



INDICADORES DE DESEMPENHO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Carlos Guardado da Silva



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Carlos Guardado da Silva

Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

carlosguardado@campus.ul.pt

Município de Torres Vedras

carlos.guardado@cm-tvedras.pt

Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

WHAT GETS
MEASURED



GETS DONE

4


11º
**ENCONTRO NACIONAL
DE ARQUIVOS MUNICIPAIS**
ARQUIVÍSTICA E COMPETITIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

ESPOSENDE 14 E 15 NOVEMBRO 2014

Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local

**Indicadores de gestión
para los
archivos de la
Administración Local**


DIPUTACIÓN DE VALLADOLID



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

norma española

UNE 66175

Octubre 2003

TÍTULO

Sistemas de gestión de la calidad

Guía para la implantación de sistemas de indicadores

Quality management systems. Guide to implementation of indicators systems.

Systèmes de management de la qualité. Guide pour l'implémentation des systèmes d'indicateurs.

CORRESPONDENCIA

OBSERVACIONES

ANTECEDENTES

Esta norma ha sido elaborada por el comité técnico AEN / CTN 66 *Gestión de la Calidad y Evaluación de la Conformidad* cuya Secretaría desempeña AENOR.

Editada e impresa por AENOR
Depósito legal: M 46911-2003

© AENOR 2003
Reproducción prohibida

LAS OBSERVACIONES A ESTE DOCUMENTO HAN DE DIRIGIRSE A:

AENOR
C Génova, 6
28004 MADRID-España

Asociación Española de
Normalización y Certificación

Teléfono 914326000
Fax 913104032

Grupo 15

11º

ENCONTRO NACIONAL
DE ARQUIVOS MUNICIPAIS
ARQUIVÍSTICA E COMPETITIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

ESPOSENDE 14 E 15 NOVEMBRO 2014

Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Plano de Classificação da Informação Arquivística para a Administração Local Versão 0.2



Com a parceria de



SECRETÁRIO DE ESTADO
DA CULTURA

DIREÇÃO-GERAL DO LIVRO,
DOS ARQUIVOS E DAS
BIBLIOTECAS

Janeiro 2014



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

European Council of Information Associations (ECIA)

EURO-REFERENCIAL I-D

VOLUME I

**Competências e aptidões
dos profissionais e europeus
de Informação-Documentação**
(segunda edição totalmente revista)

e

VOLUME II

**Níveis de qualificação
dos profissionais e europeus
de Informação-Documentação**

Licença de utilização individual

Este livro electrónico não pode ser duplicado por meios electrónicos ou físicos. Somente pode ser consultado pelo utilizador licenciado (autorizado) pela INCITE. O utilizador licenciado é responsável da não divulgação da sua palavra de passe pessoal, garante da inviolabilidade do Copyright apresentada na ficha técnica desta obra, à parte relativa ao direito de ceder, pelas meios que entender, a boa tabulação de todos os exemplares individualmente duplicados assim como as indemnizações pelos prejuízos morais e materiais ocasionados aos autores e as instituições promotoras.

Obra realizada com o apoio da Comissão Europeia
no quadro do programa Leonardo da Vinci

Edições INCITE 2005



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Indicador de Desempenho

- «Expressão numérica, simbólica ou verbal utilizada para caracterizar atividades (acontecimentos, objetos, pessoas), quer em termos quantitativos quer qualitativos, de modo a obter o valor das atividades»

Fonte: ISO 11620:2014



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Indicador de Desempenho

- **São:** ferramentas
- **Permitem:** aferir a qualidade
- **De quê:** serviços, recursos e outras atividades realizadas por um SI
- **e:** aferir a **eficiência** dos recursos disponibilizados para a prestação desses serviços e atividades



