



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

INDICADORES DE GESTÃO

Introdução

Boa gestão significa ter uma grande listagem de indicadores?

| | jan | fev | mar | ... |
|--|-----|-----|-----|-----|
| Nº de mails não respondidos dentro do prazo | | | | |
| Relatórios financeiros não efectuados no prazo | | | | |
| Nº de resmas de papel (ou outro produto de consumo e custo significativo) gastas por mês | | | | |
| Poupança de papel/mês medido em nº de árvores poupadas | | | | |
| Custo por cliente | | | | |
| Grau de cumprimento do orçamento | | | | |
| Prazo médio de pagamento aos fornecedores | | | | |
| % de reuniões que começam à hora | | | | |
| % de avaliações de desempenho efectuadas no prazo | | | | |
| % de empregados com avaliação de desempenho | | | | |
| Nº de sugestões por colaborador | | | | |
| Taxa de Absentismo | | | | |
| Nº reuniões com colaborador | | | | |
| Rácio entre... | | | | |
| Rácio nº... | | | | |
| Nº de ho... | | | | |
| Nº de dia... | | | | |
| Tempo me... | | | | |
| % de sessõ... | | | | |
| Resultados | | | | |
| Nº de reunic... | | | | |
| Idade média | | | | |
| Nº de pessoa... | | | | |
| Nº de empreg... | | | | |
| Nº de emprega... | | | | |
| Nº de reclamaç... | | | | |
| Nº de sugestões | | | | |
| Tempo de respo... | | | | |
| Nº de clientes | | | | |
| Nº de clientes/ Ca... | | | | |
| Nº de acidentes co... | | | | |
| Índice de satisfação | | | | |
| % de clientes que cla... | | | | |
| Nº de não conformid... | | | | |
| Tempo médio por açã... | | | | |
| Valor dos patrocínios | | | | |
| Índice de satisfação | | | | |
| % que classifica a IPSS como excelente | | | | |
| Grau de satisfação da co... | | | | |
| Nº de reuniões realizadas/ nº de reuniões previstas | | | | |
| Nº médio de pessoas que | | | | |

Não!

Medir tem custos e com muitos indicadores perde-se o foco no que é importante

É necessário decidir:

- Para quê medir
- O que medir
- Quando medir

INQUÉRITO

1. Quem tem indicadores e metas definidas na organização?
 - Sim
 - Não
2. Quem utiliza o resultado destes indicadores como base para o Plano de Ações/ Atividades do próximo período (ano)?
 - Sim
 - Não



ASSOCIAÇÃO APOIO A
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

Porquê medir
Como avaliar o desempenho
Como escolher indicadores
Comunicação dos indicadores



ASSOCIAÇÃO APOIO A
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

Indicadores

PORQUÊ MEDIR

Porque medir

Porquê medir?

Principais vantagens da medição



- Identificar oportunidades de melhoria
- Ter uma **escala que permita avaliar o progresso**
- Definir metas nas atividades de melhoria
- **Detetar a existência de problemas**
- Chamar a atenção dos intervenientes e orientar comportamentos
- **Comparar processos seja dentro da organização, seja com outras organizações.** Este último, processo comumente chamado de **Benchmark**

Como medir?

Através de **Indicadores** que são utilizados **para medir o desempenho** de uma organização, em geral, ao longo do tempo.

A avaliação só é possível quando se comparam os resultados obtidos com as metas pré-definidas.

Por este motivo os indicadores têm de ser:

- Estáveis;
- Permanentes no tempo, permitindo a formação de um histórico;

e ainda:

- Serem rastreáveis;
- Ser fácil a identificação da origem dos dados, do seu registo e manutenção;
- Serem representativos.

