

Procedimento para Avaliação Global do Desempenho Organizacional

Procedure for a Global Evaluation of the Organization's Performance

por [Maria Cristina Fogliatti de Sinay e Laura Sinay e Isolina Cruz](#)

Resumo: Diante de um ambiente altamente dinâmico e competitivo, as organizações vêm explorando seu potencial de melhoria no atendimento ao cliente através do aprimoramento logístico. A evolução dos sistemas de informação e a sofisticação dos bancos de dados possibilitaram a armazenagem de diversas informações e tornaram economicamente viável gerenciar dinamicamente o desempenho de uma organização. Faz-se necessário, então, criar e utilizar técnicas e procedimentos para o acompanhamento e controle dos resultados de desempenho de uma organização, de forma de obter informações consistentes para a tomada de decisão e para a alocação otimizada de recursos. O objetivo do presente trabalho é apresentar um procedimento para avaliar o desempenho global de uma organização qualquer segundo a ótica dos diversos agentes envolvidos. Para alinhar o procedimento mencionado foi desenvolvido um estudo do estado da arte sobre a evolução das técnicas empregadas para avaliação de desempenho organizacional e profissionais do setor foram consultados. A aplicação do procedimento permite a identificação dos principais pontos de gargalo e os limites da organização, servindo como subsídio à tomada de decisões de curto, médio e longo prazo.

Palavras-chaves: Desempenho organizacional, Avaliação de performance, Índice de avaliação global.

Abstract: Due to a highly dynamic and competitive environment, organizations are exploring their potential for improvement in customer service through optimized logistics. The evolution of the information systems and the sophistication of the databases allowed the storage of various informations making it economically feasible to dynamically manage the performance of an organization. It is necessary, then, to create and to apply techniques and procedures for monitoring and controlling the organization performance results in order to obtain consistent informations for decision making and for the optimal allocation of resources. The purpose of this paper is to present a procedure to evaluate the overall performance of an organization from the perspective of the various participating agents. To delineate the mentioned procedure, a study of the state of art on the evolution of techniques for assessing organizational performance was developed and professionals were consulted. The proposed procedure allows the identification of the organization main bottlenecks as well as its limitations, being usefull for the decision making processes in the short, medium and long terms.

Keywords: Organizational performance, Performance evaluation, Comprehensive evaluation index.

Introdução

Diante de um ambiente altamente dinâmico e competitivo, as organizações vêm explorando seu potencial de melhoria no atendimento ao cliente através do aprimoramento logístico. Assim, elas começam a examinar suas cadeias de suprimentos e suas atividades de produção e distribuição visando obter níveis de excelência e sustentabilidade nos seus produtos, processos e serviços. A falta de planejamento e de gerência de todas as etapas que constituem a atividade fim é a principal responsável pelas possíveis limitações do sistema, já que os problemas inerentes a cada uma das atividades desenvolvidas geram graves conseqüências, destacando-se dentre estas o aumento dos custos, atrasos e deficiências no atendimento aos clientes, resultando na insatisfação e possível perda dos mesmos.

A evolução dos sistemas de informação e a sofisticação dos bancos de dados possibilitaram a armazenagem de diversas informações e tornaram economicamente viável gerenciar dinamicamente o desempenho de uma organização. Para isso, porém, é necessário estruturar um sistema de indicadores de forma a adquirir informações consistentes para avaliar a saúde da empresa e direcioná-la positivamente ([Fitzsimmonds, J. & Fitzsimmonds, M., 2002](#)). Alves (2000), no seu trabalho [“Implantação de Tecnologias de automação de Depósitos: Um Estudo de Casos”](#), observa o processo de implementação de tecnologias de automação de centros de distribuição em empresas brasileiras, comparando os resultados observados com o recomendado na literatura especializada. Uma crítica comum aos projetos estudados foi à falta de um sistema de indicadores para mensurar, de forma sistemática e transparente, os benefícios alcançados com o projeto, comparando-os com os resultados esperados.

Faz-se necessário, então, criar e utilizar técnicas e procedimentos para o acompanhamento e controle dos resultados de desempenho de uma organização, de forma de obter informações consistentes para a tomada de decisão e para a alocação otimizada de recursos.

A prestação de serviços confiáveis e qualificados está deixando de ser uma vantagem competitiva e se tornando uma necessidade estratégica. Atualmente, as empresas que são incapazes de ofertar serviços com flexibilidade, sustentabilidade, eficácia e alta qualidade não conseguem sobreviver e prosperar no mercado.

Segundo Peter Drucker, uma das maiores referências mundiais da administração, “*não se administra o que não se mede*” (Lima, 2004). O desenvolvimento e implantação de uma sistemática de avaliação de desempenho operacional é extremamente importante para a gestão eficiente dos processos de uma empresa, sendo essencial ao planejamento e controle organizacional. Neely & Adams (1995) afirmam que dentre as razões para se medir desempenho, destacam-se:

- *A necessidade de se ter informações de desempenho para a tomada de ações gerenciais;*
- *A necessidade de se ter resultados para comunicar às partes interessadas;*
- *A necessidade de se conhecer o afastamento de metas de desempenho pré-fixadas e*
- *A necessidade de se garantir um processo contínuo de melhoria de desempenho.*

O processo de medição de desempenho possibilita a monitoração das variáveis e o acompanhamento dos processos, permitindo a antecipação de ações e tomada de medidas preventivas, a resolução de problemas por meio de ações corretivas, o aumento de eficiência e eficácia dos processos por meio de medidas de melhoria contínua e a implantação de medidas inovadoras. A avaliação do desempenho serve como subsídio para tomadas de decisões e determinação de estratégias de curto, médio e longo prazo. A análise dos resultados permite a empresa avaliar alternativas para aperfeiçoar as capacidades internas, bem como prever os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando melhorar o desempenho futuro.

