



GREEN FESTIVAL,
Centro de Congressos do Estoril
Cascais, 22 de Setembro de 2009

Rui Cunha Marques rcmar@civil.ist.utl.pt
CESUR, Instituto Superior Técnico
Universidade Técnica de Lisboa

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

UMA REALIDADE INCONTORNÁVEL

Agenda

1 Introdução

2 Avaliação de Desempenho

3 Casos de Estudo

4 Conclusões

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Um dos indicadores
macroeconómicos mais
importante de um País



Evolução das
sociedades

Proliferação da
produção de RU

Dicotomia entre
desenvolvimento
económico e
ambiental

INTRODUÇÃO

Aumento das despesas associadas (prestação e novos investimentos)

As exigências e as solicitações dos cidadãos são cada vez maiores;

Os recursos são cada vez mais escassos e valiosos.



Aumenta a importância de estudos de avaliação de desempenho

-6

INTRODUÇÃO

“Não se consegue gerir aquilo que não se consegue medir”



Kaplan e Norton, *Strategy maps – converting intangible assets into tangible outcomes*, 2004.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DEFINIÇÃO

Indicador de desempenho consiste numa medida quantificada, na forma de rácio, que traduz o modo ou a intensidade de realização de uma determinada actividade;

Pode ser **adimensional** (e. g. %) ou **intensivo** (e. g. €/ton).

Um indicador de desempenho pretende não constituir uma característica da organização (e. g. densidade de utilizadores)

Um indicador de desempenho não deixa de ser uma medida parcial de produtividade

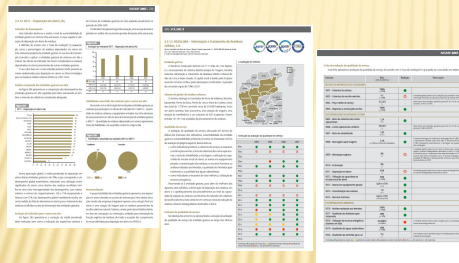
Um indicador de desempenho não pode ser analisado de uma forma descontextualizada

VANTAGENS DA APLICAÇÃO DOS ID

- ❖ A aplicação de indicadores de desempenho pode ter diversas finalidades consoante o tipo de entidade que os utiliza:
- ❖ Operadores:
 - Obriga à compilação e gestão da informação;
 - Tomada de decisões pelos gestores de **forma mais rápida**;
 - **Reforça o poder dos decisores**, tornando mais fácil a justificação das decisões efectuadas e o estabelecimento de prioridades;
 - Gestão pró-activa;
 - Detecção de **fragilidades e pontos negros** (e fortes) do sistema;
 - Implementação de uma **gestão por objectivos** ao estabelecer metas para os indicadores de desempenho;
 - Por fim, facilita as auditorias internas ou externas e torna as características e resultados das actividades mais **transparentes**.

VANTAGENS DA APLICAÇÃO DOS ID

- ❖ Entidade reguladora:
 - Instrumento-chave para a supervisão da qualidade do serviço prestado pela entidade gestora.



IRAR

Regulação
sunshine

20 indicadores de
desempenho

- ❖ São também importantes para as **entidades responsáveis pela política do sector a nível nacional, regional ou local**, para os **utilizadores**, para os **organismos financeiros** e para as **organizações supranacionais**.

Balanced Scorecard

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

INTRODUÇÃO

- ❑ Um sistema de avaliação de desempenho é importante porque:
 - Ajuda a definir onde é que a organização está;
 - Tem uma função de comunicação;
 - Estimula a acção nas áreas mais importantes;
 - Ajuda a decidir que tipo de medidas se devem tomar.

- ❑ O principal objectivo de implementar um sistema de avaliação é sempre melhorar o próprio desempenho da organização.

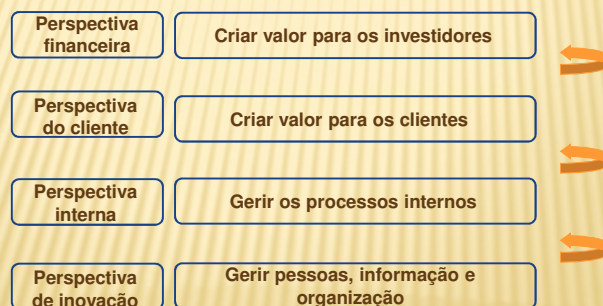
O BALANCED SCORECARD

□ O *Balanced Scorecard* procura a resposta para as seguintes questões:

- ✓ Como é que os clientes nos vêem?
- ✓ Em que é que precisamos de ser excelentes?
- ✓ Conseguiremos inovar e melhorar?
- ✓ De que forma deveremos olhar para os accionistas?

