

EAD-612

Avaliação de Desempenho Organizacional

Aula 3

Prof. Flavio Hourneaux Junior
11 de março de 2019

“When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfying kind”

William Thomson – Lord Kelvin (1824 - 1907)



Lord Kelvin

“Medir mais é fácil; o difícil é medir melhor”.

Charles Handy

“Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

Kaplan; Norton (1997, p. 21)

“Resultados são o que você espera, e consequências, o que você obtém”.

Autor desconhecido

Por que mensurar as coisas?



<https://www.youtube.com/watch?v=KWPhV6PUr9o>

Definição

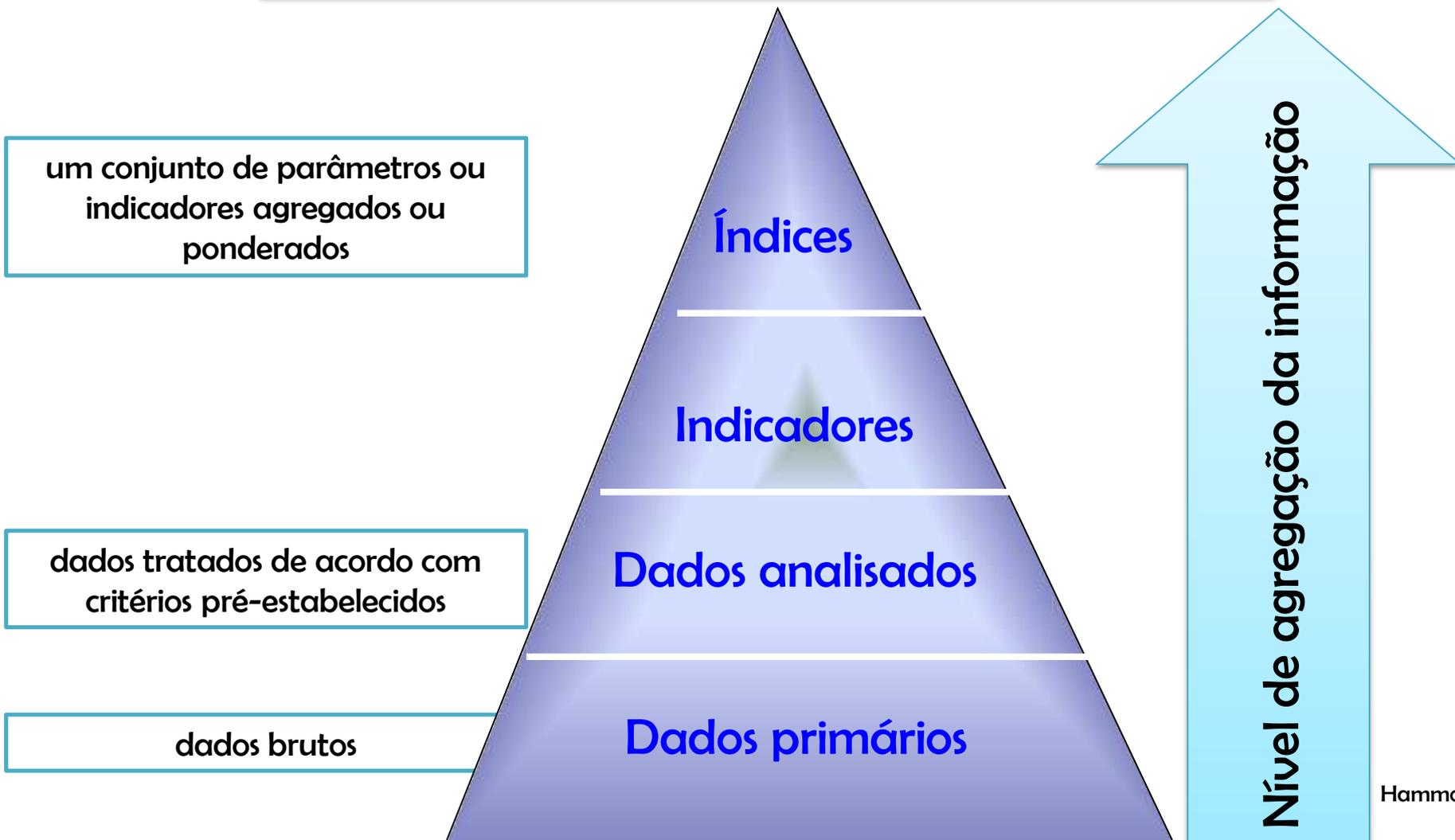
A OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) define indicador como:

“um parâmetro* ou um valor derivado de parâmetros, que provê informação sobre, descreve o estado de um fenômeno/ambiente/área, com um significado extensivo além do que, é diretamente associado com um valor de referência”.
(OECD, 2001)



* Parâmetro: uma propriedade que é medida ou observada.

Indicadores e outras categorias de informação



Naturezas

- Financeiros e não-financeiros
- Quantitativos e qualitativos
- Curto e longo prazos
- *Lagging* (passado) e *leading* (tendência)
- Foco econômico, social e ambiental (*triple bottom line*)



KPI Mega Library: 17,000 Key Performance Indicators [Paperback]

[Rachad Baroudi PhD](#) (Author)

★★★★☆ (14 customer reviews)

ty
om

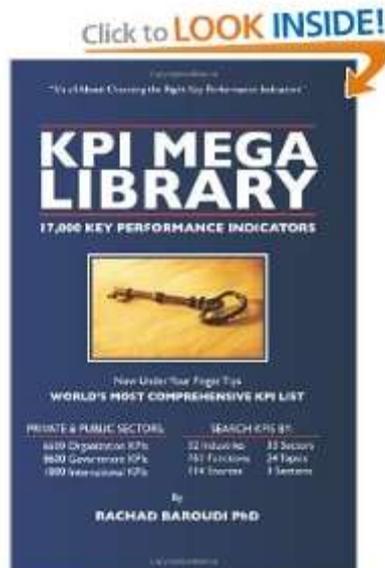
*integrating*Performance
All about Performance Management
eabIP.com