Assim, a avaliação do desempenho viabiliza a busca da melhoria contínua dos serviços e da produtividade da organização, aumentando a satisfação dos clientes, a competitividade empresarial e, conseqüentemente, a participação no mercado (Takashina, 1996).

Objetivo

Do exposto, verifica-se que técnicas eficientes para identificação dos principais gargalos e definição de ações estratégicas são necessárias para toda organização que pretenda a sustentabilidade no mercado em longo prazo. Assim, justifica-se o objetivo do presente trabalho, que consiste na apresentação de um procedimento desenvolvido para avaliar o desempenho global de uma organização qualquer segundo a ótica dos diversos agentes envolvidos e que permite a identificação dos principais pontos de gargalo, servindo como subsídio à tomada de decisões de curto, médio e longo prazo.

Para alinhar o procedimento mencionado foi desenvolvido um estudo do estado da arte sobre a evolução das técnicas empregadas para a avaliação do desempenho organizacional, empresas foram visitadas para observação dos procedimentos adotados e profissionais do setor foram consultados. O procedimento a ser apresentado se apóia na avaliação de indicadores de desempenho setorial, posteriormente integrados num índice de desempenho global da organização.

Os indicadores a serem empregados devem surgir da análise do estado da arte aliado às peculiaridades da organização sob estudo e a integração dos mesmos consegue-se com o emprego de um método multi critério que permita avaliar esses parâmetros de natureza tanto quali quanto quantitativa. Este artigo está composto por seis seções. Às duas primeiras, de Introdução e Objetivo, seguem o estudo do estado da arte sobre as técnicas de avaliação de desempenho e respectiva evolução e a apresentação e descrição do procedimento proposto e das etapas que o compõem. Finaliza com exemplos de indicadores úteis para medir o desempenho buscado e com as conclusões do presente estudo.

Avaliação do Desempenho – Breve Histórico

Nos primórdios da humanidade, os sistemas de medição de desempenho possuíam um caráter

notoriamente de natureza financeira. Há centenas de anos, egípcios, fenícios e outros povos realizavam o registro contábil das transações financeiras para monitorar as transações comerciais. Nos séculos das grandes explorações, as atividades das empresas globais de comércio eram medidas e movimentadas pelos livros-caixa dos contadores (Bond, 2002). Grandes corporações dos setores têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista desenvolveram algumas inovações para a medição do desempenho financeiro, em meados do século XVIII (Kaplan & Norton, 1996). Dearden (1969) conclui que indicadores como a Medida do Retorno sobre o Investimento (ROI), o orçamento operacional e o orçamento de caixa, foram fundamentais para o grande sucesso de empresas fundadas no início do século XX, como a *Dupont e a General Motors*.

Kaplan (1996) destaca a importância destes sistemas de avaliação para as empresas de produção em massa, particularmente aquelas que manufaturavam produtos relativamente padronizados com um alto conteúdo de trabalho manual. A partir da década de 80, as empresas passaram por mudanças significativas, destacando-se entre essas: o aumento da competitividade e das exigências dos consumidores, a introdução de tecnologias e diminuição da contribuição da mão-de-obra direta no custo dos produtos e serviços, a customização dos serviços, a adoção de sistemas de melhoria contínua dos produtos e processos e a necessidade de uma visão sistêmica e integrada. Assim, nos anos 80 e 90 surgiram os primeiros trabalhos chamando a atenção para a inadequação dos sistemas de medição tradicionais para a época, demonstrando a limitação da sua visão financeira, que encorajava ações de retorno em curto prazo e dificultava a realização de novos investimentos e de retorno a longo prazo.

Segundo Kaplan & Norton (1996), as medidas financeiras permitem uma avaliação de desempenho de curto prazo, mas não impulsionam o desempenho futuro. As medidas financeiras não incorporam a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. Assim, os principais problemas associados ao emprego de sistemas tradicionais para a medição de desempenho são a visão de curto prazo para atingir resultados financeiros satisfatórios; a busca da otimização local ao invés de global; o monitoramento voltado para dentro da organização; a avaliação estática e, portanto, permitindo apenas decisões de curto prazo e a ineficiência do processo por conta do longo ciclo no processamento de dados. Dessa forma, tornou-se vital o desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho para o sucesso e a prosperidade das empresas (Miller, H., Hickson, D.S. & Wilson, D., 2003).

Na década de 90, os sistemas de medição evoluíram significativamente e passaram a analisar outras dimensões de desempenho além da financeira, visando maior adequação ao novo ambiente competitivo e às novas formas de gestão. As principais características dos sistemas da década de 90 segundo Martins (1998) são a congruência com a estratégia competitiva; a inclusão de medidas financeiras e não-financeiras; dão suporte ao processo de melhoria contínua; permitem a identificação de tendências e progressos; facilitam o entendimento das relações causa-efeito; são de fácil compreensão por parte dos funcionários; abrangem todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; disponibilizam as informações em tempo real para toda a organização e são dinâmicos. Vários pesquisadores relacionam e caracterizam os novos valores não financeiros e que, no entanto agregam valor ao desempenho global. Neste sentido, destacam-se os trabalhos de Page, Basso & Silva (2003), Eccles, (2001), Amir & Levi (1996), Lynch & Cross (1995), Dempsey (1997), Schiehl & Morissette (2009), Tachizawa & Andrade (2008).

