

ESTRUTURANDO A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Miguel Heriberto Caro, M.Sc.

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
UFSC, Dpto. de EPS, GAV Florianópolis - SC

Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.

Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
UFSC, BDC/CED Florianópolis - SC

Wudson Anthony Neres, M.Sc.

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
UFSC, Dpto. de EPS, GAV CEP: 88040-900 - Florianópolis - SC

ABSTRACT

The acting measures should supply to the organization information in the quality and right amount facilitating the administration process, as well as in the taking of decisions. Soon one of the largest problems in the moment of defining acting measures it is " as to measure that that should be measured ".

The central subject to be answered in this article refers to define some approaches for the determination of indicators or acting measures that allow appoint the efforts of the organization for the improvement of the processes, at the same time that if edified consistent competitive positions.

Área: 9. Gestão econômica

Key-words: performance measurement, information system, process.

1. Introdução

A procura incansável de novas formas para aperfeiçoar a gestão empresarial e melhorar seu desempenho, assim como a inadequação das técnicas e metodologias para a área administrativa e para a gestão da produção de bens e serviços, faz necessário a procura de novas abordagens que possibilitem obter uma vantagem competitiva, através do aprimoramento das atividades e processos chave da empresa, ou seja, direcionando os esforços de melhoria para aquilo que realmente é valorizado pelo cliente externo e interno, assim o sucesso financeiro, o sucesso operacional e a capacidade de auto-aprendizado, além de outras perspectivas, fazem necessário um adequado monitoramento das mudanças.

A mudança dentro da empresa é necessária e inevitável, a necessidade de melhorar nossos processos, produtos e serviços para obter uma vantagem competitiva sustentável frente a nossos concorrentes é vital, é inadiável, mas como saber se realmente estamos atingindo nossa metas ou como saber se as melhoras implementadas estão tendo efeito; o que usualmente ocorre no momento de saber como estamos fazendo as coisas, é

que não temos a informação suficiente e necessária para responder a esta questão; isto pode ser comparado, de acordo com Rummler & Brache (1994), “a lançar um míssil desorientado procurando um alvo impreciso, a uma velocidade imprevisível”. Assim as medidas de desempenho permitem fazer um diagnóstico da situação presente e prever a situação futura de uma organização, permitindo-lhe agir de forma pró-ativa, e definindo estratégias e ações que permitam gerar ou manter uma vantagem competitiva.

2. Que são medidas de desempenho

Segundo Hronec (1994), "as medidas de desempenho são *sinais vitais* da organização e elas qualificam e quantificam o modo como as atividades ou “*outputs*” de um processo atingem suas metas, assim as medidas de desempenho respondem à pergunta *como você sabe?*”

Na concepção de Moreira (1996), “Um Sistema de Medição de Desempenho é um conjunto de medidas referentes a organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento, seção, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível da empresa.”

Logo, o objetivo do sistema de medição de Desempenho na empresa, é estabelecer o grau de evolução, estagnação ou involução de seus processos e atividades; assim como da adequação ao uso de seus bens e serviços, fornecendo informação adequada e no momento preciso; a fim de tomar as ações preventivas e/ou corretivas que levem à conquista das metas e objetivos da empresa.

3. Desempenho de um produto ou serviço

O desempenho de um produto ou serviço está definido, segundo Csillag (1994), por o conjunto de habilidades funcionais e propriedades que o fazem adequável (e vendável) para uma qualidade específica. Assim vários produtos ou serviços podem servir para a mesma finalidade básica.

Um produto com desempenho apropriado deverá obter um nível de “adequação ao uso” que satisfaça os requisitos, necessidades e expectativas dos clientes, assim vários produtos ou serviços podem servir para a mesma finalidade básica mas ter diferentes especificações, logo estas diferentes especificações vão requer uma diferença nos seus projetos a qual se reflete no valor de custo dos produtos e serviços, por exemplo dois bancos podem oferecer o serviço para a obtenção de cartões de crédito sendo que , um deles oferece a possibilidade de personalizar a apresentação (cartão de afinidade), esta alternativa pode agregar ou não custos ao projeto mas segundo a experiência aumenta o valor de estima e de qualidade percebida pelo cliente.