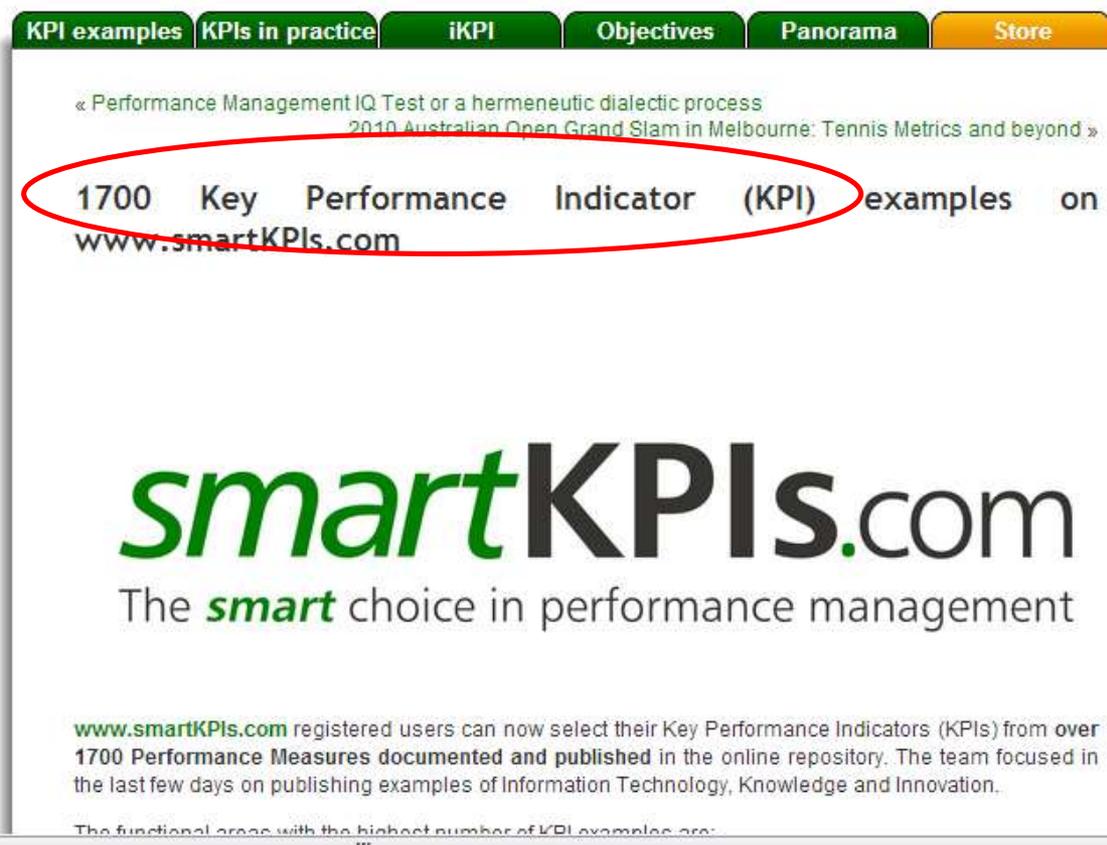
amazon Join Prime Your Amazon.co

Shop by Department ▼ Search Books

Books Advanced Search New Releases



Click to open expanded view



KPI examples | KPIs in practice | iKPI | Objectives | Panorama | Store