Em particular, Low (1999) relaciona uma lista de valores que não podem deixar de ser avaliados. São eles a habilidade da empresa em executar a estratégia proposta, sua capacidade de alcançar as metas previstas no prazo estipulado e com o orçamento disponível, a capacidade de inovar e de atrair e reter funcionários, a liderança em pesquisa e a experiência dos administradores, entre outros. Dentre os novos modelos propostos para a medição de desempenho, apenas alguns se mantiveram entre a lista dos mais citados na atual literatura sobre o assunto (Gerolamo, 2003). Dentre eles, destacam-se:

- *O Smart - Strategic Measurement, Analysis and Reporting Technique ou Performance Pyramid (Cross & Lynch, 1990), sistema que permite levar a visão corporativa, traduzida em objetivos de eficiência interna e de efetividade externa, até os departamentos e os centros de trabalho;*

- *O Performance Prism (Neely & Adams, 2000), modelo que tem como característica marcante a ênfase dada aos stakeholders, que são a primeira e fundamental perspectiva do desempenho segundo os autores;*

- *O modelo Scor – Supply Chain Operations Reference Model, desenvolvido pela instituição Supply Chain Council (SCC) para permitir uma análise de toda a cadeia de suprimentos, baseado em cinco processos: planejamento, fornecimento, produção, entrega e retorno dos produtos. O modelo sugere o levantamento de indicadores relacionados a custo, eficiência no gerenciamento de ativos, qualidade de serviço, tempo de ciclo e flexibilidade.*

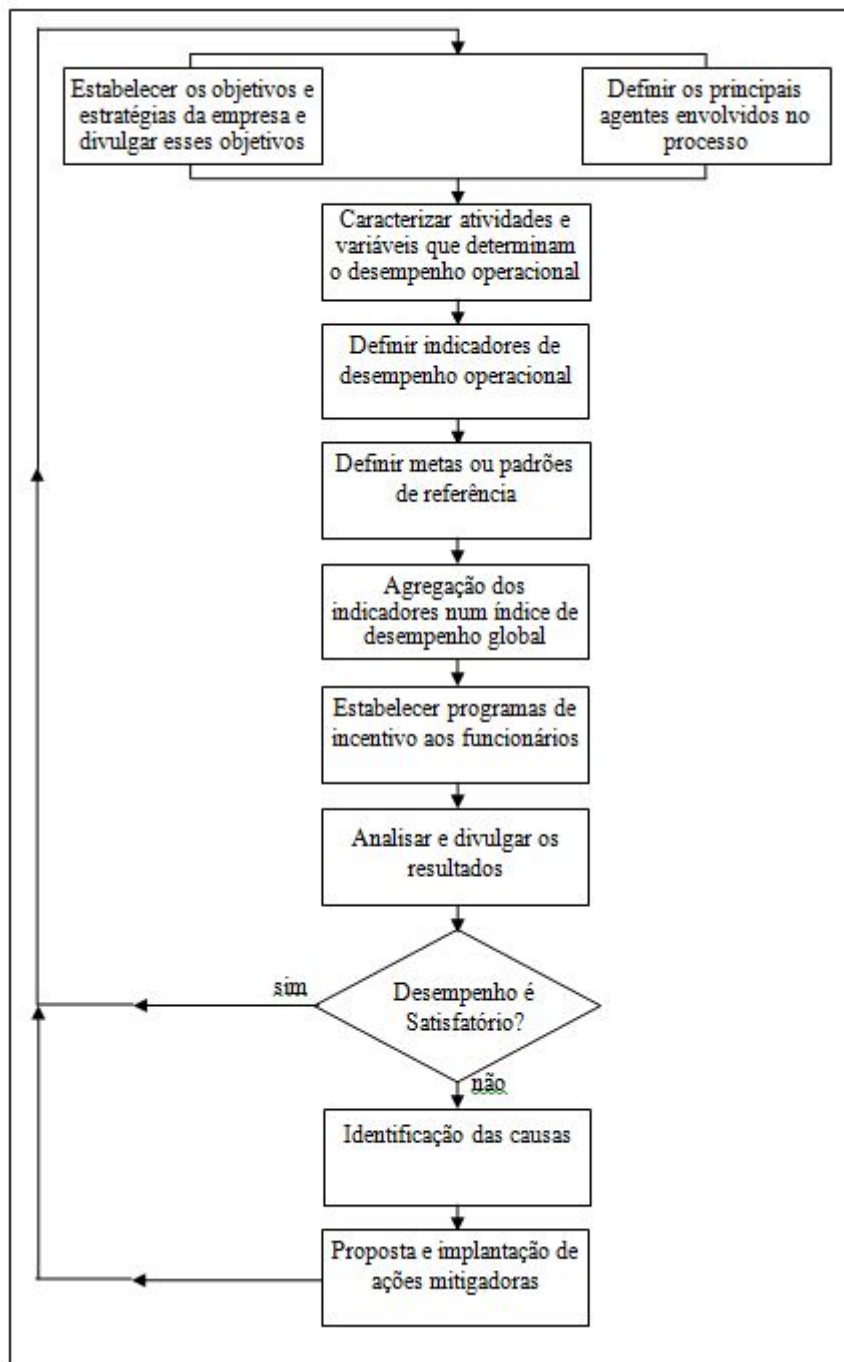
- *O BSC - Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), modelo de avaliação que integra as diversas dimensões do desempenho, reforçando a interdependência de todas as variáveis e propondo um modelo sistêmico de análise de desempenho. Além da abrangência do BSC, outra característica importante é a sua flexibilidade e possibilidade de adaptação da sua estrutura básica para contemplar peculiaridades das organizações. Segundo seus autores, este método traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e dos funcionários.*