4. Fundamentos para um sistema de medição do desempenho

O sucesso de um sistema de medição do desempenho se adere aos seguintes princípios:

- *Medir só o que é importante.* Não meça demais, meça coisas que impactem ou indiquem o sucesso da empresa,

- *Mix de medidas equilibrada.* No momento de definir medidas procure considerar as perspectivas dos decisores envolvidos (*acionistas, stakeholders e clientes*) Pergunte a eles o que acham que deve ser medido,
- *Envolver os funcionários no desenho e implementação do sistema de medidas.* Dá-lhes o senso de propriedade o qual leva a melhorar a qualidade do sistema de medição do desempenho,
- *As medidas de desempenho devem derivar-se da declaração de missão da empresa;* assim como das estratégias, que são planos para atingir a missão.

As medidas de desempenho não devem ser estabelecidas como meros julgamentos tais como rápido, ótimo, perfeito etc.; e sim como indicadores e padrões que ofereçam um dimensionamento ou valoração dos *outputs* (produtos e serviços) e seus processos, tais como: percentagem, volume, número de erros etc. Sob a visão da melhoria continua deve entender-se que estas medidas e seus parâmetros são passíveis de mudança, pelo qual devem ser constantemente avaliadas.

Segundo Hronec (1994), a determinação de indicadores de desempenho “requer um balanço dos interesses, o entendimento dos clientes (internos e externos) e as suas necessidades”. Na definição das medidas é necessário ter bem claro para a empresa quais são as dimensões da qualidade que os clientes esperam no serviço e sua importância relativa. Nem todos indicadores não-financeiros são relevantes para uma empresa individual ou sub-unidade de uma organização (Kaplan e Norton, 1997). É preciso reconhecer a verdadeira finalidade com que são elaborados os indicadores de medição, além do que, esta finalidade pode variar ao longo do tempo. Um passo básico para o estabelecimento de índices não-financeiros refere-se à identificação dos fatores-críticos de sucesso, os quais expõem diferenças importantes para a vantagem competitiva individual em um setor, estes fatores tem relação com os objetivos da empresa.

Segundo US-DoE (1996) As medidas de desempenho podem ser agrupadas nas seguintes categorias gerais, contudo as organizações podem desenvolver categorias adequadas, dependendo da missão da organização:

- *Efetividade.* (*Estamos fazendo as coisas certas?*);
- *Eficiência.*- (*Estamos fazendo as coisas corretamente*);
- *Qualidade.*- Adequação ao uso;
- *Confiabilidade, Oportunidade.*- unidade de trabalho feita corretamente, e a tempo;
- *Produtividade,* agregado pelo processo dividido por o valor do trabalho e capital consumidos;
- *Segurança*- ambiente e trabalho dos funcionários.

As dimensões abordadas diferem entre os autores, contudo Sink e Tuttle(1993), consideram além dos já mencionados, alguns outros critérios ou dimensões para medir o desempenho (ver figura 1):

- *Qualidade de vida no trabalho;*
- *Capacidade de inovação;*
- *Lucratividade* (para o centros de lucro)ou *orçamentabilidade* (para centros de custos e organizações sem fins de lucro).