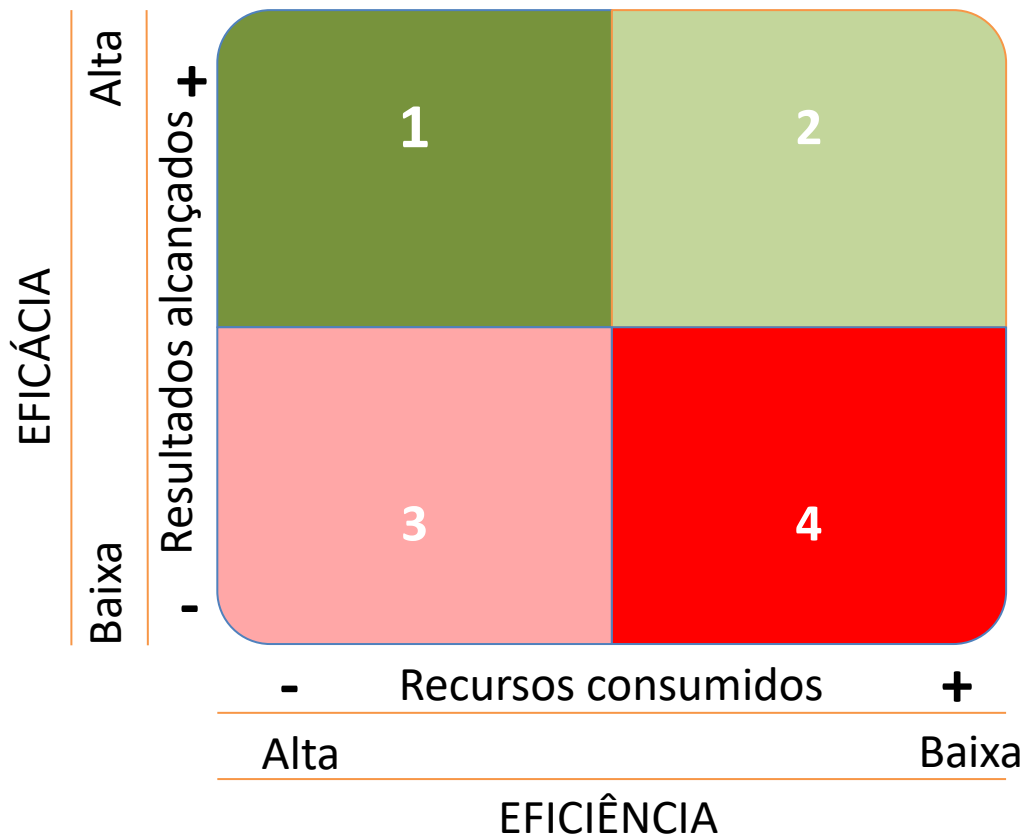


Indicadores

COMO AVALIAR O DESEMPENHO

Como avaliar o desempenho

O que é um bom desempenho?



Bom desempenho é alcançar resultados elevados com baixo consumo de recursos

O que medir? (1/2)

Na gestão de uma Organização devemos 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

O que medir? (2/2)

Potencialmente toda a organização

Missão e resultados da actividade
Serviços e clientes
Fornecimento do serviço
Gestão e utilização de recursos

Resultados nos clientes
Satisfação dos clientes
Qualidade do serviço
Acessibilidade do serviço

RESULTADOS: missão, resultados críticos e impactos
Resultados na perspectiva do cliente

Resultados

Processos e actividades
Financeiros
Produtividade e eficiência
Qualidade
Gestão e inovação

SAÍDAS: efeitos directos na actividade
Processos orientados para os resultados

Processos

Pessoas
Satisfação colaboradores
Recrutamento e retenção
Formação e progressão

Tecnologia
Financeira
Qualidade e eficiência
Informação e dados
Disponibilidade e segurança

Outros recursos
Financeiros
Instalações
Equipamentos
Segurança e autoprotecção

ENTRADAS: principais recursos e sua contribuição para os resultados

Estrutura

Perspectivas de medição e avaliação (1/4)

Os indicadores de desempenho 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 planejado (*ex.: Percentagem de planos individuais revistos com a participação dos colaboradores dos parceiros*)

Perspectivas de medição e avaliação (2/4)

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 ou Percentagem de crianças com índice de massa corporal dentro dos limites considerados como normais na tabela da DGS).
 - Os indicadores de impacto – avaliam a consequência da realização (exemplo: com a formação ministrada, que competências foram induzidas nos formandos).

Perspectivas de medição e avaliação (3/4)

Resumindo:

A avaliação do desempenho da organização pode efectuar-se através de três abordagens distintas, que permitem responder às seguintes questões:

De eficiência

Os objetivos foram atingidos utilizando os recursos previstos?
ou
Qual o resultado obtido por unidade de recurso consumido?

De qualidade

O processo foi executado conforme previsto?

De eficácia

Conseguimos atingir as metas propostas?

Perspectivas de medição e avaliação (4/4)