O Balanced Scorecard recomenda a avaliação cuidadosa de cada uma dessas perspectivas, responsáveis pelo desempenho global da empresa, de forma que, dessa análise, surjam parâmetros representativos do dito desempenho, conhecidos como parâmetros ou indicadores de desempenho. Além disso, o Balanced Scorecard permite o relacionamento dos objetivos das diversas perspectivas que integram o sistema proposto. Esses objetivos guardam estreitas relações de causa-efeito que não podem ser negligenciadas a fim de que o entendimento da metodologia se dê com a devida profundidade e que as conseqüências de ações pontuais no conjunto do sistema sejam levadas em consideração durante o processo de decisão estratégica da empresa (Kaplan, 2003).

Um Procedimento para Avaliação de Desempenho

A seguir são apresentados os passos propostos para a implementação de um processo de avaliação de desempenho de organizações que se apoia na estrutura do BSC e no uso de indicadores de desempenho cuidadosamente escolhidos para representar o desempenho de cada um dos setores participantes e que serão, posteriormente, agregados num índice que expressa o desempenho global da organização. Este procedimento se apóia na estrutura do Sistema de Gestão Ambiental proposto em Fogliatti, Campos, Ferro, Sinay & Cruz (2008). Diversos autores que escrevem sobre sistemas de medição e que utilizam indicadores de desempenho, como Kaplan & Norton (1996), Takashina (1996), Taboada (2002), Razzolini (2000), Dornier, Ernst, Fender & Kouvelis (2000), Christopher (1997) e Gerolamo (2003) apontam a existência de um padrão compartilhado por todos: o ciclo PDCA (*plan, do, check, act*), ou de melhoria contínua que se inicia com a política empresarial declarada, seguida do planejamento e implantação das atividades ou processos internos, encerrando com a análise crítica da alta administração. Este ciclo é repetido indefinidamente na busca da melhoria contínua. O procedimento proposto segue as etapas que serão descritas a seguir, conforme a Figura 1:

Figura 1. Fluxograma do procedimento para avaliação do desempenho



Estabelecer objetivos e estratégias da empresa e divulgar esses objetivos

O estabelecimento dos objetivos da empresa é a base de todo o processo de avaliação do desempenho aqui proposto, sendo fundamental para a definição dos indicadores a serem utilizados na análise de desempenho e para o direcionamento posterior das ações a serem estabelecidas.

A missão da empresa é uma declaração das próprias expectativas correntes e futuras assim como das suas competências. Deve incluir uma descrição ampla e objetiva dos produtos e/ou serviços oferecidos, escopo do mercado/clientes a serem atendidos e a cobertura geográfica passível de ser alcançada e deve demonstrar as vantagens que tornam a organização competitiva. As responsabilidades sobre cada uma das tarefas/atividades desenvolvidas devem ser claramente distribuídas. Para que a estratégia da empresa seja bem sucedida, é necessário que os objetivos sejam amplamente divulgados e discutidos. A partir do momento que todos compreendem as metas de longo prazo da organização, bem como a estratégia para alcançá-las, os objetivos estratégicos de nível mais alto podem ser transformados em objetivos pessoais e de grupos (Kaplan & Norton, 1996).

Definir os principais agentes envolvidos no processo

É importante a abordagem sistêmica da empresa, incluindo todos os agentes envolvidos, fornecedores,

funcionários e clientes que se integram por meio dos processos internos desenvolvidos e de metas financeiras a serem alcançadas e se encontram limitados aos princípios de sustentabilidade ambiental da organização. Seguindo o recomendado pelo BSC apresentado no item anterior, devem ser levadas em consideração as seguintes perspectivas (Figura 2):

- *A perspectiva financeira que é fundamental para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas, indicando se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da mesma;*
- *A perspectiva dos clientes que permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados alvos nos quais a organização atuará;*
- *A perspectiva dos processos internos onde devem ser identificados os críticos para que a empresa alcance excelência. Além da otimização dos processos existentes, devem-se identificar serviços inteiramente novos, aos quais os clientes atribuem grande valor e que sejam críticos para o sucesso da estratégia da empresa em longo prazo, e*
- *A perspectiva dos funcionários onde deve ser identificada a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria desses em longo prazo. Para manter-se no mercado, a empresa deve investir no treinamento de pessoal, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.*

Figura 2. Perspectivas do Balanced Scorecard.



