



René Ruggeri  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Indicadores

“Não se gerencia o que não se mede...”

Atribuída a Deming

“Febre é indicador porque é aferida e não meramente medida.”

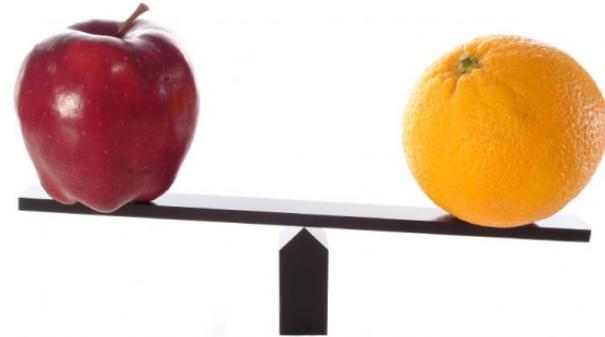
Ruggeri





**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Medida e Métrica



## Medida (dado)

Comparação com a unidade.  
Interpretação simples inerente  
ao objeto mensurado.

“Há 100 funcionários  
presentes.”

“Há 120 funcionários  
presentes.”

## Métrica (informação)

Comparação com outra medida.  
Interpretação mais complexa  
conforme o propósito/relevância.

“Há 20 funcionários da DDD  
entre os 100 presentes.”

“Há 100 poltronas ocupadas  
entre as 200 disponíveis.”



**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Medir x Aferir

## Medir

determinar ou avaliar por meio de instrumento ou utensílio de medida, ou algo us. como padrão

[https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=medir](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=medir)

## “Medir com trena”

## Aferir

cotejar (pesos, medidas etc.) com os respectivos padrões; afilar

[https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=aferrir](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=aferrir)

## “aferrir o taxímetro”





**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Avaliar

## Avaliar

estabelecer a valia, o valor ou o preço de.

[https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=avaliar](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=avaliar)

**“avaliar uma peça de antiquário”**

### Valor

Qualidade que faz estimável a alguém ou a algo;

<http://www.dicionarioinformal.com.br/valor/>

**“o valor do seu exemplo”**



**“O quanto alguma coisa está sendo valiosa para um fim.”**



**Renê Ruggeri**

ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Indicador

Indicador

Medida

Métrica

**Indicador (medida ou métrica)**  
Avaliação de uma situação e/ou seu histórico.

**Indicador não é medição,  
é avaliação!**



estoque



produtividade



capacidade produtiva



# Contextos de uso de indicadores

**Indicadores podem ser usados em qualquer situação onde são necessárias avaliações.**

**No contexto das organizações, usa-se indicadores para:**

- **Projetos (progresso, eficácia, etc.)**
- **Atividades (progresso, produtividade, etc.)**
- **Processos (eficácia, eficiência, adaptabilidade, etc.)**
- **Políticas públicas (resultados, impacto, etc.)**
- **Instituições (saúde financeira, clima organizacional, etc.)**
- **Outros**



**René Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Indicadores de Desempenho



**Como estamos indo?**



**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# O que queremos melhorar?

**Resultado (eficácia)**  
**Esforço (eficiência)**



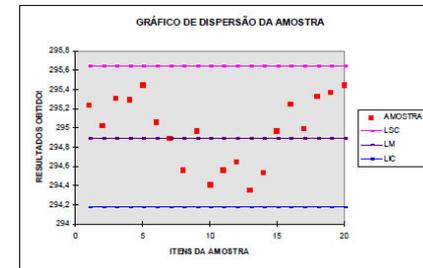
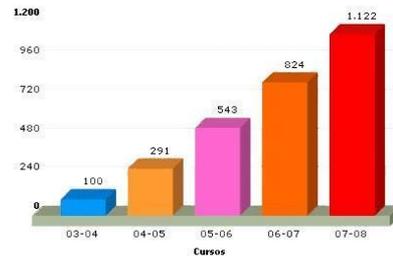
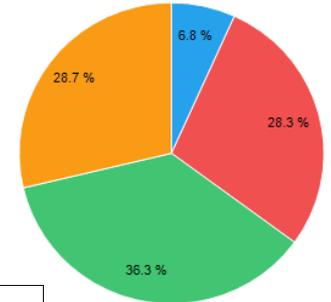
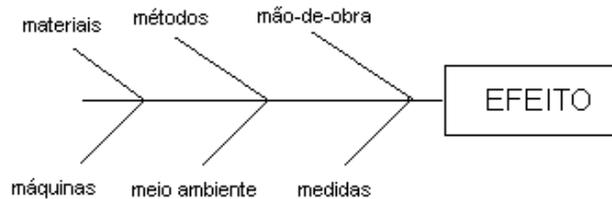
**O que gera (qual processo) maior impacto  
no que queremos melhorar?**