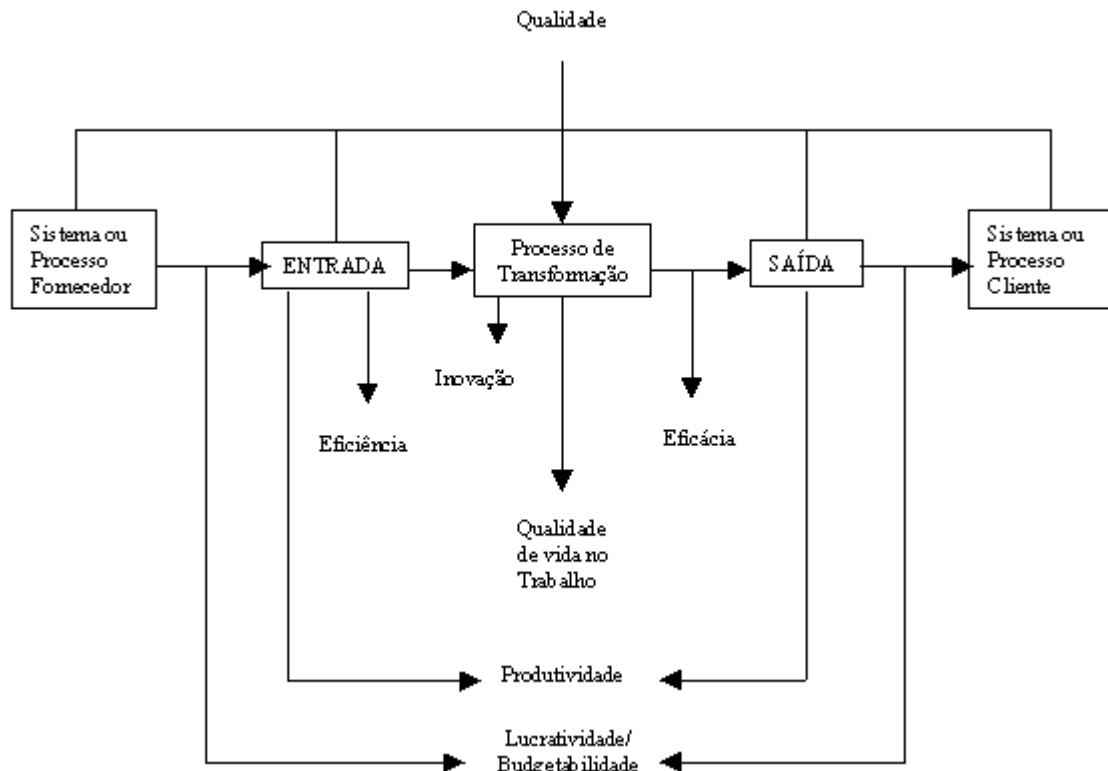


Figura 1 - Sistema Organizacional e as Definições Operacionais dos Sete Critérios de Performance (Sink & Tuttle, 1993)

Entre os atributos que as medidas de desempenho devem possuir, temos:

- Refletir as necessidades dos clientes tão bem como as nossas,
- Fornecer uma base adequada para a tomada de decisões,
- Ser compreensíveis,
- Ter uma ampla aplicação,
- Ser interpretada uniformemente,
- Ser compatível com os sensores existentes (ser mensurável),
- Ser precisa na interpretação de dados,
- Ser economicamente aplicável.

Conforme Hronec (1994), o maior benefício de um adequado sistema de medição do desempenho é o fornecimento de uma base de informações que ajuda de modo efetivo as organizações em qualquer processo de mudança, facilitando a comunicação e quebrando ou evitando as barreiras, através da definição e recompensa do novo comportamento. No final, *“a pesquisa e experiência têm demonstrado que o modo mais efetivo e menos dispendioso de mudar o comportamento humano é por meio de avaliação”*(Harrington, 1993).

5. O processo de medição do desempenho

A medição do desempenho é reconhecida como um elemento importante na administração de Programas de Qualidade Total, permitindo direcionar os esforços da

organização e permitindo conhecer onde, como, e quando implementar mudanças; tanto como a extensão e impacto destas mudanças na procura da vantagem competitiva.

Na implementação de medidas de desempenho, assim como na melhoria e Gerenciamento de Processos deve incentivar-se o alto envolvimento dos empregados e procura pelo maior conhecimento do seu trabalho, além de incentivar o aporte de novas idéias por parte dos funcionários, reforçando a idéia de esforço de grupo para alcançar o sucesso.

A medição do desempenho é basicamente uma gestão dos resultados, a qual procura acompanhar e detectar as variações entre nossos processos, produtos ou serviços e as necessidades e anseios da organização e seus clientes.