A estas perspectivas agregam-se:

- *A perspectiva dos fornecedores, imprescindíveis em qualquer organização e cujos anseios e metas devem estar em consonância com os da organização para garantir resultados satisfatórios e*
- *A perspectiva ambiental, segundo a qual se deve observar o processo de forma sistêmica e global de forma de se ter no mercado uma organização responsável pela sustentabilidade de suas ações.*

Figura 3. Perspectivas analisadas



Caracterizar as atividades e variáveis que determinam o desempenho operacional da organização

Para cada agente envolvido, uma série de atividades determina o desempenho do setor, em particular, e da organização, em geral. A caracterização dessas atividades e a análise das mesmas em termos de criticidade servem como base para o estabelecimento dos indicadores de desempenho a serem utilizados.

Definir indicadores de desempenho operacional relacionados com cada uma das atividades desenvolvidas pelos agentes que compõem o processo

Os indicadores de desempenho são atributos essenciais para a avaliação do desempenho dos processos da organização. Eles possibilitam que as avaliações sejam feitas com base em dados e informações qualitativo-quantitativas, dando maior confiabilidade às conclusões. Eles podem ser representados por índices, coeficientes, taxas, parâmetros, porcentagem ou valores qualitativos ([Kardec, 2002](#)). A apuração dos resultados através de indicadores é fundamental para a análise crítica do desempenho da organização em relação às metas estabelecidas, subsidiando as tomadas de decisão nos vários níveis da empresa e o replanejamento das atividades. E é fundamental que esses indicadores representem características traduzidas das necessidades e expectativas de todas as perspectivas selecionadas, sempre levando em consideração os objetivos e as estratégias da organização e referenciais externos de comparação ([Takashina, 1996](#)). Para que os indicadores possam efetivamente ajudar na tomada de decisão, é imperativo que sejam de fácil obtenção, compreensão, comparação e não sejam ambíguos ([Lima, 2004](#)). Um indicador deve ser criado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível.

Os indicadores de desempenho devem ser cuidadosamente definidos, de forma a ajudar no processo de avaliação. A especificação dos mesmos deve conter: definição clara e objetiva; unidade de medida; periodicidade ou frequência dos levantamentos; forma de cálculo e o responsável pela coleta e análise do indicador. Deve-se, ainda, analisar o inter-relacionamento dos indicadores, estruturando uma cadeia de relações de causa e efeito, possibilitando melhores subsídios para a tomada de decisões.

Definir metas ou padrões de referência a serem respeitados

Padrões e metas para os indicadores devem ser estabelecidos pela organização. Estes são, em geral, valores percentuais do valor atual do indicador a serem aumentados ou reduzidos. As metas ou padrões de referência podem ser definidos por meio de medidas internas à empresa, como previsões baseadas em séries históricas ou metas estabelecidas conforme expectativas da gerência ou de medidas externas à empresa, com o uso de benchmarkings - valores dos concorrentes, ou de valores médios do mercado e outros referenciais. Os indicadores podem ser levantados com periodicidade diária, semanal, mensal ou anual, conforme as necessidades do momento e conforme o fator a ser apurado.

Agregação dos indicadores num índice de desempenho global da organização

Com o intuito de facilitar a interpretação das informações sobre o desempenho da organização de forma global, é fundamental a utilização de um índice que agregue os indicadores setoriais. Este índice

deve incorporar todos os parâmetros considerados relevantes para avaliação de desempenho. A criação deste índice baseia-se na opinião de especialistas que auxiliam no estabelecimento de pesos relativos segundo uma escala de valores. Este índice pode ser calculado utilizando alguma técnica de multicritério como AHP, Analytic Hierarchy Process, desenvolvido por Thomas L. Saaty na década de 70 como uma técnica de análise de decisão e planejamento que considera múltiplos critérios. É muito utilizado em diversas áreas para tomada de decisão quando da alocação de recursos escassos para resolução de conflitos. Suas características apóiam-se na maneira segundo a qual a mente humana estrutura um problema complexo com grande número de elementos, agregando-os em grupos segundo propriedades comuns. Isto é, quando o ser humano identifica alguma coisa, decompõe a complexidade encontrada e quando descobre relações, sintetiza. O método consiste em três etapas. Na primeira, estrutura-se o problema, na segunda avaliam-se os elementos da estrutura apresentada e na terceira realiza-se a hierarquização dos fatores analisados.

Estabelecer programas de incentivo aos funcionários para atingir os objetivos estabelecidos.

Programas de reconhecimento, promoção e remuneração de funcionários podem e devem estar associados à realização das metas corporativas, incentivando e estimulando a criatividade dos envolvidos na resolução de problemas e na inovação nos processos. Ao promover um processo contínuo de treinamento, a empresa possibilita a reciclagem dos seus profissionais e abrevia o tempo necessário para que o novo funcionário se integre às pessoas, aos processos e à cultura da organização. Um processo de treinamento contínuo desenvolvido para a equipe deve ser composto por programas: específicos, para garantir o nível de excelência do desempenho das funções: gerais, para compartilhamento de conceitos e diretrizes da empresa; de liderança, para fortalecer o papel dos líderes de área como vetores da implementação dos processos e de segurança, para que os funcionários atuem de forma preventiva com relação aos riscos de acidentes existentes. Em paralelo, deve-se implementar um processo regular de avaliação dos treinamentos para atualização e aprimoramento dos conteúdos e dos profissionais.