# Como definir onde intervir?

## Estratificação

## Dados



## Decisão

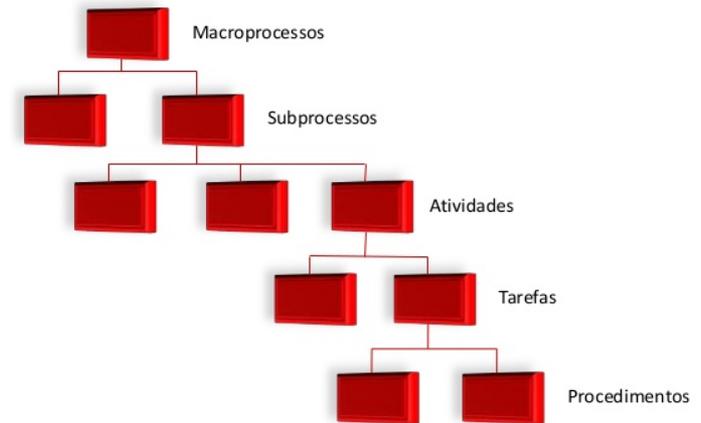
**Se for empírica, que  
seja participativa.**

**Definição macro.**



# Aprofundar a estratificação

**Levar ao nível de ação local!**



**Sem dados objetivos, a probabilidade de acerto é maior em equipe.**

**Identificar variáveis mensuráveis. (medidas)  
Medir o que em relação a o que? (métricas)**



**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Definindo indicadores locais

Quant. Medidas << Quant. Métricas

**Esforço de medição e correlação**

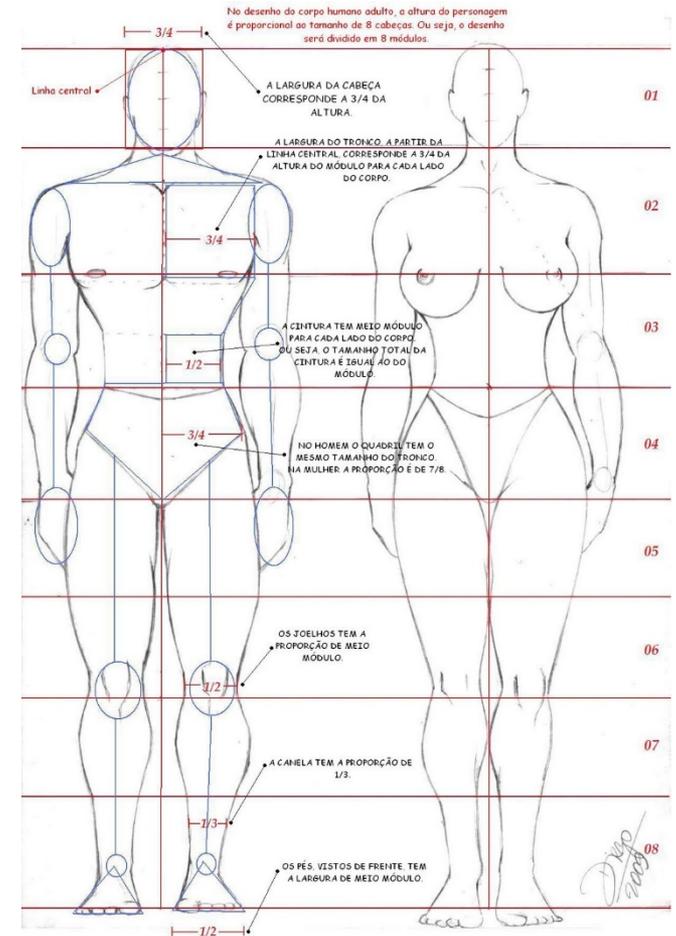
Definir poucos indicadores

**Esforço de análise**

Complexidade → Simplicidade

Subjetividade → Objetividade

**Metas para  
indicadores.**



$$IMC = \frac{PESO}{ALTURA \times ALTURA}$$



**Renê Ruggeri**

ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Critérios para Indicadores

| <b>Critério</b> | <b>Descrição</b>  |
|-----------------|---|
| Significância   | Expressa com tangibilidade parâmetros importantes para a avaliação. |
| Clareza         | Facilmente compreensível pelos usuários.                            |
| Legitimidade    | Usuários aceitam o indicador.                                       |
| Consistência    | Bem definido e metodologia de coleta de dados bem estabelecida      |
| Confiável       | Imparcial, focado no propósito da avaliação.                        |
| Granularidade   | Precisão compatível com a necessidade da avaliação.                 |
| Relevância      | Pode ser tomado como uma boa referência para o desempenho.          |



