

Decisão Gerencial Pautada em Indicadores Relacionados aos Cinco Objetivos de Desempenho

Juliana Piassa (Faculdade de Jaguariúna) piassa.juliana@gmail.com
Marcos Afonso Armelino (Faculdade de Jaguariúna) marcosarmelino@uol.com
Eduardo Guilherme Satolo (Faculdade de Jaguariúna) engproducao@faj.br

Resumo:

Este artigo objetiva demonstrar que é possível ter maior assertividade na tomada de decisão gerencial quando são adotados indicadores relacionados aos cinco objetivos de desempenho a fim de diminuir a subjetividade na tratativa dos eventos. No estudo realizou-se uma Revisão de literatura contemplando os objetivos de desempenho, o gerenciamento e os principais indicadores gerais. Como resultado do trabalho concebeu-se um modelo de gestão para a implantação de indicadores desdobrados dos cinco objetivos de desempenho. Conclui-se que tal modelo é capaz de subsidiar de modo simples e eficaz o processo decisório de gestores e ainda pode ser empregado sob outros focos.

Palavras chave: Objetivos de Desempenho, Indicadores, Gestão, Assertividade.

Management Decision Ruled in Indicators Related to Five Objectives of Performance

Abstract

This article's purpose to demonstrate the possibility of increase the assertiveness of management decision making when are adopted indicators related to the Five Performance Objectives with the intent of reducing the subjectivity in dealing with events. In this study is conducted a literature review contemplating the performance objectives, the management and the main indicators. As a result of this work, a management model is created to implement indicators derived from the Five Performance Objectives. It is possible to conclude that this model is able to subsidize, in a simple and effective way, the decisive process of managers. It may also be used under other focus.

Key-words: Performance Objectives, Indicators, Management, Assertiveness.

1. Introdução

Frente ao mercado atual, extremamente competitivo, as organizações lutam a cada dia por sua sobrevivência. Diante de tal cenário é perceptível que a investigação por soluções aos problemas tem se tornado o núcleo da função gerencial. Deste modo “gerenciar é resolver problemas” tendo-se o conceito de problema como um resultado indesejável (FALCONI, 2009, p. 23).

Executando papel fundamental nesta atividade destacam-se os indicadores, que apontam as lacunas na busca por melhores resultados.

Para De Rolt (1998) segundo Bastos (2011) os indicadores mensuram os níveis de eficiência e eficácia, isto quer dizer que medem a *performance* dos processos. Takashina e Flores (1996)

citados por Daniel (2011, p. 5) “afirmam que indicadores são essenciais para o planejamento e controle dos processos da organização”.

Estes indicadores estão também alinhados aos interesses dos *stakeholders*, podendo ser desdobrados nos cinco objetivos de desempenho – qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

O sucesso dos indicadores pode estar ligado a alguns fatores básicos para sua implantação, tais como: a coerência do desdobramento de metas e meios com os objetivos estratégicos da empresa (CARVALHO *et al.*, 2005); a aplicação do conceito de *trade-off* para delimitar a atuação perante os objetivos de desempenho de modo a focar em algumas operações e evitar conflitos e inconsistências (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009); o estabelecimento de metas desafiadoras à equipe, mas possíveis de serem alcançadas e o comprometimento dos gerentes na busca incessante por melhoria contínua (FALCONI, 2009).

Perante tal panorama surge uma problemática que contempla a relação entre os indicadores desdobrados dos objetivos de desempenho e as decisões dos gestores. A qual tem sua necessidade justificada pela utilização, cada vez mais consolidada, de indicadores no ambiente empresarial com o propósito de diminuir a subjetividade na tratativa dos eventos.

Este artigo objetiva demonstrar como indicadores referentes aos cinco objetivos de desempenho podem direcionar de maneira mais assertiva a tomada de decisão. Para tanto serão considerados no estudo uma revisão bibliográfica sobre: os objetivos de desempenho, a convergência para o gerenciamento e os principais indicadores gerais, e a concepção de um modelo que norteie a eficácia na gestão.

2. Metodologia

A metodologia adotada é a Revisão de literatura, a qual fornecerá os fundamentos teóricos necessários para estruturar a construção de um modelo de gestão.

Conforme Noronha e Ferreira (2000) citados por Miguel e Salomi (2004) a revisão de literatura desenvolve sua importância através da possibilidade de identificação, conhecimento e acompanhamento da pesquisa em uma área do saber. Para Hart (2003) a pesquisa bibliográfica almeja a demonstração de habilidades, o domínio de determinado tema específico e a justificativa do tópico de pesquisa.