Uma forma complementar do processo de formação dos profissionais é o estabelecimento de um programa de certificação pelo qual os funcionários recebem o reconhecimento da organização e podem passar a atuar como líderes de equipes, disseminando as melhores práticas pela organização. Esses líderes são responsáveis pela execução das tarefas da sua equipe, pelo acompanhamento contínuo de cada funcionário, pela integração e convergência dos esforços individuais e pela renovação dos processos e das práticas. Além de todos os fatores relacionados à capacitação dos profissionais, outro aspecto essencial para que a equipe possa executar suas funções de forma eficaz e consistente é o clima organizacional. Sem um ambiente de cooperação e de confiança, os funcionários não podem desempenhar seus papéis plenamente e a produtividade fica comprometida.

Uma organização onde os funcionários são reconhecidos e se sentem participantes da evolução da empresa e onde o desafio de atingir as metas é objetivo comum, pode liderar o mercado.

Quando o clima organizacional é bom, o comprometimento dos funcionários com a causa da empresa ocorre de forma natural e legítima. Mas cabe ressaltar a importância fundamental do papel das lideranças no que diz respeito ao grau de adesão do seu pessoal às diretrizes da empresa. Planos de carreira, de capacitação e de participação nos lucros certamente colaboram para o aumento da produtividade e do envolvimento dos funcionários em suas atividades.

Analisar e divulgar os resultados

A análise dos indicadores permite avaliar o nível atual e a tendência de cada setor no tempo em relação às metas estabelecidas. Assim, o emprego de técnicas para avaliação de indicadores de naturezas quanti e qualitativa são essências para o processo. Devem ser calculados os desvios entre os valores medidos e os padrões de referência indicados, verificando se estão dentro dos limites determinados pela gerência. Caso os desvios calculados estejam fora dos limites previstos, isto é, caso exista alguma não conformidade, as causas que provocaram as mesmas devem ser apuradas e analisadas de forma a se propor ações corretivas dos desvios apurados. Os resultados devem ser divulgados em toda a organização, apresentados de forma clara e compreensível, de modo a oferecer feedback a todos os envolvidos. Assim, todos os participantes podem compreender qual o desempenho e a contribuição de cada setor para o alcance de objetivos e metas globais.

Levantar as causas das não-conformidades com as metas e estabelecer e implementar ações

mitigadoras

É imprescindível o levantamento das possíveis causas das não-conformidades, de forma a identificar os elementos críticos para a execução satisfatória dos processos. Diagramas de relação causa e efeito auxiliam nesta tarefa. A seguir, ações devem ser criadas e implementadas para corrigir os desvios indesejados. O levantamento cuidadoso de ocorrências indesejadas aliado à avaliação estatística, auxiliam na formulação de ações corretivas que permitirão a aproximação contínua dos indicadores às metas pré-fixadas.

Revisar os planos e estratégias adotados pela empresa, verificando se as expectativas para o futuro permanecem viáveis, reiniciando-se o ciclo

Da avaliação das não-conformidades, da proposta e da implementação de medidas corretivo-mitigadoras das mesmas e de mudanças da legislação tanto nacional, estadual e municipal quanto da própria política empresarial, pode surgir a constatação da necessidade de modificação de alguma das estratégias operacionais. Essa modificação reinicia o processo de gestão operacional. Ao longo de todo o processo, os resultados parciais e globais obtidos devem ser amplamente divulgados e discutidos com o propósito de tornar as medidas mitigadoras mais efetivas. A organização deve estar, também, preparada para atuar em circunstâncias extraordinárias ou contingenciais provocadas por greves, acidentes, necessidade de recolhimento de um produto por deficiências graves, incêndios e outras. Para tal, deverá alinhar um plano emergencial que lhe permita, após um incidente, voltar ao estágio normal com rapidez e eficiência, diminuindo seus custos e dos clientes não atendidos de forma satisfatória, seja pelo nível de serviço, seja no período de tempo necessário para a sua re-estruturação.

Alguns Indicadores de Desempenho Associados com cada Setor Participativo

A partir dos objetivos determinados por cada um dos agentes participantes, serão levantados os principais indicadores de desempenho, visando o atendimento às necessidades específicas da organização. O levantamento desses indicadores levou em consideração estudos realizados em diversas empresas, pesquisa em literatura especializada (artigos, livros e revistas da área) e foi validado em entrevistas com profissionais em atividade no mercado ([Cooper & Schindler, 2003](#), [Churchill & Peter, 2003](#), [Lima, 2004](#), [Vilela, Nagano & Merlo, 2007](#)).

Processos internos

Visando possibilitar a análise das dimensões de excelência destes processos, são recomendados os seguintes indicadores: • Tempos médios das atividades e processos desenvolvidos. • Produtividade de cada processo. • Taxas de utilização dos recursos. • Ocorrências indesejáveis. • Custos e investimentos de cada um dos processos desenvolvidos.

Clientes

O serviço ao cliente representa o componente-chave que diferencia a logística moderna da abordagem tradicional que tratava somente das questões relacionadas à eficiência operacional. Na perspectiva dos clientes, os processos internos de uma organização devem ser planejados em função das suas necessidades e expectativas. Somente desta forma, integrando processos e estratégias de serviços, uma empresa pode obter vantagem competitiva sustentável em longo prazo. Além da eficiência no nível de serviço e preços competitivos, passam a ser importantes: • A facilidade de comunicação. • A presteza no atendimento. • A cordialidade no contato com o cliente. • Preparo do atendente. • A credibilidade dos serviços. e • Grau de flexibilidade dos serviços.