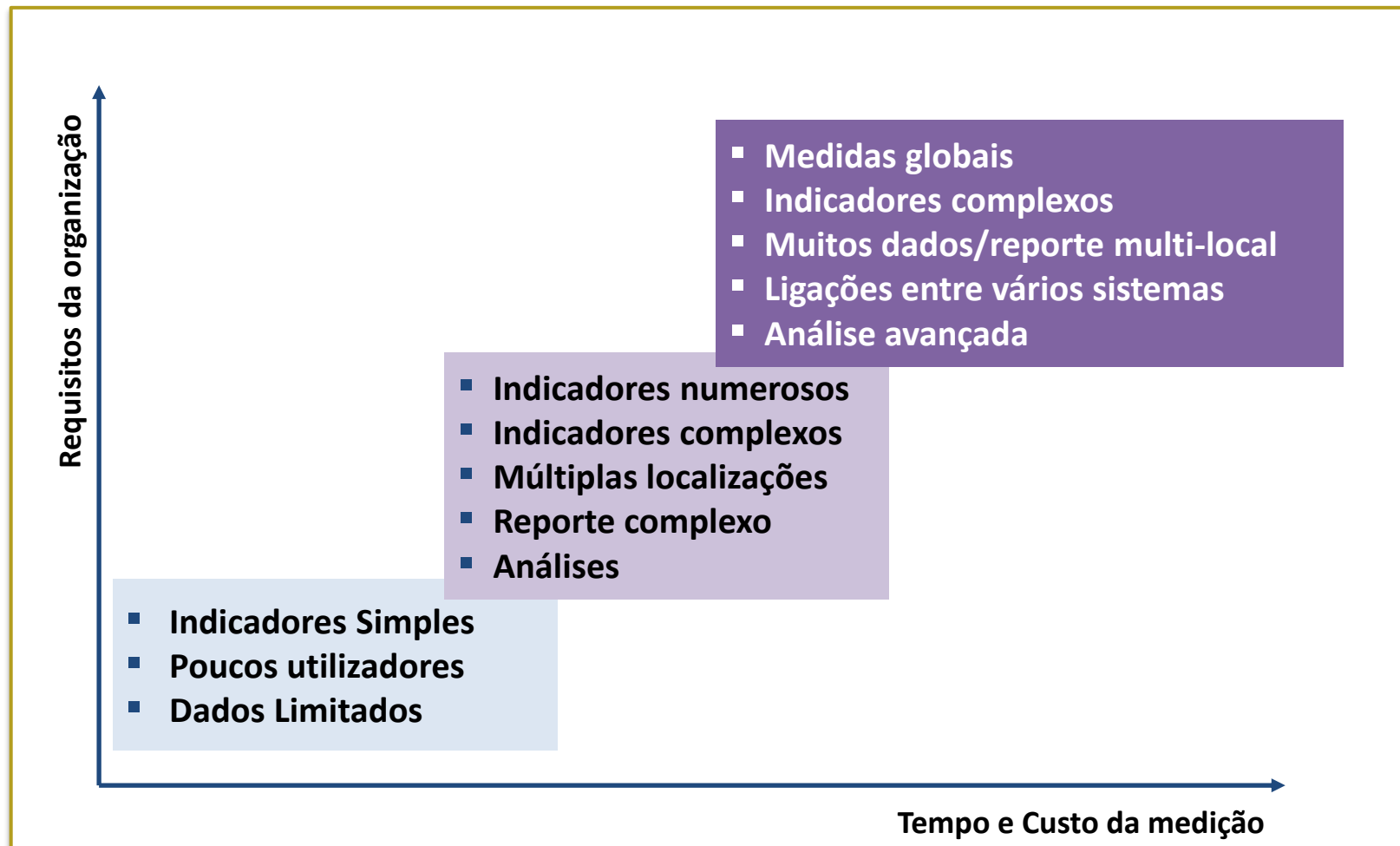
| | Área a avaliar | | |
|-----------|---|--|---|
| | Estrutura | Processos | Resultados |
| Abordagem | <ol style="list-style-type: none">1. Eficiência | <ol style="list-style-type: none">1. Eficiência2. Qualidade3. Eficácia | <ol style="list-style-type: none">1. Eficiência2. Eficácia |

Exemplos:

| | | |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. N° de clientes/ colaborador2. Consumo de combustível/ km | <ol style="list-style-type: none">1. N° de serviços prestados / hora2. N° de refeições servidas / N° de refeições previstas3. N° de objetivos atingidos | <ol style="list-style-type: none">1. Custos totais/ cliente atendido2. Resultado financeiro ou Grau de satisfação de clientes |
|--|---|--|

Mas medir tem custos

Portanto deve-se definir o melhor método em termos de custo Vs. benefício.





ASSOCIAÇÃO APOIO A
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

Indicadores

COMO ESCOLHER OS INDICADORES

Introdução

Relembrando

O Plano Estratégico define as opções de gestão da Organização e a forma como deverão ser geridas as relações entre a Organização e as diversas partes interessadas (ou *stakeholders*).

Para garantir a execução do Plano Estratégico, definem-se **Objetivos Estratégicos** que são concretizados através dos **Objetivos Operacionais**, que por sua vez são desdobrados no **Plano de Ação** ou **de Atividade**.

Introdução

A concretização dos objetivos é avaliada através de indicadores com metas definidas, a serem alcançadas através da realização de ações ou actividades, durante um período de tempo definido

| Indicador | Meta | Ação | Prazo | Responsável |
|--|--|--|--|---|
| <p>É a medida para verificar o cumprimento do objetivo</p> <p>Um objetivo pode ser avaliado por mais de um indicador</p> | <p>É o valor desejável que o resultado do indicador deve atingir</p> | <p>Identificar o que deve ser feito para se atingir o objetivo</p> <p>(incluir os recursos a utilizar - humanos, financeiros e operacionais)</p> | <p>Data em que o objetivo deve ser concretizado</p> <p>Prazos finais de conclusão das várias ações</p> | <p>Deve ser definido para cada ação</p> |

Não esquecer que as medições/ avaliações podem ser feitas para a Estrutura, Processos e/ou Resultados

Escolha dos indicadores

A seleção de indicadores deve atender à prioridade dos Objetivos Estratégicos e Operacionais a serem atingidos.