Existem seis passos de como conduzir sua realização, que são: selecionar um tema; pesquisar a literatura relacionada ao tema escolhido; desenvolver a argumentação; investigar a literatura; criticar a literatura e por fim, escrever a revisão (MACHI; McEVOY, 2012).

De acordo com Noronha e Pires (2000) citados por Moreira (2004) as revisões de literatura podem ser classificadas em quatro critérios: propósito; abrangência; função; tratamento e abordagem.

Este artigo pode ser classificado como:

- Quanto ao propósito (analítico ou de base): trata-se de analítico pois faz uma revisão sobre o desenvolvimento de uma área específica.
- Quanto à abrangência (temporal ou temático): é temático porque faz um recorte do tema.
- Quanto à função (histórico ou de atualização): classifica-se como histórico por destacar alguns trabalhos sobre o tema.
- Quanto ao tratamento e abordagem (bibliográfico ou crítico): aponta-se como bibliográfico, pois deu-se com a seleção de uma pequena amostragem de artigos sobre um determinado tema.

3. Revisão Bibliográfica

Nesta seção será apresentada uma discussão de literatura abordando os principais tópicos relacionados à medição de desempenho e sua interface com gerenciamento.

3.1 Histórico da Medição de Desempenho

Para Bititci *et al.* (2001) segundo Tezza *et al.* (2010) a partir de 1960 houve um movimento da qualidade que convergiu do uso exclusivo de indicadores financeiros para a inclusão do uso de indicadores não financeiros com ênfase em qualidade, velocidade, flexibilidade e custo, tendência que foi solidificada em 1980.

Em meados da década de 1990, Deming pregava que as empresas que sobreviveriam ao mercado seriam as focadas em qualidade, produtividade e serviços e adotava a teoria da seleção natural de Charles Darwin aos negócios (DEMING, 1990). Passados vários anos é possível verificar que a teoria continua sendo aplicável e que são as empresas mais bem estruturadas e adaptáveis que sobrevivem ao acirrado mundo organizacional.

Vale salientar que a partir de 1980 ocorreram duas fases distintas de acordo com Neely e Austin (2000) citados por Attadia e Martins (2003), sendo que a primeira incorreu na “miopia da medição” onde as organizações verificaram que possuíam medições incorretas e a segunda, na “loucura da medição” marcada pela implantação desenfreada de inúmeras medições.

Para se entender melhor estas fases é interessante conceituar sistema de medição de desempenho.

3.2 Definições e Implantação da Medição de Desempenho

A medição de desempenho segundo Neely *et al.* (1995) citado por Corrêa e Corrêa (2005) é o processo de quantificar ação, no qual a medição traduz o processo de quantificação.

Compreendendo o conceito, o grande desafio é escolher um caminho para a medição. Tezza *et al.* (2010) cita as visões de Son e Park (1987) e de Keegan *et al.* (1989), sendo que para os primeiros é preferível a escolha de uma única medida para o desempenho e para o segundo, um modelo que consiga relacionar qualquer medida abrangendo os ambientes interno e externo e custos.

Outra visão é trazida por Slack, Chambers e Johnston (2009) que relacionam a medição com os cinco objetivos de desempenho contemplados no processo de tomada de decisão alicerçado nos interesses dos *stakeholders*. Porém, tais objetivos podem estar “sujeitos aos reflexos da relação causa e efeito proveniente do processo de tomada de decisão gerencial” (CARVALHO *et al.*, 2011).

Diante do contexto com aspectos conflitantes e da importância do tema na atualidade da medição se faz necessário conhecer o conceito de cada objetivo de desempenho para que seja possível integrá-los à tomada de decisão.

Existem cinco objetivos de desempenho, que são (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009):

- Qualidade: significa fazer certo na primeira vez atendendo às expectativas do consumidor
- Velocidade: é a diferença de tempo entre o momento da requisição e o recebimento de produtos ou serviços
- Confiabilidade: está relacionada ao cumprimento de prazos de entrega de bens ou serviços em decorrência à eficácia dos processos
- Flexibilidade: refere-se à capacidade de alteração da operação em o que, como ou quando

se faz

- Custo: implica que menor custo de produção de bens e serviços pode ser repassado como preço mais baixo ao consumidor.