Funcionários

Os indicadores para avaliação do desempenho, relacionados aos funcionários, são aqueles que medem o retorno do investimento em pessoas no que diz respeito ao comprometimento da equipe nos processos, ao grau de capacitação dos funcionários para executar suas funções e à qualidade do ambiente onde eles trabalham. Os indicadores propostos relacionados aos funcionários são: • Capacitação. • Rotatividade. • Absenteísmo. • Segurança. • Saúde. • Previdência privada. • Taxas de atração e de retenção de profissionais. e • Participação nos lucros.

Fornecedores

Fornecedores com lead-times menores permitem maior dinamismo à organização. Numa relação de parceria efetiva, existem oportunidades de melhoria através do trabalho conjunto, pelo estabelecimento de padrões para a identificação rápida e eficiente dos produtos, assim como da documentação

necessária. Outros fatores importantes incluem: • A eficiência do sistema de comunicação; • A capacidade de resposta e habilidade para rastrear o pedido; • A facilidade para devoluções e trocas; • A rapidez, cordialidade e pró-atividade dos funcionários em todos os pontos de atendimento e • A abertura da gerência para sugestões e mudanças nos processos e a capacidade para negociações e soluções de problemas.

A escolha criteriosa dos fornecedores e a manutenção de uma relação simbiótica de parceria constituem um recurso valioso para a otimização do desempenho global, além de conferir maior consistência à evolução de desempenho da organização em médio e longo prazo.

Área Financeira

Os resultados financeiros e a lucratividade da organização são os objetivos finais de todo o esforço da empresa. Todos seus processos e suas atividades são projetados e constantemente revistos com o mesmo propósito. O objetivo principal da perspectiva financeira é gerar consistentemente valor aos proprietários e acionistas. A rentabilidade é uma das variáveis críticas que avalia não somente o retorno sobre o investimento, mas também fornece indícios para possibilidades de reinvestimento. De maneira análoga, a liquidez também tem impacto direto no desempenho da empresa e desempenha um papel crítico. Esta relação é facilmente compreendida quando se analisam a capacidade e a velocidade de reação de uma empresa às mudanças de cenários macro e micro econômicos, verificando-se que estas dependem diretamente da possibilidade de realocação de recursos a curto prazo (*liquidez corrente*) e a médio/longo prazo (*liquidez geral*).

Outra variável financeira que não pode ser negligenciada num cenário de longo prazo, é o nível de endividamento, que avalia a capacidade da organização de pagamento de compromissos com terceiros. É essencial o constante monitoramento dessa variável para evitar que a mesma atinja níveis que possam vir a comprometer a sustentabilidade dos processos e a sobrevivência da empresa. Assim, os indicadores associados à perspectiva financeira são: • Crescimento da receita, • A redução dos custos, • A maximização de utilização dos ativos e • A otimização dos investimentos.

Área Ambiental

Do ponto de vista da sustentabilidade ambiental, a organização deve: • Estar preocupada com o levantamento dos impactos causados por seus negócios na geração e distribuição de riqueza na comunidade onde atua; • Colocar em prática iniciativas referentes a programas sociais se responsabilizando pelos custos associados; • Participar de fóruns e associações empresariais colaborando na elaboração de propostas de interesse público; • Gerenciar o consumo de recursos internos como energia, combustíveis fósseis, água e outros e • Se preocupar com a divulgação dos danos ambientais, efetivos ou potenciais, associados às atividades internas da organização. Cabe mencionar que neste trabalho não se pretende definir uma lista exaustiva de indicadores, pois cada empresa, conforme suas características e peculiaridades, pode ter a necessidade de incorporar outros indicadores que substituam ou complementem os aqui apresentados.

Conclusões

A abertura de mercados mundiais promoveu a competição global. Assim, os gastos em pesquisas e desenvolvimento tornaram-se fundamentais. Novas tecnologias de informação induziram novas formas de administração que solicitam um novo tipo de gestor que privilegia a responsabilidade social e a melhoria do desempenho global dos resultados. Diante do exposto, observa-se que o processo de geração, seleção e gestão de indicadores de desempenho merece muita atenção pelas organizações para que possam ser obtidas conclusões consistentes a respeito do desempenho das mesmas. A escolha dos indicadores a serem adotados por cada organização dependerá da estratégia corporativa da mesma e das suas necessidades. O desenvolvimento e a implantação de um procedimento baseado numa abordagem sistêmica, como o modelo Balanced Scorecard permite integrar as diversas áreas em prol de objetivos comuns, assegurando a sustentabilidade do desempenho a médio e longo prazo.

Entretanto, a elaboração de um programa de avaliação de desempenho baseado no estabelecimento de indicadores e na definição de metas nos diversos níveis hierárquicos da empresa constitui tarefa complexa e de longo prazo.

Para obter sucesso, as organizações devem distribuir responsabilidades entre os setores das mesmas. No processo de coleta dos dados e análise dos indicadores que irão avaliar o desempenho global, deve haver comprometimento absoluto com a integridade das informações obtidas, evitando-se qualquer

tipo de distorção. Todos os envolvidos nesta cadeia de serviços devem trabalhar de forma coordenada e conjunta no sentido de unir competências e otimizar o serviço para o cliente final, aprimorando a qualidade no atendimento tanto nas consultas realizadas, quanto na solicitação dos pedidos, nas entregas e no apoio pós-venda. A agregação dos indicadores num índice final que expressa o nível de desempenho da organização é importante para a comparação com outras empresas do tipo, pois o resultado de dita comparação junto às decisões adotadas para melhoria do seu desempenho poderá garantir a competitividade do negócio, e, portanto, a sua permanência no mercado.

