



Experiência:

Sistema PIER e Gestão por Resultados (Painel de Indicadores Estratégicos)

**SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados
Ministério da Fazenda**

Responsável: Adinilson Martins da Silva – Técnico de Informática

Endereço: SGAN 601 módulo V – Avenida L2 Norte
Brasília-DF
Tel.: (61) 2105-8304
Fax.: (61) 2105-8025
adinilson.silva@serpro.gov.br

Data de início da implementação da experiência: Agosto de 2004

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

- Falta de ampla visibilidade, conhecimento e gestão dos resultados da superintendência;
- Dificuldade em reduzir índice de 25% no indicador de pendências de atendimento;
- Descumprimento de níveis de serviço e de meta de conclusividade de atendimento.

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Objetivos propostos e resultados visados

- Dar visibilidade da situação dos resultados;
- Viabilizar ações de melhoria sobre a situação negativa dos resultados, que foi conhecida com a implementação do Sistema PIER.
- Implementar prática efetiva de Gestão por Resultados visando alcançarmos ou superarmos as metas de produtividade acompanhando nos setores de produção, acompanhando os índices de treinamento, cumprimento dos níveis de serviço e implementação da qualidade nos serviços.

Ações realizadas

- Selecionada a metodologia de orientação *Balanced Scorecard* de Robert Kaplan e David Norton no final da década de 90. O *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas, e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.
- Seleção dos Indicadores de desempenho. Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, o termo "Indicadores de Desempenho" apresenta o seguinte conceito: "Uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas preestabelecidas".
- Dentro da premissa de que "não podemos gerenciar aquilo que não medimos", partimos para definição do sistema de apoio que, por razões de restrição de orçamento e dificuldade

de um sistema com facilidade de integração com as diversas fontes de dados, acabamos por criar o Sistema PIER.

- Aplicação da Gestão por Resultados propriamente dita, compreendendo Análise Crítica do Desempenho e realização de ações de melhoria conseqüentes.

Etapas de implementação

- Identificamos as perspectivas, selecionamos os indicadores e numa primeira fase, criamos planilhas de consolidação dos dados de diversas fontes para composição dos gráficos dos indicadores, criamos uma página no portal intranet da superintendência e disponibilizamos os gráficos. Estava pronta a maquete virtual do sistema.
- Num segundo momento, partimos para a construção de um sistema propriamente dito, que pudesse integrar as fontes de dados e permitir atualização de multi-usuários, conforme será descrito no próximo item.
- Por fim foram feitas a elaboração e divulgação da sistemática da gestão por resultados apoiada no sistema PIER seguida da divulgação das funções e responsabilidades das pessoas em relação a gestão por resultados e gestão do sistema;

RECURSOS UTILIZADOS

Conforme já dito, o sistema PIER foi o recurso fundamental utilizado na nossa experiência. O PIER (Painel de Indicadores de Estratégicos de Resultados) tem o objetivo de viabilizar a consolidação dos indicadores estratégicos num painel acessível pelo navegador de internet. Mais que a apresentação gráfica clara, esteticamente agradável e objetiva dos resultados, o sistema permite que gestores das perspectivas redijam e publiquem, diretamente no painel, suas análises críticas do desempenho dos indicadores, compreendendo uma completo ACDE (Análise Crítica do Desempenho Empresarial) *on line*.

O PIER é um *software livre* de código aberto. É construído em PHP¹ e utiliza um conjunto de classes que disponibilizam uma grande variedade de gráficos baseados nas possibilidades da biblioteca GD² do PHP. São codificações simples, do ponto de vista do ramo de programação. Um desenvolvedor com habilidades básicas pode facilmente dar manutenção no sistema e até criar novos módulos. Isso eliminou o alto custo de contratação de um sistema ou consultoria.