BALANCED SCORECARD

□ O *Balanced Scorecard* baseia-se em quatro perspectivas diferentes:



BALANCED SCORECARD

□ Perspectiva do cliente:

- A principal prioridade das organizações consta na criação de valor para os seus clientes;
- O desempenho da empresa sob o ponto de vista dos clientes é provavelmente a maior preocupação para os gestores;
- Nesta perspectiva é fundamental perceber vários aspectos:
 1. Quem são os clientes (ou beneficiários);
 2. Quem é a concorrência;
 3. Qual é o valor percebido pelos clientes;
 4. O que é que os clientes valorizam.

BALANCED SCORECARD

□ Perspectiva interna:

- Garante que haja um sistema interno que corresponda às expectativas dos clientes;
- É importante que a organização decida no que é que realmente tem de pautar pela excelência;
- As medidas deverão ser dos processos que têm maior impacto na satisfação dos clientes como, por exemplo, a qualidade da produção ou a eficiência dos processos.

BALANCED SCORECARD

□ Perspectiva de inovação:

- A competição global exige um processo contínuo de melhoria por parte das empresas;
- Sem a capacidade para inovar e melhorar as organizações estão na rota para o insucesso;
- Esta perspectiva inclui um conjunto de valores intangíveis capital humano, capital informação e capital organizacional.

O BALANCED SCORECARD

□ Perspectiva financeira:

- Qualquer empresa que melhore a qualidade dos seus serviços, ou a satisfação dos clientes, sem a traduzir numa melhoria financeira necessita urgentemente de repensar a sua estratégia;
- A perspectiva financeira nas organizações privadas está mais relacionada com o lucro e a criação de valor para os accionistas;
- Nas organizações públicas a perspectiva financeira está mais relacionada com a gestão dos recursos disponíveis e com redução dos desperdícios.

COMO IMPLEMENTAR BSC

- 1) Definir os objectivos da implementação do *Balanced Scorecard*;
- 2) Estabelecer uma estratégia e definir os objectivos da organização;
- 3) Definir os indicadores de desempenho;
- 4) Calcular e publicitar as medidas;
- 5) Manter, rever e actualizar o *Balanced Scorecard*.

BSC NO SERVIÇO DE RU

INDICADORES DE DESEMPENHO

Satisfação do cliente

Resultados de inquéritos
Qualidade do serviço relativa
Reclamações recebidas por habitante
% de reclamações respondidas

Variáveis utilizadas

Reclamações recebidas
Habitantes do município
Grau de Satisfação média do cliente
Posição no <i>ranking</i> de Câmaras
Total de reclamações respondidas

Independência financeira e sustentabilidade

Autonomia financeira
Rentabilidade dos capitais próprios
Liquidez geral
Liquidez reduzida

Variáveis utilizadas

Capital Próprio
Activo
Resultado Líquido
Activo circulante
Passivo
Existências

INDICADORES DE DESEMPENHO

Perspectiva interna

Preço por tonelada
Método de pagamento
Cobertura da recolha
Cobertura porta-a-porta
Frequência do serviço
Salubridade do serviço
Recursos humanos por ton recolhida
Recursos humanos por área
Absentismo
Custo operacional por ton
Custo operacional por área
Custo de deposição
Qualidade do sistema de informação

Variáveis utilizadas

Receita total
Toneladas recolhidas
Discriminação das facturas de água e RU
Número de habitantes
Habitantes abrangidos pela recolha de RU
Habitantes abrangidos pela recolha porta a porta
Circuitos
Lavagem de contentores
Sistema de informação ou comunicação
Lag do sistema de informação/comunicação
Recursos humanos; Área do município
Absentismo
Custo total de deposição; CT de recolha

INDICADORES DE DESEMPENHO

Inovação e Aprendizagem
Acções de formação
% do orçamento dedicado à inovação
Melhoria contínua
Sugestões dos trabalhadores
% média de subida dos ordenados

Variáveis utilizadas
Sugestões dos trabalhadores
Recursos humanos
Custos de pessoal (ano anterior)
Custos de pessoal (presente ano)
Orçamento anual
Montante dedicado à inovação
Acções de formação ao nível operacional
Acções de formação na administração
% de incrementos nos objectivos do BSc
Implementação de SQG