Grandes benefícios são obtidos na implementação de Programas de Medição de Desempenho e do Gerenciamento de Processos talvez o maior de todos seja o melhor entendimento dos processos por todos os empregados Além disso, individualmente eles tem a oportunidade de perceber ampla perspectiva de suas funções e como elas afetam de forma direta ou indireta as funções e processos da organização.

Como podemos ver na figura 2, e segundo o afirmado por Hansen (1997), o sistema para a medição do desempenho na visão vertical (organograma), deve ter um efeito de cascata de dois sentidos dentro da organização, assim cada nível deve fornecer suporte e informação necessária para o nível imediato superior e inferior, isto tem como resultado a integração da missão, metas, estratégias e padrões da organização com os definidos para cada processo, departamento ou setor dentro da empresa.

Na visão horizontal (por processos), as medidas de desempenho e seus sistemas de informação integram e equilibram as necessidades dos clientes externos, com os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa; além disso estabelece entre os clientes internos uma efetiva visão da relação fornecedor-cliente.



Figura 2 – O processo de medição do desempenho

Para Harrington (1993), a medição do desempenho é importante para o aperfeiçoamento de processos por diversos motivos :

- Concentra a atenção em fatores que contribuem para a realização da organização;
- Mostra a eficiência com que empregamos nossos recursos;
- Fornece dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros;
- Proporciona aos funcionários uma sensação de satisfação;
- Fornece meios de se saber se está ganhando ou perdendo;
- Ajuda a monitorar o processo de melhoria.

6. Conclusões

Através do presente artigo foram apresentados os princípios básicos a serem considerados no momento de estruturar um sistema de medição do desempenho. Logo podemos concluir que as medidas de desempenho devem:

- Ajudar a gerenciar tanto as relações funcionais (vertical) como as relações inter-funcionais dentro da empresa;
- Devem receber e fornecer informação em todos os níveis da empresa;
- Seu sucesso depende de como elas refletem e ajudam a alcançar os anseios da organização, seus clientes internos e externos em outras palavras elas devem partir da missão e estratégias da empresa;
- Fornecer informações e dados importantes para a tomada de decisões.

BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, C.W. **Liderança: A administração do sentido**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo : Maio/Junho, 1994. p.102 -104.

CAMPOS, Vicente F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte. Fundação Cristiano Otoni. Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

_____. **Qualidade Total Padronização das Empresas**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1992

CARO, Miguel H. **As medidas de desempenho como base para a melhoria continua de processos : O caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária - FAPEU Florianópolis: UFSC, 1998**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

CSILLAG, João Mário **Análise do Valor** - 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FELICIANO NETO, Acacio **Sistemas Flexíveis de Informação**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

GONÇALVES, Lima José Ernesto **Reengenharia: Um Guia de Referência para o Executivo**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34 n. 4, p.23-30; Jul./Ago. 1994.

HANSEN, Peter **Gerenciamento de Processos**. Apostila de mini-curso. ENEGEP 97 - UFRGS, Gramados, RS - Outubro, 1997.

- _____. **Indicadores de Desempenho.** Apostila de mini-curso. ENEGEP 97 - UFRGS, Gramados, RS - Outubro, 1997.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993
- HRONEC S. M. **Sinais Vitais** São Paulo: Makron Books, 1994.
- JURAN, J.M. **Juran Planejando para a Qualidade.** - 2 ed.- São Paulo: Pioneira, 1992.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review. v. 70 n. 1 pp. 71-79. January-February, 1992.
- _____. **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MOHRMAN, S.A.; CUMMINGS, T. G. **Self-Designing Organization: Learning how to create high performance.** Addison - Wesley, 1989.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas** São Paulo: Makron Books,1994.
- USA-DoE. Department of Energy, **How to measure performance: A handbook of techniques and tools** Prepared by the Training Resources and Data Exchange (TRADE) Performance-Based Management Special Interest Group (PBM-SIG) - October 1996