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

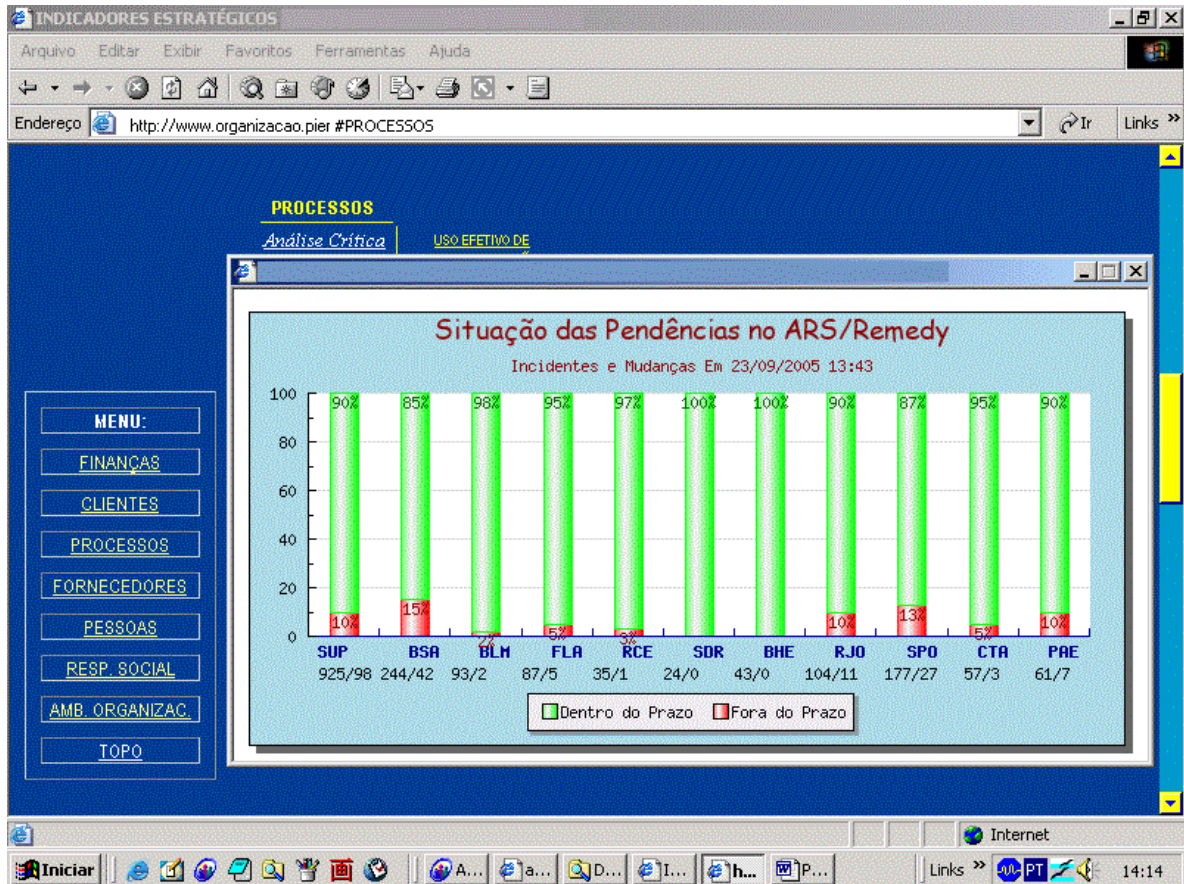
Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

- Apenas com a implementação da prática foi possível perceber e realizar melhoria nos processos e práticas de coleta e gestão dos assuntos de atendimento, treinamento, segurança, capacidade instalada e outros;

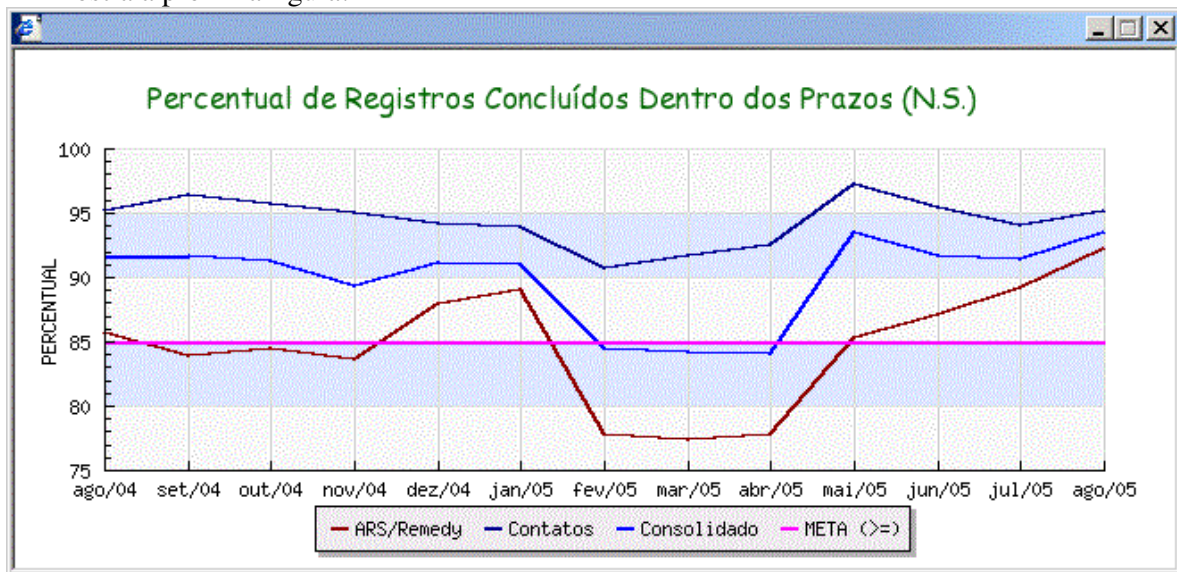
¹ PHP – linguagem de programação para página na internet em software livre.

² GD – gráfico. Componente do PHP.