# Matriz de Indicadores

| Processo                   | Indicadores              | Peso | Sistema de Medição  |               |       |         |               |
|----------------------------|--------------------------|------|---|---------------|-------|---------|---------------|
|                            |                          | 100  | Descrição/Fórmula   | Periodicidade | Meta  | Unidade | Tendência     |
| Relacionamento com Cliente | % Crescimento (carteira) | 30   | (Total de clientes atuais/Total de clientes no semestre anterior) – 1                       | Semestral     | 18,00 | %       | Maior, melhor |
|                            | Índice de reclamações    | 20   | Número de reclamações registradas de clientes com contrato vigente                          | Bimestral     | 25,00 | Número  | Menor, melhor |
|                            | Índice de indicações     | 20   | Número de novos clientes apontados no projeto de fidelização “indique um amigo”             | Mensal        | 30,00 | Número  | Maior, melhor |
|                            | Índice de prospecção     | 20   | Número de contatos realizados com novos prospects distintos                                 | Mensal        | 30,00 | Número  | Maior, melhor |
|                            | % Satisfação do cliente  | 10   | Tabulação de dados da pesquisa de satisfação realizada após cada envio/recebimento efetuado | Mensal        | 90,00 | %       | Maior, melhor |



**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Indicadores Estratégicos

**Para onde  
estamos indo?**

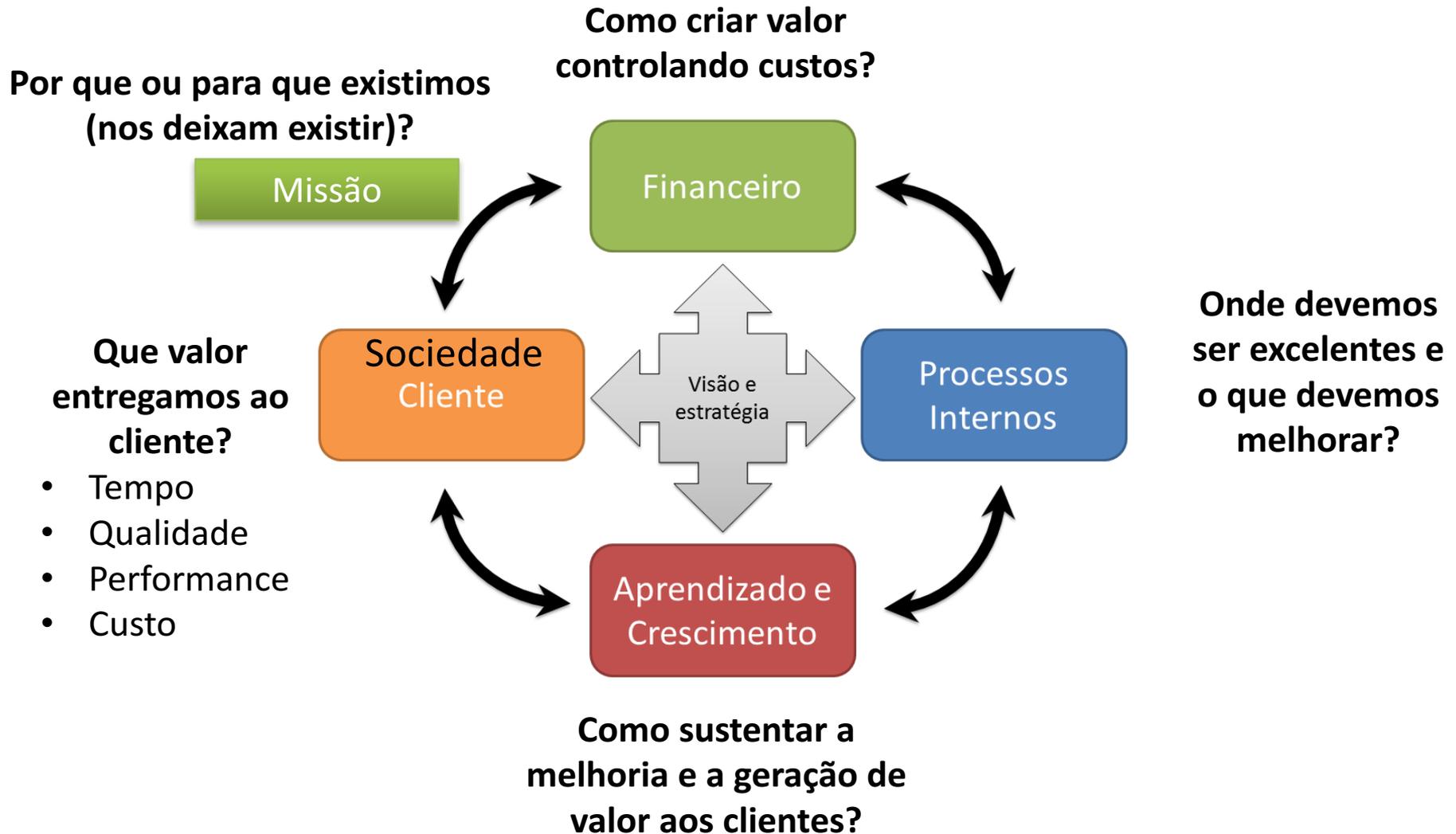




**Renê Ruggeri**

ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Estratégia, onde tudo começa