| Objectivos estratégicos | Objectivos operacionais | | | Acções | | |
|--|--|--|--------|-------------------------------|--|------|
| Descrição | Descrição | Indicador | Meta | Descrição | Indicador | Meta |
| Melhoria da qualidade do serviço prestado | Executar regras de orientação na elaboração do PI | Nº de PI executados até 40 dias da admissão | 100% | Reuniões avaliação | Reuniões avaliação/nº clientes admitidos | |
| | | | | Elaboração do PI | PI elaborados/nº clientes admitidos | |
| | | | | Aprovação PI | Aprovações/nº clientes admitidos | |
| | | Nº de objectivos realizados/nº objectivos previstos | >95% | Conforme descrito no processo | | |
| | Cumprir o definido para a elaboração, execução e avaliação do Plano de actividades | Nº actividades realizadas/nº de actividades prevista | >98% | Conforme descrito no processo | | |
| | | | | | | |
| Melhorar sustentabilidade | Reduzir em 5% os custos de formação externa | Custos formação externa | 1.680€ | Elaborar plano formação | | |
| | | | | | | |

Escolha dos indicadores – os KPIs

Características de um KPI

Relevante para os objetivos estratégicos

Existe uma relação directa entre o KPI e um objetivo estratégico?

Controlável

Há garantia que os resultados que se visam alcançar vão permanecer sob controlo?

Orienta a ação

Existem mecanismos / acções que permitam melhorar o desempenho?

Simples

O KPI é facilmente explicável?

Credível

O KPI pode ser manipulado?

Exemplos

Taxa de realização dos Planos Individuais

Intervalo entre abertura de vaga e admissão de novo cliente

É um KPI se possuir todas estas características

Como seleccionar os KPI mais indicados

Ponto de partida



P: Quantos KPI devemos ter?

R: Cerca de 20
(Depende da Organização)

P: Pode um Objetivo ter mais que um KPI ?

R: É desejável que sim!
Pense nas consequências de um indicador mal escolhido!

P: Podemos medir outros indicadores para além dos KPI seleccionados?

R: Sim. Sempre que necessário para a melhoria continua

Como medir?

Com um indicador que **avali**e o **desempenho operacional** e **simultaneamente** o **cumprimento do objectivo estratégico**.

Exemplo:

Objectivo estratégico – Melhorar a satisfação do cliente com o serviço

Escolha do indicador => na perspectiva da eficácia (indicador de impacto)

Grau de satisfação do cliente com o processo

Meta – 9,1 em escala de 1 a 10

Objectivo estratégico – Melhorar a sustentabilidade da organização

Escolha do indicador => na perspectiva da eficiência

Percentagem do número de refeições servidas face ao número de refeições confeccionadas

Meta – igual ou superior 96%

Inquérito

1. Temos como objetivo aumentar a qualidade de vida dos idosos. Qual indicador deveria ser utilizado?

- Índice de satisfação dos idosos (feita através de inquéritos aos familiares)
- Taxa de atividades realizadas conforme definido nos planos individuais
- Índice de reclamações dos idosos

Nota:

Qualquer um pode ser o escolhido. A escolha do indicador depende:

- Da maior ou menor complexidade de avaliação do resultado versus recursos disponíveis para o calcular;
- Da rapidez de obtenção do resultado;
- Da exequibilidade da medida correctiva em caso de incumprimento.

Avaliação de processos – exemplo 1

Candidatura – Processo através do qual um cliente solicita uma adesão a um serviço (exemplos: admissão numa escola, adesão a uma cooperativa, pedido de fornecimento a crédito, pedido de layoff simplificado).

| | Indicador | Meta |
|------------|--|------|
| Qualidade | Número de reclamações relativas ao processo de candidatura/ número total candidaturas (por período de tempo) | |
| Eficiência | Número de respostas a candidaturas analisadas e respondidas no prazo de 5 dias (por período de tempo) | |
| Eficácia | Número de candidaturas recebidas (por período de tempo) | |

Avaliação de processos – exemplo 2

Planeamento e acompanhamento das atividades – Processo através do qual se realizam actividades ou implementam acções planeadas (exemplo: nutrição e alimentação, separação e encaminhamento de resíduos, número de visitas com venda realizada).

| | Indicador | Meta |
|------------|--|------|
| Qualidade | Número de actividades não realizadas conforme previsto / número total de actividades realizadas (por período de tempo) | |
| Eficiência | Custo suportado com realização das actividades / custo orçamentado (por período de tempo) | |
| Eficácia | Número de actividades realizadas / número de actividades previstas (por período de tempo) | |

Avaliação de acções ou actividades

Importante: Antes de decidir realizar qualquer atividade na organização, deveremos saber responder qual é:

O objetivo

Porque razão quero realizar esta atividade?

O modo operativo

Como devo fazer para realizar esta atividade?

O resultado esperado

O que devo esperar com a realização da atividade?

Com esta clareza dos objetivos e resultados esperados, fica natural a definição do indicador a ser utilizado.