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

10

INDICADOR DE DESEMPENHO

«É uma característica ou um traço medível ou quantificável, através de um parâmetro ou elemento de medida que seja standard. Partindo de um registo documentado, uma evidência, expressa uma formulação objetiva (percentagem, tempo, número, custo) que permite a análise do grau de cumprimento, monitorização e avaliação, dos nossos objetivos e dos nossos compromissos estabelecidos [em carta de qualidade ou de serviço]»

Fonte: Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local

Uso de indicadores de desempenho na comparação

- Desempenho anterior *versus* desempenho atual;
- Desempenho atual *versus* padrão de comparação;
- Desempenho planeado *versus* desempenho realizado;
- Desempenho de serviços *versus* similares de uma mesma Organização;
- Desempenho de unidades orgânicas/contextos funcionais de diversos organismos, ex. municípios;
- Desempenho do sector público *versus* setor privado.



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Variáveis componentes dos indicadores

INDICADORES DE DESEMPENHO

CUSTO

- ◆ CUSTO UNITÁRIO
- ◆ CUSTO TOTAL PREVISTO

TEMPO

- ◆ PRAZOS ESTABELECIDOS
- ◆ TEMPO POR TAREFA

QUALIDADE

- ◆ SATISFAÇÃO DO CLIENTE
- ◆ PADRÕES DE QUALIDADE

QUANTIDADE

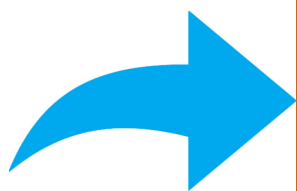
- ◆ PRODUÇÃO TOTAL
- ◆ PROCURA SATISFEITA



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

INDICADORES DE DESEMPENHO

OBJETIVOS



Ferramentas de planeamento

1. Facilitar o controlo do processo de gestão;
e Servir de referência e de diálogo entre os RH do SI, as entidades financiadoras e a comunidade de utilizadores, interessados externos e outros *stakeholders* relevantes do eleitorado...
2. Servirem para análises comparativas do desempenho de SI com missões ou objetivos equivalentes – apoio à governancia [ISO 11620:2014, 1.^a ed. 01.04.1998]



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Indicadores de desempenho para atividades e serviços de arquivos



ou indicadores de desempenho para atividades e serviços de arquivos

ou **organizacionais**



A seleção de indicadores de desempenho para:

- As necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas;
- A importância de cada produto e/ou serviço para a organização;
- A eficácia e, sobretudo, a eficiência dos processos;
- A utilização eficaz e eficiente dos recursos;
- O lucro e o desempenho financeiro;
- e Os requisitos normativos.

Aspectos a considerar no planeamento de processos

- As análises do ambiente da organização;
- As previsões de curto e longo prazos de evolução do mercado;
- As necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Os objetivos a serem alcançados;
- Os requisitos normativos;
- Os riscos potenciais;
- Os entradas e saídas dos processos;
- Os interações com outros processos;
- Os recursos e informações;
- As atividades e métodos;
- Os registos necessários ou desejáveis;
- As medições, monitorização e análises;
- As ações de melhoria: corretivas e preventivas;
- As atividades de melhoria e/ou de inovação

Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

17

11º

ENCONTRO NACIONAL
DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

ARQUIVÍSTICA E COMPETITIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

ESPOSENDE 14 E 15 NOVEMBRO 2014

Informação dos indicadores de desempenho

- - O que se mede?
- - Como se mede?
- - Quem mede?
- - Como se mede?
- - Quando se mede?



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Atribuição de Indicadores pela Mesa de Trabajo para os Processos:

- - Entradas e saídas de documentos;
- - Identificação, avaliação e eliminação;
- - Classificação;
- - Descrição;
- - Instalação e conservação
- - Serviços
- - Terminologia;
- - Legislação;
- - Bibliografia.

Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

19



Para cada Indicador

- - Seleção do indicador
- - Designação do Indicador
- - Forma de cálculo: especificação (percentagem, divisão, soma) e fontes de informação
- - Forma de representação: gráficos, diagramas, atribuição de cores
- - Definição de responsabilidades
- - Definição de objetivos e metas: limite inferior e superior, objetivos
- - Temporalidade associada: diária, semanal, mensal, anual
- - Forma de recolha de dados/ Fontes de informação
- - Unidade de medida utilizada: itens, €, horas



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Características dos indicadores de desempenho

CRITÉRIOS

- ❑ Permitem analisar Informação de uma organização ou função [conteúdo informativo] [Adequabilidade]
- ❑ Estão diretamente relacionados com o conceito avaliado [Validade]
- ❑ Oferecem resultados quantificáveis
Oferecem benefício do seu uso > **mudança** na recolha e tratamento de dados
- ❑ São **comparáveis** no tempo, fornecendo tendências
- ❑ Devem proporcionar confiança sobre a validade dos resultados obtidos [Fiabilidade] Devem ser fáceis de estabelecer, manter e utilizar [Praticabilidade]
- ❑ Devem ser compatíveis com os demais indicadores da organização [Comparabilidade]



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

PARA CADA INDICADOR

ISO11620:20

14

Seleção do Indicador

Mesa de Trabajo

Nome do Indicador	Designação do indicador
Objetivo	Finalidade
Campo de aplicação	Que mede
Definição do Indicador	Definição do Indicador
Método	Fórmula do Indicador; Formalização (periodicidade, responsabilidade e formas de apresentação)
Interpretação e fatores que afetam o indicador	Tendência; Valor de referência
Fonte(s)	Informações que integram o Indicador
Indicador(es) relacionado(s)	

ATRIBUIÇÃO DE INDICADORES AOS PROCESSOS

PROCESSO	INDICADOR
Ingresos	Indicadores 1,2 e 3
Identificación, valoración, selección y eliminación	Indicadores 4 e 5
Descripción	Indicadores 6 e 7
Conservación preventiva e instalación	Indicador 8
Reproducción con finalidad de conservación	Indicador 9
Restauración	Indicador 10
Consultas	Indicadores 11 e 12
Préstamo	Indicador 13
Reproducción de documentos	Indicador 14
Gestión de quejas y sugerencias	Indicador 15
Actividades de formación y de difusión	Indicadores 16 e 17

ATRIBUIÇÃO DE INDICADORES AOS PROCESSOS

PROCESSO Grupo de Trabajo	PROCESSO Plano de Classificação Informação AP
Ingresos	300.30.008 Registo de documentos e informação 300.10.600 Depósito de bens (transferência de documentos)
Identificación, valoración, selección y eliminación	300.30.002 Inventariação de bens móveis culturais 300.30.602 Avaliação de informação arquivística 300.10.302 Eliminação de documentos e informação
Descripción	300.30.008 Registo de documentos e informação
Conservación preventiva e instalación	300.40.500 Conservação e proteção de bens culturais 300.30.300 Determinação da comunicabilidade de documentos e informação 300.40.504 Controlo de segurança e vigilância de instalações e equipamentos públicos

ATRIBUIÇÃO DE INDICADORES AOS PROCESSOS

PROCESSO	INDICADOR
Reproducción con finalidad de conservación	300.40.501 Conservação e proteção de informação
Restauración	300.40.500 Conservação e proteção de bens
Consultas	300.50.400 Disponibilização de documentos e informação
Préstamo	300.50.400 Disponibilização de documentos e informação
Reproducción de documentos	450.30.001 Autenticação de cópias
	300.50.400 Disponibilização de documentos e informação
Gestión de quejas y sugerencias	950.20.001 Processamento de petições, reclamações e sugestões

ATRIBUIÇÃO DE INDICADORES AOS PROCESSOS

PROCESSO	INDICADOR
Actividades de formação y de difusión	750.20.600 Realização de atividades de ensino ou formação
	900.10.503 Organização e participação em iniciativas de promoção ou divulgação de produtos e serviços
	900.10.504 Publicitação de iniciativas e atividades