**Renê Ruggeri**

ENGENHARIA E CONSULTORIA

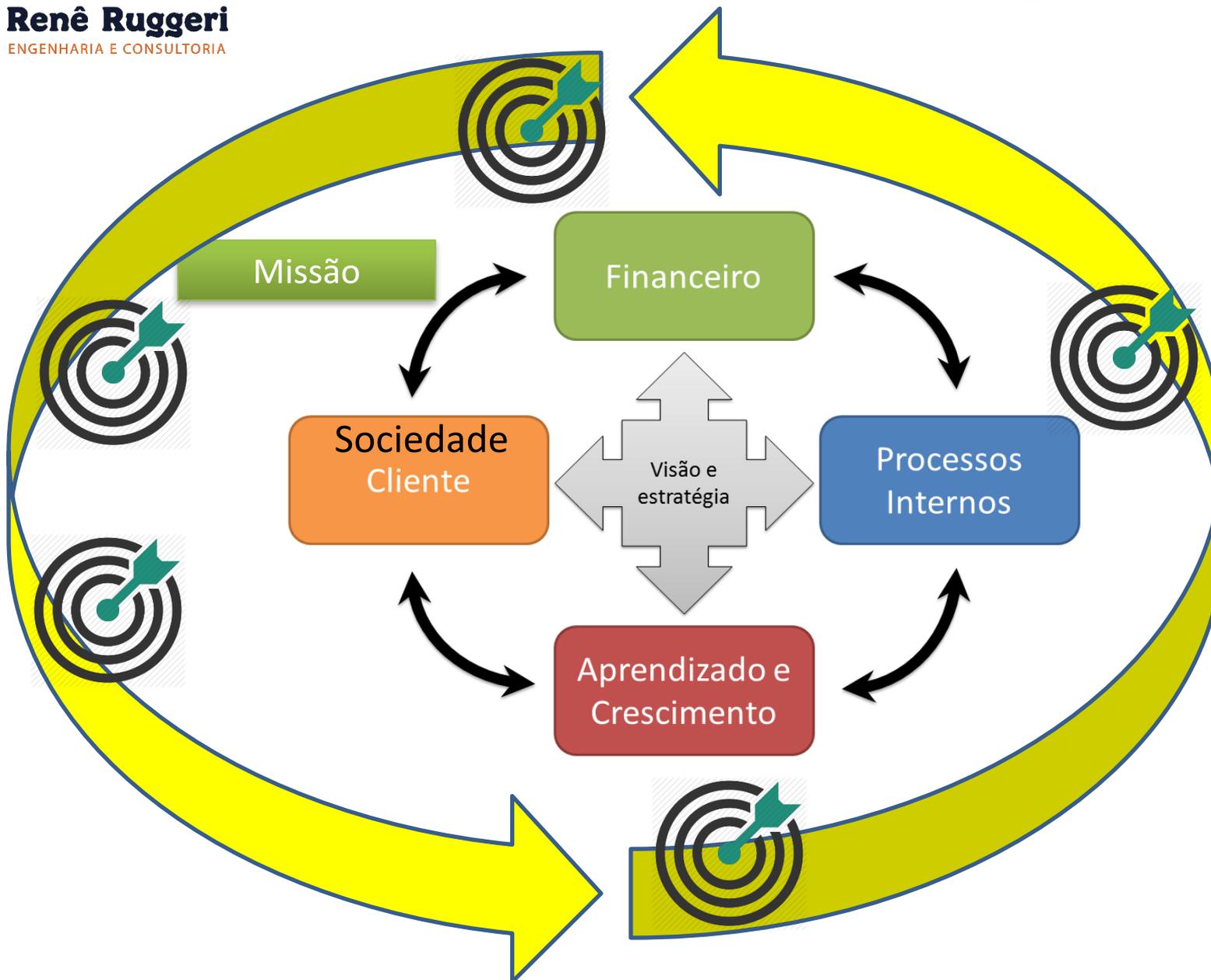
# Estratégia, onde tudo começa





**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Objetivos estratégicos





**Renê Ruggeri**

ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Mapa estratégico

## MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO AMAPÁ 2013-2016



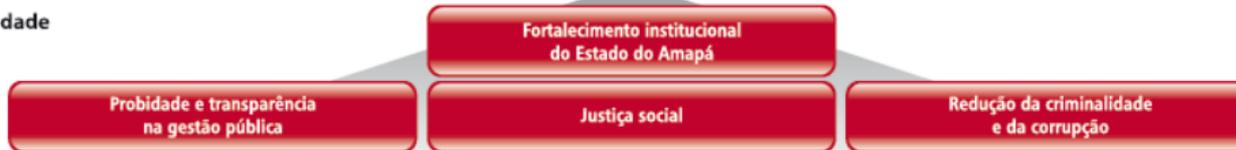
### Missão

Promover a defesa dos direitos da sociedade amapaense, visando a garantia do pleno exercício da cidadania e à qualidade de vida das presentes e futuras gerações

### Visão

Ser instrumento de transformação social, reconhecido como uma instituição de excelência respeitada pela sociedade