Avaliação de acções ou actividades – exemplo 1

Processo - Organização e Gestão das Atividades - Projeto Educativo no LIJ

Atividade - Frequência de estabelecimento escolar

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| O objetivo | Porque razão quero realizar esta atividade? | Garantir que os jovens adquirem os conhecimentos e competências descritos no programa curricular. |
| O modo operativo | Como devo fazer para realizar esta atividade? | Garantir que os jovens frequentam o estabelecimento escolar. |
| O resultado esperado | O que devo esperar com a realização da atividade? | Que no final do ano letivo, os jovens tenham aproveitamento escolar |

Avaliação de acções ou actividades – exemplo 1

Processo - Organização e Gestão das Atividades - Projeto Educativo no LIJ

Atividade - Frequência de estabelecimento escolar

| | Indicador | Meta |
|------------|---|------|
| Qualidade | Nº de jovens que não foram reprovados por faltas/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento. | |
| Eficácia | Nº de jovens com aproveitamento escolar/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento. | |
| Eficiência | Nº de jovens com avaliação final superior à mínima necessária para aproveitamento escolar/ Nº de jovens que frequentaram o estabelecimento. | |

Avaliação de acções ou actividades – exemplo 2

Processo – Gestão de resíduos

Atividade – Recolha e separação de resíduos

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| O objetivo | Porque razão quero realizar esta atividade? | Para diminuir o impacto ambiental resultante das actividades da organização |
| O modo operativo | Como devo fazer para realizar esta atividade? | Garantir a existência dos recursos necessários e a formação dos colaboradores |
| O resultado esperado | O que devo esperar com a realização da atividade? | Diminuição da quantidade de lixo indiferenciado produzido |

Avaliação de acções ou actividades – exemplo 2

Processo – Gestão de resíduos

Atividade – Recolha e separação de resíduos

| | Indicador | Meta |
|------------|--|------|
| Qualidade | % de dias em que os resíduos foram separados/nº de dias do mês | |
| Eficácia | Redução do lixo indiferenciado produzido semanalmente | |
| Eficiência | ----- | |

Avaliação de acções ou actividades

Nos últimos exemplos verificámos a existência de indicadores de qualidade, eficiência e eficácia que permitem avaliar o desempenho das actividades.

Caso as actividades sejam semelhantes, poderíamos criar um indicador aplicável a todas elas, que depois de agregado forneceria informação sobre o desempenho do Plano de Actividades.

Esta informação agregada não dispensa a verificação do desempenho das actividades individualmente, pois um valor médio pode esconder um mau resultado.

Por exemplo:

- As taxas de participação em 3 actividades foram:
 - 90%
 - 95%
 - 55%
- A taxa média foi de 80%, o que satisfaria uma meta de 75% de participação, contudo a taxa de 55% não cumpre o objetivo.

Nota: para cada indicador pode-se definir para a sua meta um valor mínimo, médio ou máximo a ser atingido

Avaliação da estrutura

O desempenho da Estrutura depende da:

- **Liderança**, por outras palavras, da forma como são geridos os recursos disponíveis;
- **Quantidade e qualidade de recursos existentes;**
- **Qualidade dos processos.**

Avaliação da estrutura

A avaliação do desempenho da Estrutura pode efetuar-se através de 2 abordagens distintas, mas complementares.

| Abordagem | Descrição | Exemplos |
|------------|---|--|
| Eficácia | Realizações alcançadas | <ul style="list-style-type: none">• Nº de clientes servidos• Nº de visitas domiciliárias realizadas |
| Eficiência | Custo suportado por unidade de realização | <ul style="list-style-type: none">• Custo refeição / cliente• Consumo de combustível/ km percorrido |

Avaliação da estrutura

Quando não se alcançam as metas dos indicadores de desempenho da Estrutura, a procura das causas pode conduzir-nos a conclusões sobre o desempenho dos recursos (colaboradores, instalações, equipamentos) ou sobre a qualidade dos processos.

Exemplo:

Se não é alcançada a meta de 4 visitas domiciliárias por manhã, as possíveis causas poderão ser:

- **Falta de capacidade da estrutura:** por falta de equipamentos ou incapacidade dos colaboradores na execução do processo.
ou
- **Definição incorreta do processo:** cronograma incompatível com as tarefas a realizar na visita domiciliária ou rotas de visita mal definidas.

Avaliação dos resultados

A avaliação do desempenho dos Resultados pode efetuar-se através de 2 abordagens distintas, mas complementares.

| Abordagem | Descrição | Exemplos |
|------------|---|---|
| Eficácia | Conseguimos atingir os objetivos propostos? | <ul style="list-style-type: none">• Grau de satisfação dos clientes |
| Eficiência | Os objetivos foram atingidos utilizando menos recursos ou com os mesmos recursos obtivemos resultados superiores ao previsto? | <ul style="list-style-type: none">• Custo total/ Custo orçamentado |

Avaliação dos resultados

A avaliação do desempenho dos resultados pode ser realizada pela organização e/ou pelas diferentes partes interessadas ou *stakeholders*.