« Performance Management IQ Test or a hermeneutic dialectic process
2010 Australian Open Grand Slam in Melbourne: Tennis Metrics and beyond »

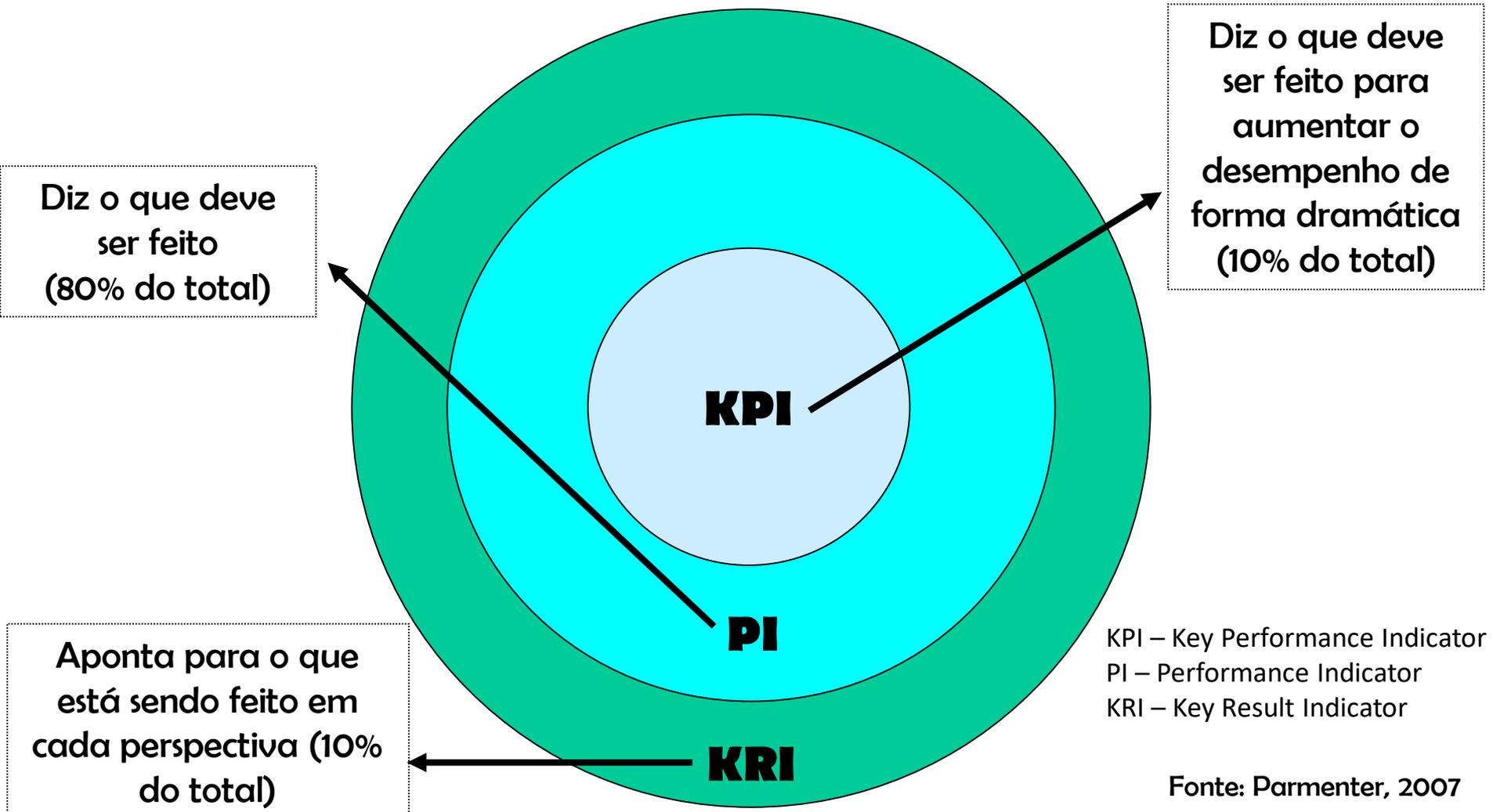
1700 Key Performance Indicator (KPI) examples on www.smartKPIs.com