### Retorno para a Sociedade



- VALORES:**
- Respeito à dignidade humana
  - Credibilidade
  - Ética
  - Comprometimento com resultados
  - Independência
  - Interação

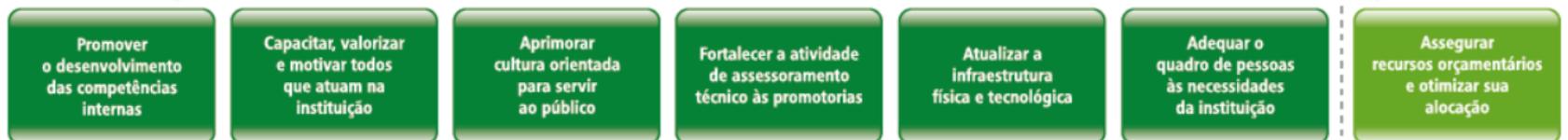
### Resultados Institucionais



### Processos Internos



### Pessoas e Tecnologia





# Aparecem os indicadores

**Objetivo**

O que é crítico para alcance da estratégia?

**Indicadores Estratégicos**

**Indicador**

Como será ~~medido?~~  
avaliado?



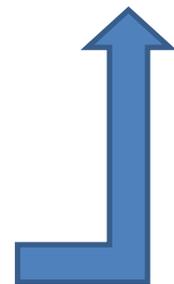
**Meta**

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários?

**Intervenções nos Processos**

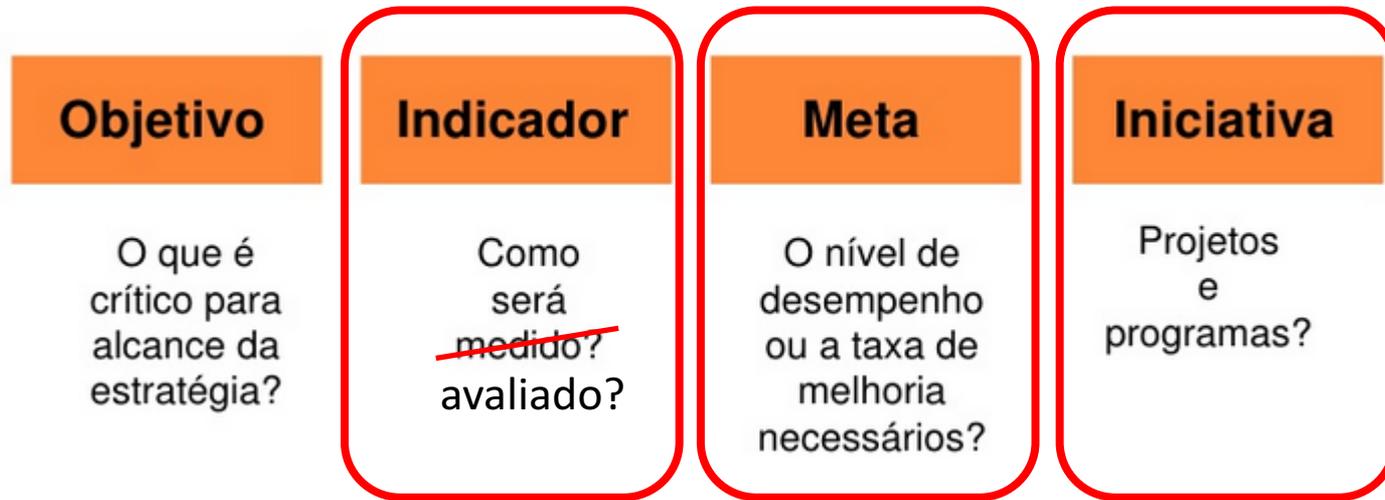
**Iniciativa**

Projetos e programas?