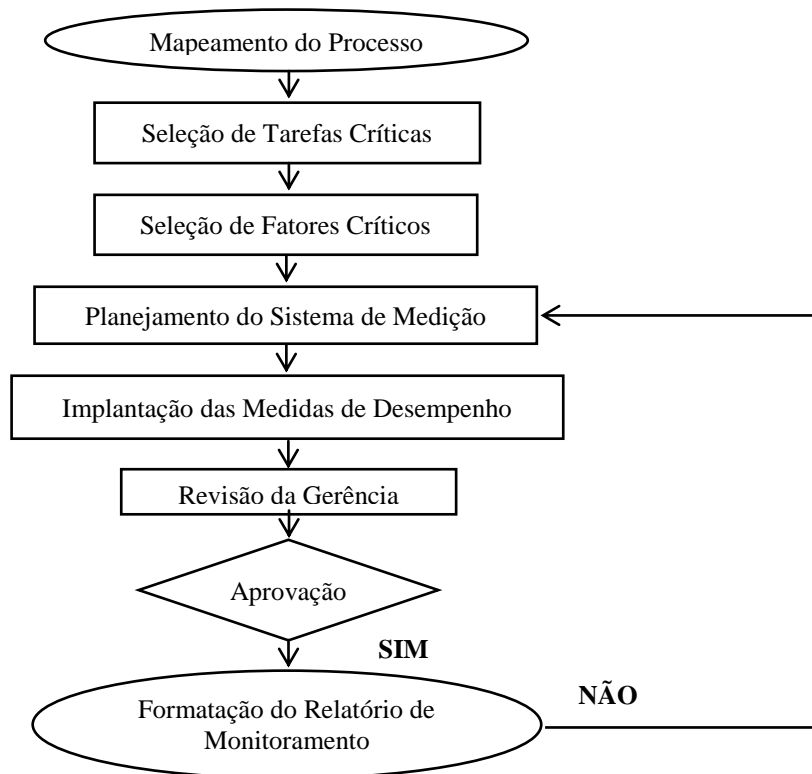
Buscando um aprofundamento maior em tais objetivos de desempenho segue uma compilação de indicadores criados sob o âmbito destes, que pode ser visualizada na Tabela 1 (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009):

Objetivo de desempenho	Medida parcial de desempenho
Qualidade	Número de defeitos por unidade
	Nível de reclamação de consumidor
	Nível de refugo
	Solicitações de garantia
	Tempo médio entre falhas
	Grau de satisfação do consumidor/cliente
Velocidade	Tempo do consumidor em fila
	<i>Lead time</i> de pedido
	Frequência de entregas
	Tempo de atravessamento real <i>versus</i> teórico
	Tempo de ciclo
Confiabilidade	Porcentagem de pedidos entregues com atraso
	Atraso médio de pedidos
	Proporção de produtos em estoque
	Desvio médio da promessa de entrega
	Aderência à programação
Flexibilidade	Tempo necessário para desenvolver novos produtos/serviços
	Faixa de produtos ou serviços
	Tempo de mudança de máquina
	Tamanho médio de lote
	Tempo para aumentar a taxa de produção
	Capacidade média/capacidade máxima
	Tempo para mudar programações
Custo	Variação de custos contra orçamento
	Utilização de recursos
	Produtividade de mão-de-obra
	Valor agregado
	Eficiência
	Custo por hora de operação

Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston (2009)

Tabela 1 – Medidas Parciais de Desempenho

Para a implantação de indicadores relacionados aos objetivos de desempenho ou a qualquer outra linha de raciocínio é aconselhável traçar um roteiro. Tezza *et al.* (2010) cita um desenvolvido por Meyer (1994) que contempla: mapeamento dos processos com seleção de tarefas e fatores críticos, planejamento e implantação das medidas de desempenho, revisão da gerência e formatação do relatório de monitoramento, que pode ser visualizado na Figura 1



Fonte: Adaptado de Tezza et al. (2010)

Figura 1 – Roteiro para Implantação de Indicadores

No entanto, um roteiro de implantação não pode sozinho garantir o sucesso do processo de medição. É fundamental que o sistema de medição seja consistente e para tanto uma boa medida de desempenho deveria (CORRÊA; CORRÊA, 2005): ser originada da estratégia da organização; ser fácil de interpretar; possuir meta clara, objetiva e bem definida; ser atemporal; ter foco no cliente do processo; refletir tendências; possibilitar ações concretas; prover *feedback* em tempo real e melhorias. Outro ponto relevante é o gerenciamento.