Cada *stakeholder* pode avaliar o desempenho global da Organização ou de uma área específica, portanto os resultados das avaliações podem divergir.

| | Avaliação |
|---|--|
| Organização | Resultados globais, incluindo resultados financeiros e de impacto social das suas atividades |
| Clientes, Colaboradores, Voluntários, Parceiros, Doadores, Fornecedores, Comunidade | Nível de satisfação com o desempenho da Organização ou de área específica |

Acompanhamento de indicadores e metas

Selecionados os indicadores, resta-nos acompanhá-los periodicamente em função do seu grau de importância e compará-los com as metas estabelecidas.

| Exemplo: Estrutura Residencial de Idosos | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| PC - Cuidados Pessoais e de Saúde | | | | | | | | | | | | | |
| | | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
| % de cuidados prestados de acordo com as metas e objectivos definidos nos PDI's do cliente, por cada tipo de serviço | | | | | | | | | | | | | |
| % de reclamações relativas ao processo de cuidados pessoais | <i>Número de reclamações relativas ao processo de cuidados pessoais / número total de reclamações X 100</i> | | | | | | | | | | | | |
| % de administração terapêutica realizada de acordo com o programa estabelecido | número de ações de administração terapêutica realizadas/ número total de ações previstas no programa x 100 | | | | | | | | | | | | |
| % de situações de emergência decorrentes da incorrecta administração terapêutica | Número de situações de emergência decorrentes da incorrecta administração terapêutica/ número total de situações de emergência x 100 | | | | | | | | | | | | |
| Grau de satisfação dos clientes face aos serviços de cuidados pessoais | | | | | | | | | | | | | |

DISCUSSÃO EM PEQUENOS GRUPOS

Em equipas de 5-6 pessoas, sff definam qual o potencial indicador que consideram mais adequado e descrevam o porque de o utilizarem.

Objetivo Estratégico: Garantir a sustentabilidade da organização

| Potencial Indicador | Abordagem |
|---|------------------------|
| Índice de Satisfação dos clientes | Resultado - Eficácia |
| Número de clientes/ colaborador | Estrutura - Eficiência |
| Número de acidentes com clientes por mês | Processo - Qualidade |
| Valor de patrocínios angariado por mês | Processo - Eficácia |
| Resultado financeiro anual (lucro/prejuízo) | Resultado - Eficácia |

NOTA para os grupos:

- **Discussão em sala dura 10 min**
- **Deve-se definir um responsável por explicar a decisão do grupo**

DISCUSSÃO EM PEQUENOS GRUPOS

Em equipas de 5-6 pessoas, sff definam qual o potencial indicador que consideram mais adequado e descrevam o porque de o utilizarem.

Objetivo Estratégico: Garantir a sustentabilidade da organização

| Potencial Indicador | Abordagem | Prós | Contra |
|---|------------------------|--|--------------------------------------|
| Índice de Satisfação dos clientes | Resultado - Eficácia | Enfoque no cliente | Demorado |
| Número de clientes/ colaborador | Estrutura - Eficiência | Enfoque nos custos | Depende da situação dos clientes |
| Número de acidentes com clientes por mês | Processo - Qualidade | Basta um, para danificar a imagem | Insuficiente |
| Valor de patrocínios angariado por mês | Processo - Eficácia | Enfoque nos parceiros e receitas | Insuficiente |
| Resultado financeiro anual (lucro/prejuízo) | Resultado - Eficácia | Rápido, mas pode enganar se clientes não estão satisfeitos | Fotográfico, não garante longo prazo |

DISCUSSÃO EM PEQUENOS GRUPOS

Em equipes de 5-6 pessoas, sff definam qual o potencial indicador que consideram mais adequado e descrevam o porque de o utilizarem.

Objetivo Estratégico: Garantir a sustentabilidade da organização

| Potencial Indicador | Abordagem | Prós | Contra |
|---|------------------------|--|--------------------------------------|
| Índice de Satisfação dos clientes | Resultado - Eficácia | Enfoque no cliente | Demorado |
| Número de clientes/ colaborador | Estrutura - Eficiência | Enfoque nos custos | Depende da situação dos clientes |
| Número de acidentes com clientes por mês | Processo - Qualidade | Basta um, para danificar a imagem | Insuficiente |
| Valor de patrocínios angariado por mês | Processo | Enfoque nos parceiros e receitas | Insuficiente |
| Resultado financeiro anual (lucro/prejuízo) | Resultado - Eficácia | Rápido, mas pode enganar se clientes não estão satisfeitos | Fotográfico, não garante longo prazo |



ASSOCIAÇÃO APOIO A
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

Indicadores

COMUNICAÇÃO DOS INDICADORES

Como comunicar indicadores e metas

Através de um Painel de Controlo ou *dashboard*

- É um **instrumento de comunicação e de apoio à decisão**
- **Expõe de modo rápido e eficaz os principais indicadores** de uma organização, departamento, projeto, etc.
- Tenta apresentar **informação num único ecrã/página A4**.
- Possui uma **apresentação gráfica simples**, objetiva e, esteticamente apelativa.
- Minimiza o "lixo visual" para dar mais eficácia na transmissão da informação/mensagem.