smartKPIs.com
The *smart* choice in performance management

www.smartKPIs.com registered users can now select their Key Performance Indicators (KPIs) from over 1700 Performance Measures documented and published in the online repository. The team focused in the last few days on publishing examples of Information Technology, Knowledge and Innovation.

The functional areas with the highest number of KPI examples are:

Hierarquização



Indicadores *Lagging* e *Leading*

Indicadores de Fatos
Ou
Resultados/Ocorrências
(*Outcomes*)

X

Indicadores de Tendência
Ou
Vetores de Desempenho
(*Drivers*)

Indicadores Lagging e Leading - Exemplo

Objetivo

Manter o peso ideal
para o meu biotipo

Indicador de
Resultado
Lagging

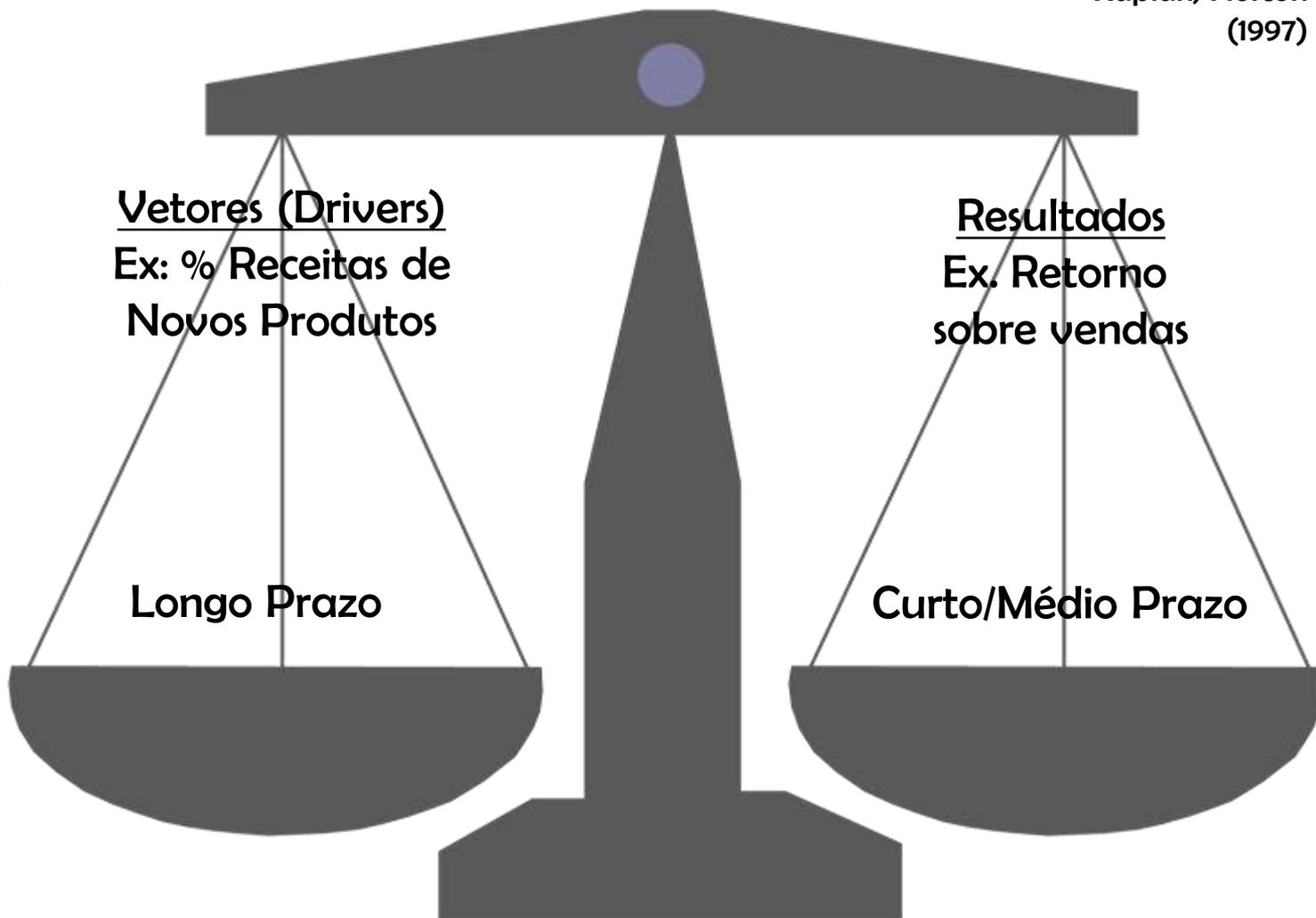
Peso médio mensal

Indicadores de
Tendência
Leading

- Horas de exercício na esteira
- Calorias gastas por hora na esteira
- Quantidade de calorias consumidas por refeição
- Número de refeições diárias

Equilíbrio entre Lagging e Leading

Fonte: adaptado de
Kaplan, Norton
(1997)



Indicadores

Tempo

Elementos necessários para definição dos indicadores

Item	O que é / Para que serve
Nome	Nome claro do indicador
Referência estratégica	Identificação de que elemento estratégico está sendo relacionado (por exemplo, um recurso específico, uma competência, um dos resultados esperados)
Propósito	Descrição do propósito principal a que se presta o indicador
Método de coleta de dados	Breve descrição de como os dados são coletados (fórmula, escala, fonte de dados, frequência, entrada de dados – quem coleta e atualiza)
Responsabilidade	Identificação da pessoa ou área responsável pelo que é mensurado
Metas	Identificação de metas, benchmarks ou desafios
Reporte	Identificação dos públicos e acesso a eles; frequência de publicação; formato (numérico, gráfico, texto); e workflows (processos) e notificações (mensagens).
Prazo para revisão	Identificação da validade do indicador ou do prazo para revisão
Nível de confiabilidade	Identificação da acurácia do indicador (normalmente mais alta quanto mais importante o indicador é)
Custo estimado	Estimativa do custo incorrido pela introdução e manutenção do indicador
Periodicidade de uso	Avaliação do tempo (ciclo) de uso do indicador, de acordo com sua natureza

S



M



A



R



T



Voltaremos a isso na aula sobre metas



<https://www.youtube.com/watch?v=2tuWjtc2lfk>