3.3 Gerenciamento

O ambiente empresarial que exigia análise, interpretação e êxito nas negociações agregou ao longo do tempo a necessidade de maior agilidade nas respostas por parte dos gestores (EBOLI, 2004). Torna-se mais evidente que a finalidade de todo e qualquer trabalho são os resultados (MAXWELL, 2008).

A função gerencial vista apenas como conhecimento técnico agregou duas outras características, que são liderança e adoção de método, e sendo assim é preciso definir as responsabilidades essenciais desta função.

Resumidamente, um gerente necessita “garantir que os processos que apoiam suas operações sejam estáveis e confiáveis” e “levantar, priorizar e resolver os problemas de sua área de responsabilidade” (FALCONI, 2009, p. 23).

Quando se refere à resolução de problemas um gerente necessariamente precisa trabalhar em grupo. Nesta conjuntura é imprescindível que, atuando como líder, o gerente conquiste o envolvimento da equipe.

Pode-se conceituar liderança como “o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo a se mover para a realização de um objetivo” (BORAWSKI, 2007, p. 34).

Neste processo está inserido o “modelo dos fatores que garantem os resultados: liderança, método e conhecimento do processo” (FALCONI, 2009, p. 13), e na aplicação do método são introduzidos os indicadores desdobrados dos cinco objetivos de desempenho.

O papel dos gerentes no processo citado é fundamental. Para Slack, Chambers e Johnston (2009), a primeira responsabilidade dos gestores é compreender o que a organização deseja alcançar como resultados e para tanto, precisam enxergar como sua função está relacionada à estratégia da empresa e a tradução dos objetivos organizacionais em objetivos de desempenho: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Em seguida é necessário definir os objetivos de desempenho que irão medir a *performance* da operação a fim de servir como base de julgamento para a fase de melhoramento. A definição deve ser sucedida do desdobramento destes objetivos de desempenho em indicadores e implantação ao nível operacional. Os gerentes saberão se estão no caminho certo se mensurarem seus processos sob o foco dos objetivos de desempenho.

Uma segunda abordagem da função dos gestores é feita por Falconi (2009) considerando que o foco do gerenciamento é o estabelecimento de metas nos problemas identificados nos horizontes estratégico, tático e operacional e nos três níveis da organização: organização, processos e operações. Tais gestores atuariam na adequada definição de metas, na revisão periódica dos projetos e no gerenciamento através do método.

Porém, sob as duas visões, um resumo do cenário ideal proposto seria o equilíbrio entre “a estratégia geral da operação e os indicadores de desempenho chaves (*key performance indicators* – KPI)” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 564).

3.4 Benefícios

É possível enumerar uma série de vantagens proporcionadas pelo sistema de medição de desempenho: comunicação da estratégia da organização; identificação e diagnóstico de problemas e oportunidades; entendimento do processo; definição e delegação de responsabilidades; melhoria do controle e planejamento; possibilidade de ações palpáveis e visíveis; envolvimento das pessoas (KIYAN, 2012). Inseridos neste sistema estão os indicadores que contribuem para a melhoria da *performance*, a qual está diretamente relacionada à satisfação dos *stakeholders* (MARTINS; COSTA NETO, 2012).

E restringindo o foco aos indicadores desdobrados dos cinco objetivos de desempenho visualizam-se benefícios em relação ao fato destes se aplicarem a todos os tipos de operações produtivas e poderem se rearranjar de diferentes modos, sejam em diversas medidas detalhadas ou agregados em medidas compostas ou ainda, em medidas agregadas que por sua vez representariam maior relevância perante a estratégia da organização (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