MODELO DE IDENTIFICAÇÃO DO INDICADOR

Designação do Indicador	
Que mede	
Finalidade	
Âmbito da medição	
Fórmula do Indicador	$\frac{\text{Dividendo} \times 100}{\text{Divisor}}$
Informações que integram o indicador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dividendo (Fonte da informação) 2. Divisor (Fonte da informação)
Formalização	
Periodicidade	Anual/Trimestral/Mensal
Responsabilidade	
Formas de apresentação	Percentagem %, Dado Absoluto, Gráfica
Tendência	%, 100% ...
Valor de referência	

Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

MAPA DE CARACTERIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

INDICADOR		Processo(s) ao qual está associado	Dados de Entrada	Fonte de Informação	Fórmula de Cálculo	Responsável Fornecimento dos Dados	Periodicidade de Recolha dos Dados
Nº	Designação						
1	tempo de registo dia	300.30.008 Registo de documentos e informação	SGD	SGD	A/Bx100	CGSilva	Mensal
2	Redução de 10% no custo da despesa c/ correspondência	300.30.008 Registo de documentos e informação	SCA	SGD	SGD	CGSilva	Trimestral
3	Tempo de transferência dias	300.10.600 Depósito de bens	SCA	SCA	A/Bx100	CGSilva	Anual
4	N.º de não conformidades	300.30.602 Avaliação de informação arquivística	pasta da qualidade	SIGI/ EXCEL	SIGI/ EXCEL	CGSilva	Mensal
5	Tempo de resposta hora	300.50.400 Disponibilização de documentos e informação	SGD	SGD	A/Bx100	CGSilva	anual

PRINCIPAIS PROPOSTAS DE MODELOS DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

28

MODELO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
<i>Performance Measurement Matrix</i> (KEEGAN et al., 1989)	<ul style="list-style-type: none"> • medidas de desempenho internas e externas, financeiras e não-financeiras • medidas de desempenho ligadas à estratégia
SMART – <i>Performance Pyramid</i> (CROSS e LINCH, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> • medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa • medidas de desempenho desdobradas da estratégia da empresa
<i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas • relação de causa e efeito entre as perspectivas reflecte a estratégia
<i>Integrated Performance Measurement System</i> (BITITCI et al., 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • desdobramento estratégico para o negócio, unidade de negócio, processos e actividades geram medidas considerando requisitos dos <i>stakeholders</i>, monitorização externa, objectivos e medidas de desempenho
<i>Performance Prism</i> (NEELY and ADAMS, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • medição de desempenho da satisfação dos <i>stakeholders</i> • comunicação da estratégia • abordagem pela gestão de processos de negócio

Seleção do melhor Indicador de Desempenho

- Benefício potencial de usar o indicador;
- Relevância para os objectivos da instituição;
- A Acessibilidade de dados para o cálculo;
- Controlo da instituição sobre o indicador.



Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Normas sobre Indicadores de Desempenho

- ❑ ISO 2789:2013 *International Library Statistics*
- ❑ ISO 9001:2008 Requisitos SGQ
- ❑ ISO/TR 11219:2012 *Qualitative conditions and basic statistics for library buildings: space, function and design*
- ❑ ISO/TR 28118:2009 *Performance indicators for national libraries*
- ❑ ISO 11620:2014 *Library performance indicators*
- ❑ ISO 16439:2014 *Methods and procedures for assessing the impact of libraries [impacto social]*

11º

ENCONTRO NACIONAL
DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

ARQUIVÍSTICA E COMPETITIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

ESPOSENDE 14 E 15 NOVEMBRO 2014

MUITO
OBRIGADO!

Indicadores de Desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local

Carlos Guardado da Silva

Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

Município de Torres Vedras

carlosguardado@campus.ul.pt

carlosguardado@cm-tvedras.pt

carlosguardadodasilva@gmail.com