# Aparecem os indicadores



**Que situação o objetivo reflete?**

**Como avaliar a situação?**

**Bons indicadores e maus indicadores.**

**Que métricas compõem o indicador?**

**Quais valores devemos atingir nas métricas?**



**Renê Ruggeri**

ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Matriz de Indicadores

| DIMENSÃO                                | OBJETIVOS                          | INDICADORES                         | METAS  | INICIATIVAS   |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| <b>FINANCEIRA</b><br><br><b>Missão</b>  | Obter Retorno do investimento      | Lucro Líquido                       | 15% ao ano   | 01 - Aprimoramento do SGE (Sistema de Gestão Estratégico)                               |
|   | Aumentar a Participação Mercado    | Market Share                        | 30% (2008)<br>40% (2010)<br>50% (2012)                 | 02 - Venda direta<br>03 - Internet<br>04 - Terceirização das vendas.                    |
|   | Reduzir Contingência financeira    | Custos Operacionais                 | Máximo de 60% do faturamento anual.                    | 05 - Mapeamento de processos críticos<br>06 - Prêmio para sugestão de redução de custos |
| <b>Sociedade</b><br><br><b>CLIENTES</b> | Aumentar a Lealdade dos Clientes   | Índice de Lealdade                  | 30% dos clientes atuais                                | 07 - CRM<br>08 - Pós venda  |
|   | Explorar Novos mercados            | Novos Clientes                      | 1 novo cliente corporativo / mês                       | 09 – Prospecção de Clientes   |
|   | Aumentar a Satisfação dos Clientes | Índice de Reclamação                | Menor que 1%   | 10 - O cliente no processo interno  |
| <b>PROCESSOS INTERNOS</b>               | Reduzir o impacto ambiental        | Relatório Cetesb                    | Mínimo de 90% dos critérios de exigibilidade da CETESB | 11 – Mapeamento de Falhas<br>12 - Formas seguras de descarte.                           |
|   | Aumentar a produtividade           | Custo Hora/Homem                    | Redução anual de 10%                                   | 13 - Certificação ISO<br>14 - Terceirização da manutenção<br>15 - Produção por tarefa.  |
|   | Reutilizar embalagens              | Diminuição de compras de embalagens | Re-aproveitamento mínimo de 80%                        | 16 - Marketing junto aos clientes para mostrar benefícios e vantagens.                  |
|   | Desenvolver Novas tecnologias      | Número de Projetos                  | 01 projeto novo por ano                                | 17 - Pesquisa em novas tecnologias e processos.   |
|   | Prevenir acidentes                 | CIPA – Número de Acidentes          | Zero acidentes   | 18 – Conscientização de clientes e colaboradores  |
| <b>COLABORADORES</b>                    | Proporcionar Capacitação Técnica   | Avaliação Técnica                   | Mínimo de 90% dos requisitos técnicos                  | 19 - Avaliação Técnica por Clientes   |
|   | Realizar Treinamento               | Horas de Treinamento                | Mínimo de 120 horas por funcionário/ano                | 20 - Escola Cooperativa   |





**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Painel de Indicadores

## Poucos gestores tem brevê.

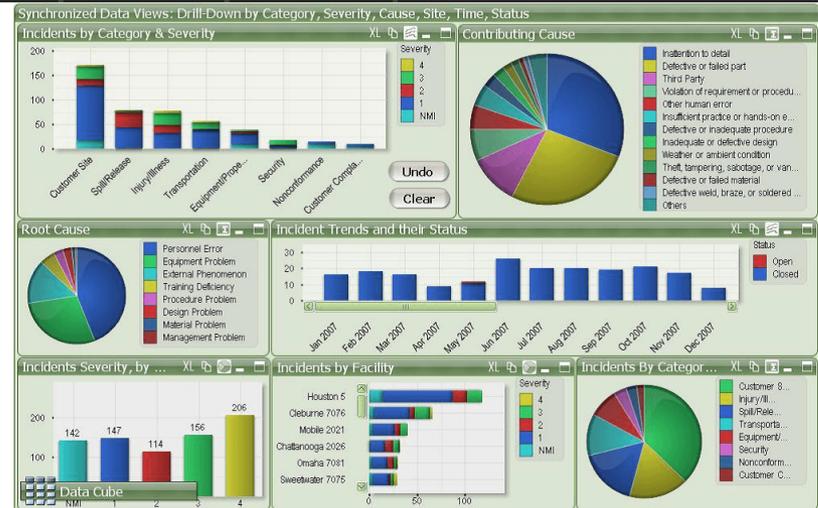
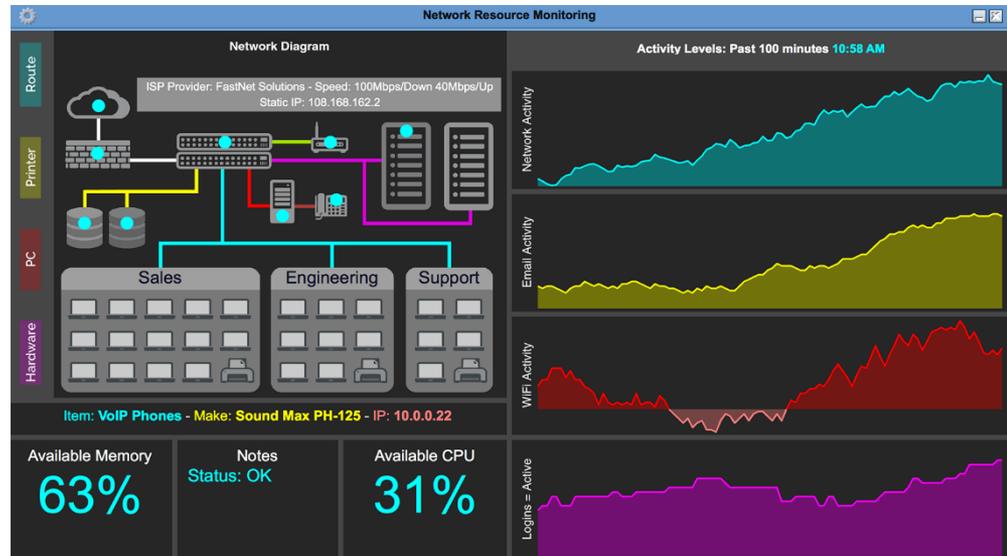