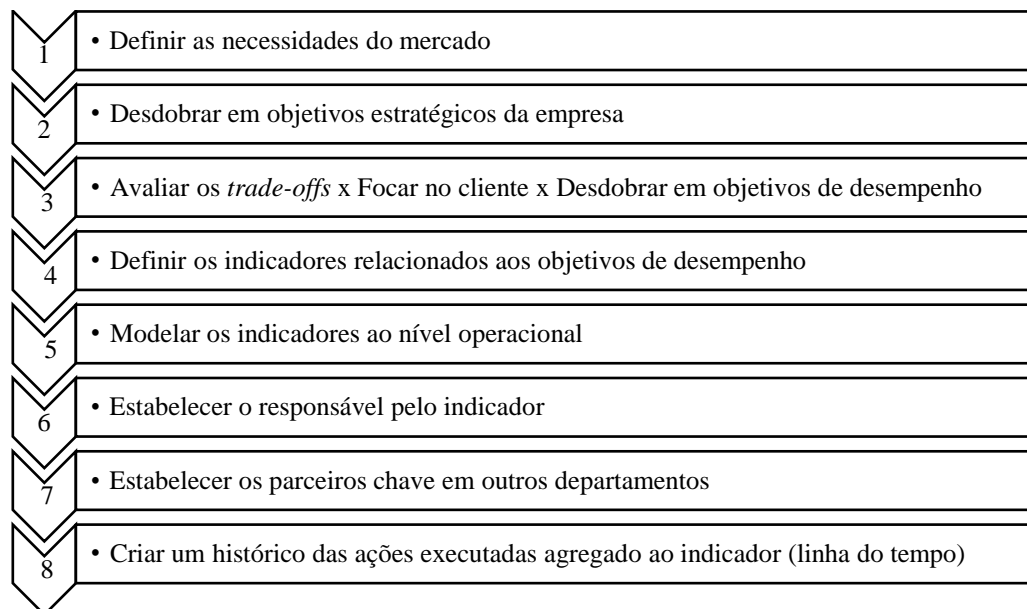
3.5 Dificuldades

Entre as grandes dificuldades na implantação de uma avaliação de desempenho estão: a necessidade de garantir que os indicadores estejam alinhados com a estratégia da empresa de modo a ocupar o local central no sistema de medição (CORRÊA; CORRÊA, 2005) e a definição de quais indicadores chave deverão ser utilizados a fim de assegurar a priorização correta entre os objetivos de desempenho através da compreensão do que o mercado requer e

a consideração de que a melhoria de desempenho de um objetivo pode ocorrer em detrimento de outro (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

4. Discussão

Sob a análise dos materiais explorados e a visão dos autores deste artigo é concebido um modelo aplicável a qualquer departamento da empresa sugerindo um caminho lógico para a implantação de indicadores relacionados aos objetivos de desempenho, que pode ser visualizado na Figura 2



Fonte: Os autores

Figura 2 – Modelo para Implantação de Indicadores Relacionados aos Objetivos de Desempenho

Esmiuçando cada etapa do modelo temos as seguintes proposições:

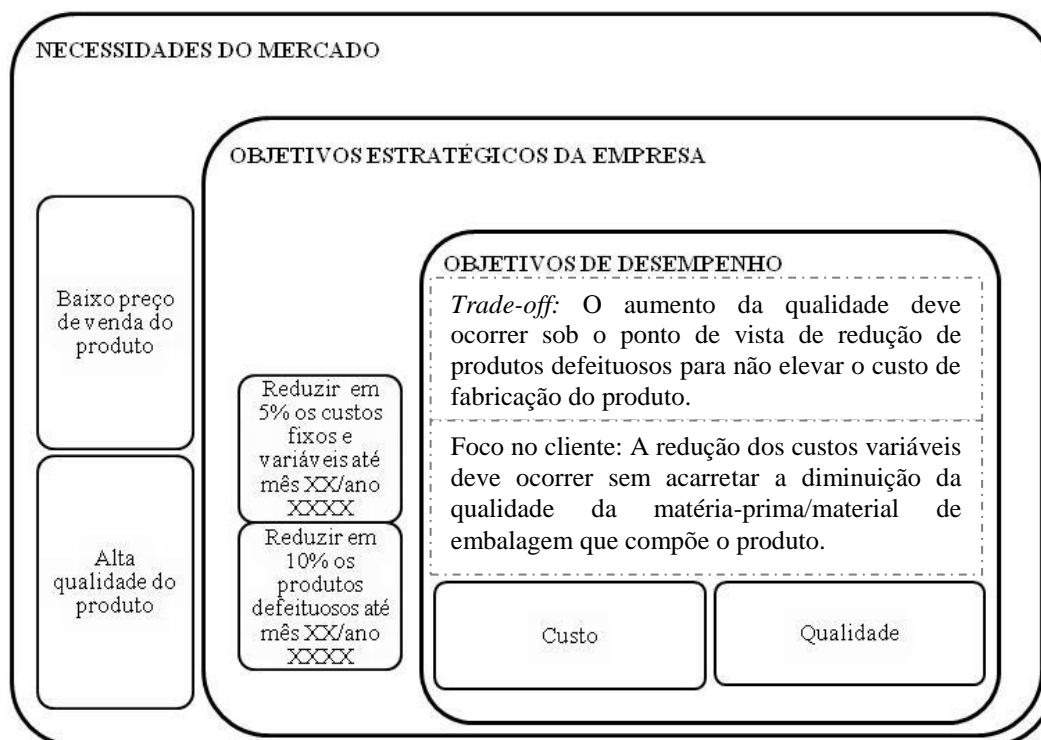
- Etapa 1. Definir as necessidades do mercado: Conhecer o que os clientes/consumidores desejam e atender a seus requisitos faz parte de um processo que visa manter a organização viva e competitiva no ambiente de negócios em que está inserida. Para tanto, existem alguns pré-requisitos básicos, que são: o estudo das perspectivas do mercado, dos concorrentes e do posicionamento da organização.
- Etapa 2. Desdobrar em objetivos estratégicos da empresa: O entendimento das necessidades do mercado precisa posteriormente se transformar em objetivos estratégicos da empresa para mostrar o caminho a ser seguido. Slack, Chambers e Johnston (2009) definem estratégia como decisões e ações que possuem um efeito amplo perante toda a organização, a posicionam em relação ao ambiente e a direcionam para o alcance das metas de longo prazo.
- Etapa 3. Avaliar os *trade-offs* x Focar no cliente x Desdobrar em objetivos de desempenho: Nesta etapa é necessário avaliar e conciliar três aspectos para que se possa selecionar os objetivos de desempenho a serem adotados. O primeiro olhar deve ser para os objetivos estratégicos definidos, o segundo olhar para os possíveis *trade-offs* existentes e o terceiro, para o cliente.

