos cidadãos relativo ao problema.

A avaliação é, obviamente, chave para o modelo I.A.R.A. Se as respostas implementadas não são efetivas, as informações reunidas durante a etapa de análise devem ser revistas. Nova informação pode ser necessária ser coletada antes que nova solução possa ser desenvolvida e testada.

Adm. Marco Antonio Murara, Esp

CRA/SC 12.852

professor@murara.com.br

www.professor.murara.com.br

Fone: (47) 9125-9297