Como comunicar indicadores e metas

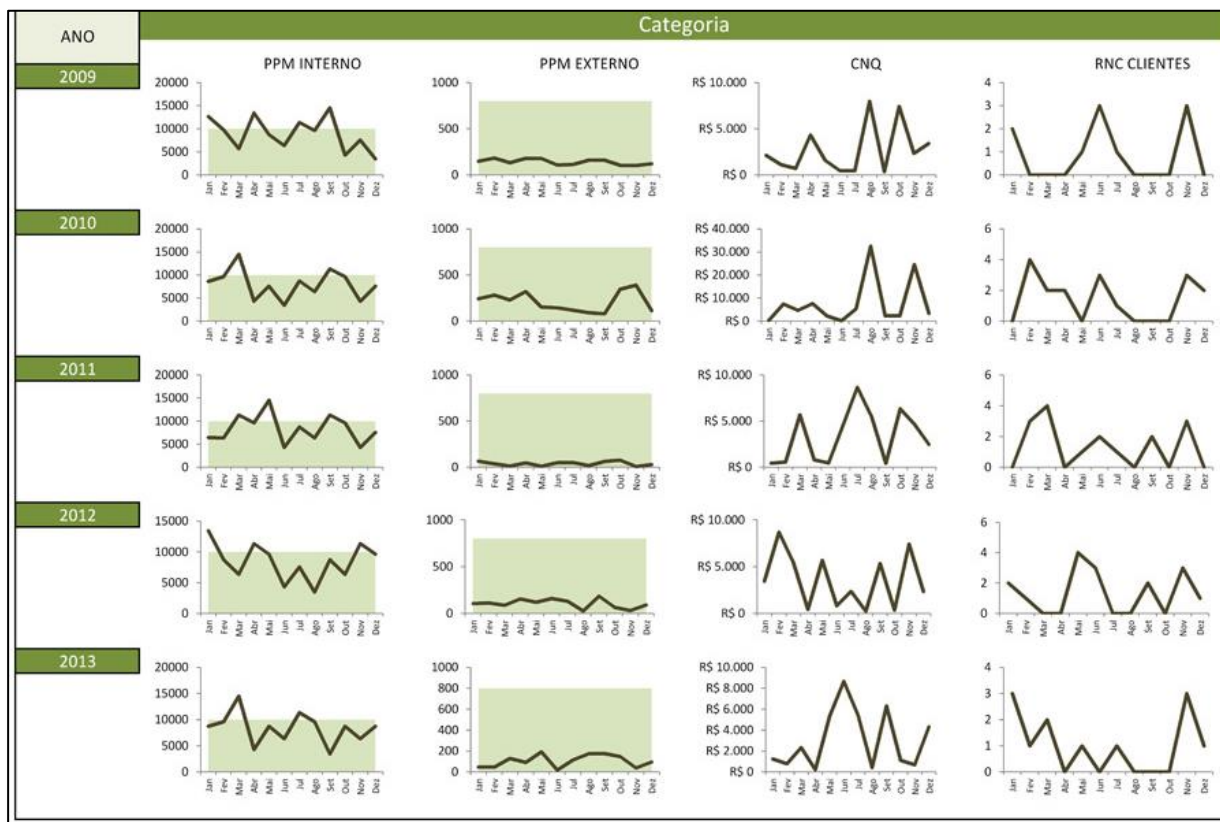
Exemplo simples de Painel de Controlo de indicadores – em excel

| | Indicador | Meta | 1º Tri | 2º Tri | 3º Tri | 4º Tri | Tendência |
|--------------------|---------------|---|-------------|-------------|--------|--------|-----------|
| Objectivo 1 | | | | | | | |
| 1.1 | Indicador 1.1 | manter 100% | 8,56 96% | 8,34 92% | | | |
| 1.2 | Indicador 1.2 | 75% até junho e 100% até setembro | 5,86 68% | 7,74 91% | | | |
| 1.3 | Indicador 1.3 | manter 100% | 2230 25% | 6375 75% | | | |
| Objectivo 2 | | | | | | | |
| 2.1 | Indicador 2.1 | | | | | | |
| 2.2 | Indicador 2.2 | | | | | | |

Mesmo em softwares simples podem-se definir-se zonas de tolerância para os indicadores e, através da definição de cores, obter uma rápida e eficaz perceção dos resultados alcançados.