**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Painel de Indicadores

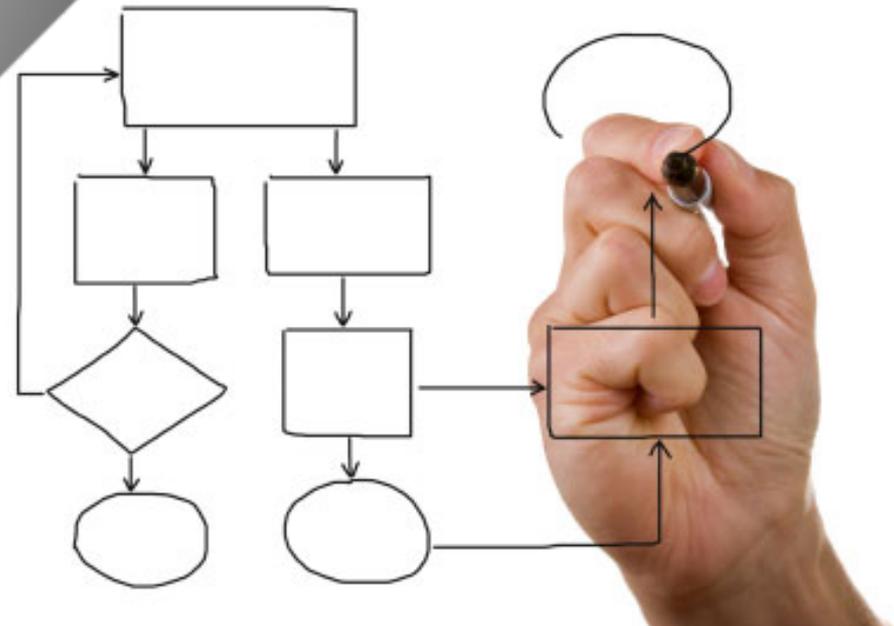
Menos ainda são críticos de arte.





**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Projetos e Processos



**Enfoques integrados**



**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Aparecem os Projetos X Processos

**“Precisamos produzir mais do mesmo resultado (valor)”**

**“Vamos mexer no processo” = Termo de Abertura do Projeto**

**Projetos de melhorias incrementais = eficiência nos negócios**

**“Precisamos produzir outro resultado (valor)”**

**“Vamos implantar outro processo” = Termo de Abertura do Projeto**

**Projetos de melhorias transformacionais = eficácia nos negócios**

**Processo1/Resultado1 → Projeto → Processo1+ / +Resultado1**

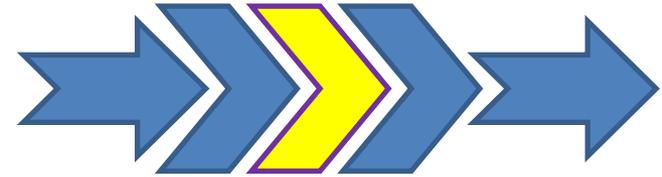
**Processo 1/Resultado1 → Projeto → Processo2/Resultado2**