- Melhora significativa nos resultados do indicador de pendências e conclusividade de atendimento:



- Ocorrendo melhora no indicador de pendências (indicador direcionador), ocorreu conseqüente melhora por meses consecutivos no indicador de conclusividade conforme mostra a próxima figura:



Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

- Prática de ACD (Análise Crítica do Desempenho), apoiada no sistema PIER e suas informações de resultado como os dois principais componentes da Gestão por Resultados:

o processo e a tecnologia. Gerenciados pelo terceiro componente, as pessoas, ou melhor dizendo, ao comprometimento das pessoas e principalmente a alta liderança com a prática implementada.

- Sistema PIER já detalhado e com algumas visualizações apresentadas nas figuras deste trabalho.
- Os dois indicadores mais significativos utilizados para demonstração neste trabalho foram o de pendências e de conclusividade de atendimentos, conforme demonstrados no item anterior.

LIÇÕES APRENDIDAS

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Painel de Indicadores Estratégicos

Criação do Sistema PIER via intranet por uso do navegador, para evitar novos custos, viabilizar integração das diversas bases de dados e simplificação pela não necessidade de utilização de banco de dados para o sistema, uma vez que este utiliza arquivos TXT, disponibilizados pelos sistemas fornecedores de dados ou alimentados via formulários pelos gestores de informações, ou ainda coletando diretamente das bases de outros sistemas.

Alta liderança e Colaboradores

Sensibilização, pois apesar de óbvio, é importante ressaltar que por si só, ter um painel de indicadores estratégicos não melhora a situação do desempenho da organização. A Gestão por Resultados, como qualquer outro evento de gestão, envolve o tripé “PESSOAS, PROCESSO e TECNOLOGIA” . Isso quer dizer que o presente trabalho está sugerindo a metodologia *Balanced Scorecard*, que pode ser considerado o processo; está oferecendo a tecnologia, que é o sistema PIER; mas para que os resultados desejados sejam alcançados, é preciso que ocorra o envolvimento intenso da terceira parte do tripé: as pessoas, em especial da alta liderança da organização.

Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

A Gestão por Resultados se apóia nos indicadores estratégicos e cada um selecionado se relaciona a importantes objetivos estratégicos, os quais apresentamos alguns abaixo:

- Identificar as medidas de performance críticas para o acompanhamento da qualidade dos serviços prestados, através da sistematização da medição dos Indicadores Globais e dos processos das diversas áreas funcionais.
- Aferir o nível de satisfação e insatisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados.
- Coletar informações que sirvam de insumos para uma melhor gestão dos processos relacionados à produção.
- Identificar os resultados dos indicadores que fujam de uma faixa media definida pelo Gestor do Indicador, ou que estejam defasados das metas estabelecidas, visando sua correção.
- Permitir a análise e diagnóstico do estágio tecnológico, organização do trabalho e da capacitação humana.
- Promover inovações e melhorias contínuas na prestação de serviços aos clientes.

Todos esses pontos revelam boas práticas dentro de uma organização, visando o sucesso do seu negócio.

Há uma frase de uma música do cantor Renato Russo que diz: “Quem me dera ao menos uma vez que o mais simples fosse visto como o mais importante”. Na condição implementações na administração pública, o dizer ganha mais força, devido a necessidade. Necessidade de fazer bem e fazer mais com o mínimo possível, pois só assim podemos fazer nossa parte na economia de recursos públicos, colaborando para que a renda nacional alcance

maior abrangência de distribuição e possa ser compartilhada por mais programas sociais que visam melhorar as condições de vida da nossa sociedade.

A implementação da prática de gestão por resultados na administração pública, por si só já uma grande colaboração para a prestação dos serviços à sociedade. Se buscarmos obsessivamente a melhoria dos indicadores pelo cumprimento e superação das metas, tanto melhor será a qualidade dos serviços prestados ao beneficiado final, ou seja, ao povo. E se podemos implementar instrumentos que viabilizem e facilitem esta gestão e que ao mesmo tempo sejam eficientes e apresentem o menor custo possível, tanto melhor será a colaboração da nossa organização.

A prática da gestão por resultados apoiada por um bom instrumento de consolidação, apresentação e avaliação dos resultados habilita importantes ações de melhoria na produção dos serviços e resultados empresariais. É uma prática que deve ser disseminada e ser adotada, em especial, pelos diversos órgãos da esfera pública, visando ampliar o foco na qualidade dose seus serviços. E se atende bem um órgão público.

E essa implementação de boas práticas nem sempre requer gastos inviáveis e esforços imensuráveis e especialistas “incontratáveis”. “A embarcação Parati foi construída por pessoas comuns. Nenhum era engenheiro de navegação ou especialista no assunto, mas tinham uma grande vontade de criar algo prático e inovador”. Criaram! E o barco não só levou e trouxe o navegador Amyr Klink de uma segura volta ao mundo, como recebeu, também, vários prêmios importantes.

Bem mais modestas e muito menos pretensiosas, soluções simples como o Sistema PIER, que teve a construção baseada, também, somente na vontade e criatividade, podem vir a ter significativa importância na melhor gestão de setores da administração pública e conseqüentemente gerando benefícios para a prestação dos serviços à sociedade.