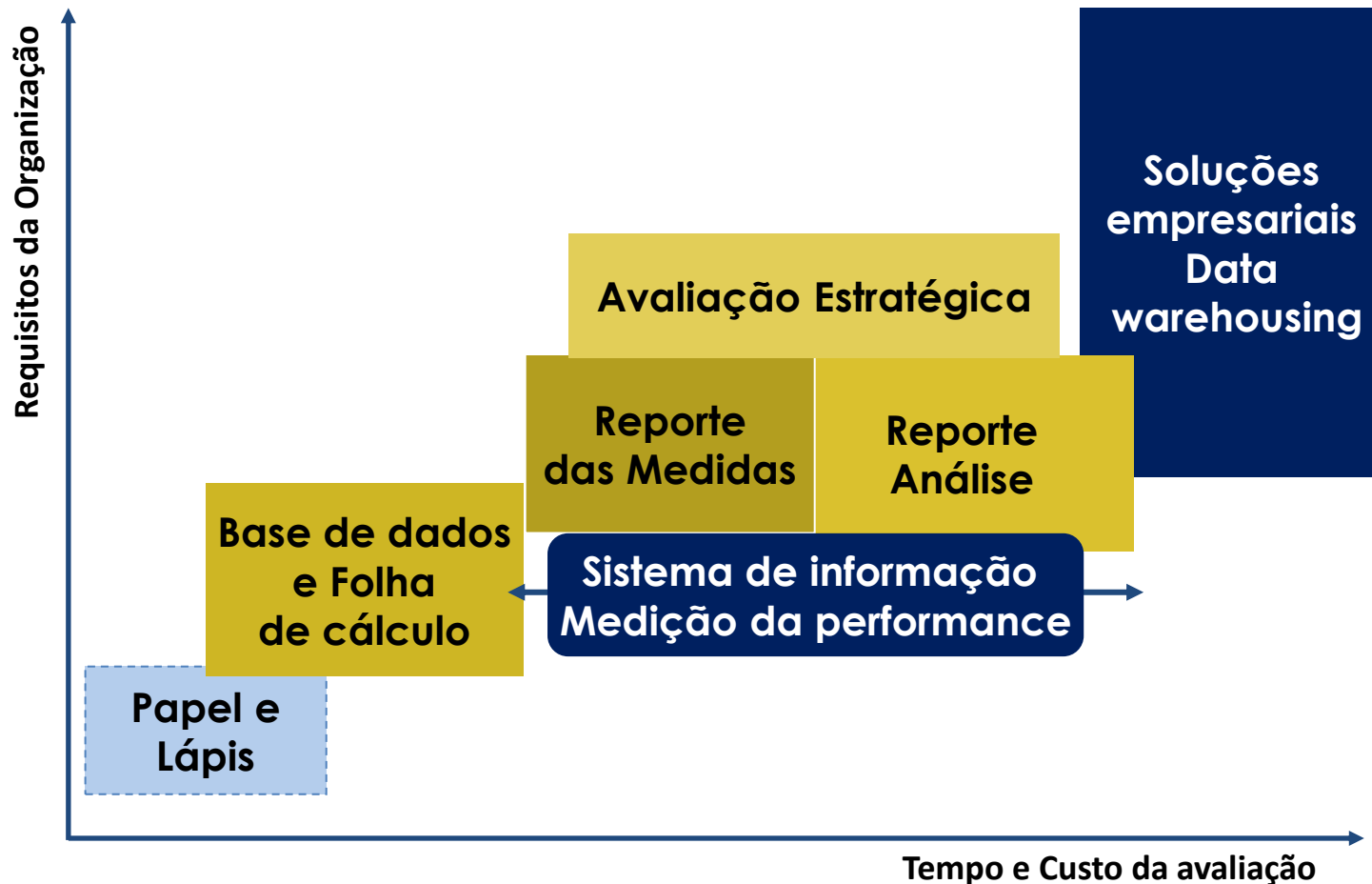
Como comunicar indicadores e metas

Exemplo mais complexo com dados históricos da performance



Como comunicar indicadores e metas

Escolher o melhor método em termos de custo vs. benefício



A importância da comunicação

A quem se deve comunicar

A toda a organização

- ✓ Plano estratégico, com objetivos estratégicos e operacionais
- ✓ Indicadores principais e metas gerais a toda organização
- ✓ Resultados obtidos

Às diferentes áreas operacionais

- ✓ Objetivos operacionais de desenvolvimento específicos desta resposta social
- ✓ Objetivos operacionais de manutenção desta resposta social
- ✓ Indicadores e metas relativos aos objetivos acima mencionados

Lembrando sempre que se podem **comunicar**

- **Maus resultados para ajustar o foco na melhoria** OU
- **Bons resultados para celebrar o êxito e continuar neste caminho**

A importância da comunicação

Por que meio se deve comunicar

Existem vários canais de comunicação que podem e devem ser utilizados

Website



- Atualizado
- Informação detalhada
- Perguntas mais frequentes

Memos



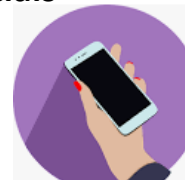
- Da direção com definições estratégicas, ponto de situação e vitórias

Newsletter



- Com detalhe nos progressos e conquistas do Programa

Redes sociais



- Objetivos questões específicas em temas concretos

Reunião departamento



- Avaliação do avanço dos trabalhos
- Motivação e reforço do envolvimento dos colaboradores

Gallery Walk



- Apresentação da evolução dos principais indicadores, através de **painéis de controlo***
- Principais implicações para a instituição e colaboradores



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

OBRIGADO

[WWW.e3s.pt](http://www.e3s.pt)

Puzzle de gestão

<http://www.e3s.pt/puzzle-de-gestao>