Bibliografia

- Alves, P. L. de L. (2000). Implantação de Tecnologias de automação de Depósitos: Um Estudo de Casos (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Amir, E. & Levi, B. (1996). Value relevance of non financial information: the wireless communications industry. *Journal of Accounting and Economics*.
- Bond, E. (2002). Medição de Desempenho para Gestão da Produção em um Cenário de Cadeia de Suprimentos (Dissertação de Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Engenharia de Produção, São Carlos, SP, Brasil.
- Christopher, M. (1997). Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para Redução de Custos e Melhoria de serviços. São Paulo: Pioneira.
- Churchill Jr, G. & Peter, J. P. (2003). Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo. Ed Saraiva.
- Cooper, D. R. & Schindler, P.S. (2003). Métodos de Pesquisa em Administração. Ed 7, Porto Alegre, Bookman.
- Cross, K., & Lynch, R. L (1990,). Managing the Corporate Warriors. (Vol 23, Nº 4, pp 54-59), April Quality Progress, Milwaukee.
- Dearden, J. (1969, May/June). The Case against ROI Control. (pp. 124-135). *Harvard Business Review*.
- Dempsey, S. et al. The use of strategic Performance variables as leading indicators in financial analysts forecast. disponível em <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 05 de ag. 2004.
- Dornier, P. P., Ernst, R., Fender, M. & Kouvelis, P. (2000). Logística e Operações Globais: Textos e Casos. São Paulo: Atlas.
- Eccles, R.G. et al (2001). The Value Reporting Revolution, New York: John Wiley & Sons.
- Fitzsimmonds, J. A. & Fitzsimmonds, M. J. (2002). Administração de Serviços, Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação. Porto Alegre: Bookman.
- Fogliatti, M. C., Campos, V. B.G., Ferro, M. A.C., Sinay, L. & Cruz, I. (2008). Sistema de Gestão Ambiental para Empresas. Rio de Janeiro: Interciência.
- Gerolamo, M. C. (2003). Proposta de Sistematização para o Processo de Gestão de Melhorias e Mudanças de Desempenho (Dissertação de Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Engenharia de Produção, São Carlos, SP, Brasil.
- Lima, R. F. C. (2004). Procedimento para Avaliar o Desempenho Operacional de Centros de Distribuição (Dissertação de Mestrado). Instituto Militar de Engenharia-IME. Rio de Janeiro.
- Low, J. (1999). Gauging results: what measures matter?. *Harvard Management Update*. (Vol 4). Disponível em <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acesso em 10 de set 2004.
- Lynch, R. & Cross, K. (1995). Measure up. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. (Vol 74, Nº 1, pp. 75-85). *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. (2003). Management Innovation. (Vol 5, Nº 1). *Balanced Scorecard Report*.
- Kardec, A., Flores, J. & Seixas, E. C. (2002). Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Martins, R. A. (1998). Sistemas de Medição de Desempenho: Um Modelo para Estruturação do Uso (Tese de Doutorado).

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Miller, S. J. , Hickson, D. J. & Wilson, D. S. (2003). Decision Making in Organizations. In: Handbook of Organizations Studies, (Vol 2. Stewardt, R. C. e Nord, W. R.). Londres: Sage Publications.

Neely, A. & Adams, C. (2000). Perspectives on Performance: The Performance Prism. Cranfield, Centre for Business Performance.

Page, E. S. U., Basso, L. F. C. & Silva, M. A. da (2003). Indicadores de Desempenho como Direccionadores de Valor. (Vol 7, Nº 1). Revista de Administração Contemporânea-RAC.

Razzolini, E. (2000). Avaliação do Desempenho Logístico de Fornecedores de Medicamentos: um Estudo de Caso nos Hospitais Paranaenses (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Engenharia de Produção, Florianópolis, SC, Brasil.

Saaty, T. L. (2001). Decision Making for Leaders, (Vol II). AHP Series, RWS Publishers.

Schiehll, E. & Morisette, R. (2000). Motivation, Measurement and Rewards from a Performance Evaluation Perspective. (Vol 4, Nº 3). Revista de Administração Contemporânea-RAC.

Taboada Rodrigues, C. M. (2002). Fluxograma do processo de avaliação de desempenho (anotações de aula). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

Takashina, N. T. (1996). Indicadores da Qualidade e do Alto Desempenho: como Estabelecer Metas e Medir Resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Tashizawa, T. & Andrade, R. O. B. de (2008). Gestão Socioambiental. Estratégias na Nova Era da Sustentabilidade. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier.

Vilela, D. L., Nagano, M. S. & Merlo, E. M. (2007). Aplicação da Análise Envoltória de Dados em Cooperativas de Crédito Rural. (Vol 11, Segunda Edição Especial). Revista de Administração Contemporânea-RAC.

Sobre o autor / About the Author:

1) Maria Cristina Fogliatti de Sinay e 2) Laura Sinay e 3) Isolina Cruz

cristinasinay@gmail.com , laurasinay@hotmail.com , solicruz@yahoo.com

1) Pós-graduação em Administração. Escola de Ciências Sociais Aplicadas, UNIGRANRIO, 2) Departamento de Turismo da UNIRIO, 3) Consultora Autônoma