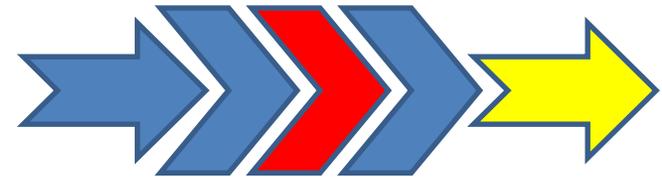
# Projetos de Melhoria e Transformação

**Processo antes**

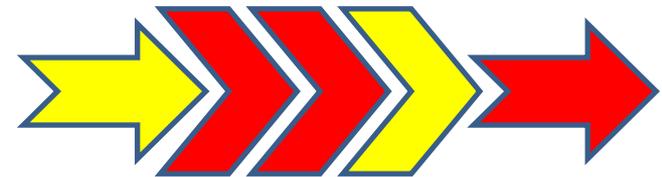
**Processo depois**



Projeto de melhoria do processo



Projeto de transformação parcial



Projeto de transformação do processo



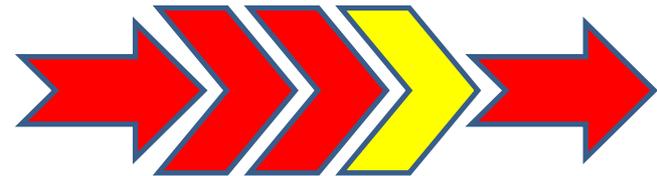
# Transformação do Processo de Negócio

**Processo antes**

**Processo depois**



Projeto de substituição do processo



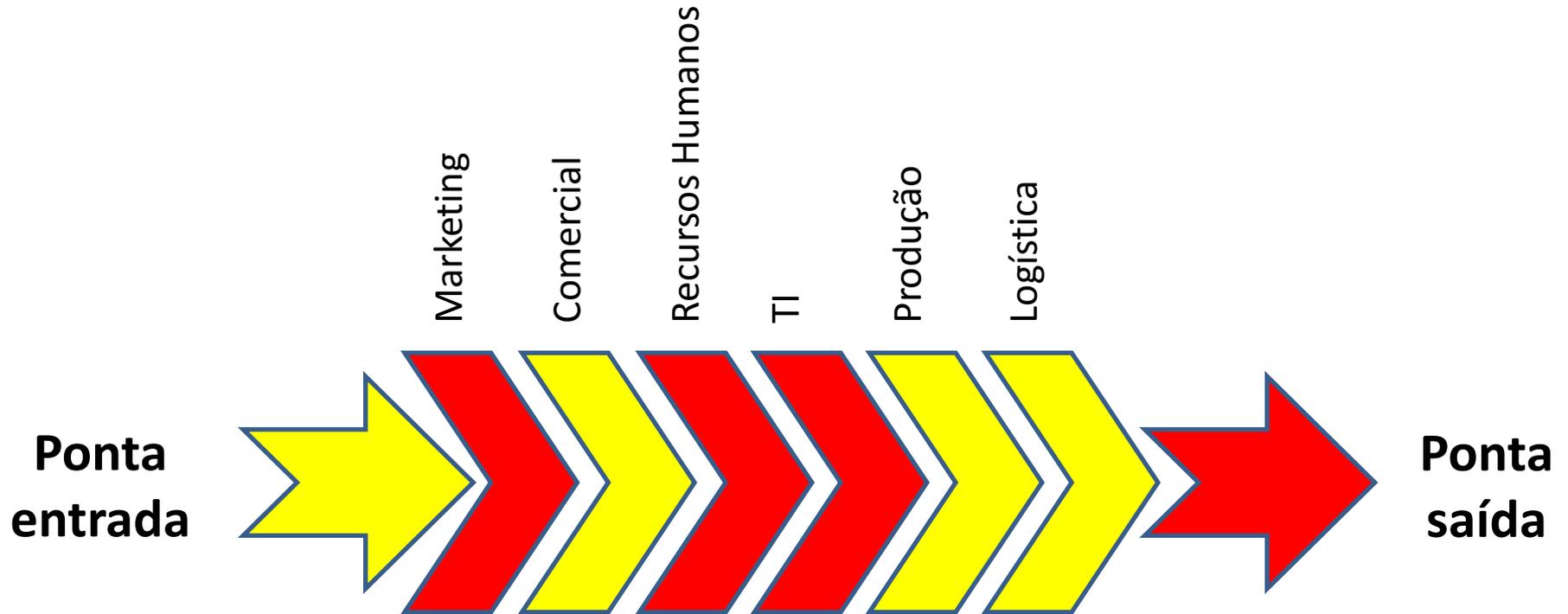
Projeto de transformação do processo





**Renê Ruggeri**  
ENGENHARIA E CONSULTORIA

# Desdobramento do Processo Primário



**Projetos de Melhoria (setoriais e independentes)**

**Programa de Melhoria (projetos coordenados)**

**Gestão de Processos de Negócios ↔ Gestão de Programas**