COMO IMPLEMENTAR BSC

Exemplo: Perspectiva do Cliente

Indicador	Reclamações de serviço
Objectivo	Medir a satisfação dos clientes com o nosso serviço
Meta	10
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de reclamações} / N^{\circ} \text{ de clientes}) * 1000$
Frequência	Ano
Quem mede	Dra. Marta (Gestão de clientes)
Origem dos dados	Gabinete de gestão de clientes
Quem toma iniciativas	Dr. Luís (Gestão de clientes)
Que iniciativas	Garantir que as reclamações são analisadas, têm resposta e que se evitarão no futuro.
Notas ou comentários	

COMO IMPLEMENTAR BSC

Exemplo: Perspectiva Interna

Indicador	Cobertura do serviço de recolha de RU
Objectivo	Medir a cobertura do serviço
Meta	100 %
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de habitantes} / N^{\circ} \text{ de habitantes no sistema}) * 100$
Frequência	Ano
Quem mede	Eng.º Nuno (Planeamento, projecto e construção)
Origem dos dados	Gabinete de controlo
Quem toma iniciativas	Eng.ª Andreia (Planeamento, projecto e construção)
Que iniciativas	Identificar os pontos críticos e planear a sua estratégia.
Notas ou comentários	

COMO IMPLEMENTAR BSC

Exemplo: Perspectiva de Inovação

Indicador	Tempo de formação
Objectivo	Medir o investimento em formação dos recursos humanos
Meta	40 horas
Fórmula	$N^{\circ} \text{ de horas de formação} / N^{\circ} \text{ de empregados}$
Frequência	Ano
Quem mede	Dra. Clara (Recursos Humanos)
Origem dos dados	Relatório e contas
Quem toma iniciativas	Dr. Bruno (Recursos Humanos)
Que iniciativas	Procura cursos e acções de formação adequados às funções de cada empregado
Notas ou comentários	

COMO IMPLEMENTAR BSC

Exemplo: Perspectiva Financeira

Indicador	Cobertura dos custos
Objectivo	Medir o défice do serviço
Meta	100 %
Fórmula	$(\text{Receita do serviço de RU} / \text{Custo do serviço de RU}) * 100$
Frequência	Ano
Quem mede	Dr. João (Departamento financeiro)
Origem dos dados	Gabinete de finanças e contas
Quem toma iniciativas	Dra. Paula (Departamento financeiro)
Que iniciativas	Planear e coordenar acções de tarificação
Notas ou comentários	

COMO IMPLEMENTAR BSC

Tempo de implementação do *Balanced Scorecard*:



18 Meses

- 1ª fase – Definir os objectivos
- 2ª fase – Estabelecer uma estratégia e definir os objectivos
- 3ª fase – Definir os indicadores de desempenho
- 4ª fase – Calcular e publicitar a medidas
- 5ª fase – Rever e actualizar o *Balanced Scorecard*

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BSC

□ As principais vantagens da implementação do *Balanced Scorecard* são:

- Oferece outras medidas para além das financeiras, incluindo uma visão global dos principais objectivos da empresa ou organização;
- Aumenta os níveis de responsabilização da organização e permite aos decisores manterem a sua atenção no que é mais importante;
- É conhecido por mudar a visão das pessoas sobre o que é mais importante para a empresa ou organização, aumentando o alinhamento interno e consequentemente o seu desempenho;
- É uma ferramenta muito útil no desenvolvimento de novas estratégias;
- Cria uma cultura de factos, e os mitos sobre o desempenho da organização têm tendência a desaparecer
- É uma ferramenta simples de usar e de perceber, "e pode até mesmo ser construído em *"Excel"*;
- Permite melhorar o seu desempenho continuamente.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BSC

□ Principais desvantagens e erros da implementação do *Balanced Scorecard*:

- É uma ferramenta que consome recursos e muito tempo;
- As pessoas não gostam nem querem ser avaliadas;
- Os resultados podem não ser o que parecem;
- Não envolver o número de pessoas suficientes;
- Excesso de informação.

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

Existe uma necessidade real de ter um sistema de avaliação de desempenho;

A avaliação do desempenho deve ser vista sempre como uma oportunidade e não como um fardo ou uma crítica da sua actuação;

O *Balanced Scorecard* não é apenas teoria, é fundamentalmente uma ferramenta prática;

CONCLUSÕES

O Balanced Scorecard tem como base a estratégia da organização;

A avaliação de desempenho (e o *balanced scorecard*, em particular) é um investimento com retorno a longo prazo;

O *Balanced Scorecard* apresenta muitas vantagens e pode ser a ferramenta ideal para os serviços de resíduos urbanos.

Obrigado pela Vossa Atenção



"The packaging for a microwavable "microwave" dinner is programmed for a shelf life of maybe six months, a cook time of two minutes and a **landfill** dead-time of centuries."

David Wann quotes