A teoria de *trade-off*, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) traz à luz a ideia de que a melhoria de desempenho de um objetivo pode levar a detrimento de outro, mas atualmente também agrega o conceito de que a melhoria do desempenho de aspectos diferentes pode ocorrer simultaneamente sem contudo haver um rebaixamento do nível de um deles.

Já o foco no cliente precisa compor este processo de análise para que não haja uma distorção dos *inputs* obtidos na etapa 1.

- Etapa 4. Definir os indicadores relacionados aos objetivos de desempenho: Os objetivos de desempenho devem ser traduzidos em indicadores que representem diretamente o que se tem relevância de ser medido e prioridade de ser melhorado de modo a possibilitarem o maior retorno possível. Sendo assim, recomenda-se restringir o foco a poucos indicadores. A definição da meta deve considerar os aspectos técnicos envolvidos no produto/serviço medido evitando um equívoco que possa causar efeitos colaterais indesejáveis. E de acordo com Corrêa e Corrêa (2005) essencialmente o indicador deve ser de fácil interpretação e refletir tendências.
- Etapa 5. Modelar os indicadores ao nível operacional: A modelagem dos indicadores ao nível operacional consiste em aperfeiçoar sua formatação com foco em simplificação a fim de facilitar a interpretação dos dados e demonstrar a relação dos indicadores com as atribuições dos envolvidos.
- Etapa 6. Estabelecer o responsável pelo indicador: O estabelecimento de um responsável pelo indicador garante que haverá um “dono” para gerenciá-lo. Tal responsabilidade confere maior agilidade à análise crítica e o monitoramento adequado das ações necessárias.
- Etapa 7. Estabelecer os parceiros chave em outros departamentos: Parceiros chave em outras áreas traz o apoio necessário para a execução de ações interdepartamentais sob o enfoque de processos horizontais e contribui para a geração de novos conhecimentos sob a base de equipes multidisciplinares atuando em conjunto.
- Etapa 8. Criar um histórico das ações executadas agregado ao indicador (linha do tempo): O registro das ações executadas evita que novos responsáveis pelos indicadores repitam ações que não surtiram os resultados desejados e também possibilita que analisem as ações com resultados satisfatórios para complementações futuras.

Com a finalidade de exemplificar o modelo é abordado um caso hipotético. As três primeiras etapas são demonstradas na Figura 3



Acesso em: 9 set. 2011.

BORAWSKI P. E. et al. *Quality Basics. Quality Progress. june 2007.*

CARVALHO, G. J. et al. Gestão estratégica através da integração entre objetivos de desempenho e forças competitivas. XV SIMPEP, 2008. Disponível em: < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=2>. Acesso em: 23 out. 2011.

CARVALHO, Marly Monteiro de. et al. Gestão da Qualidade: teoria e casos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de Produção e de Operações. Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2005.

DANIEL, B. H. et al. A formulação de indicadores de desempenho no auxílio à gestão estratégica organizacional: Um estudo de caso. XVIII SIMPEP, 2009. Disponível em: < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=4>. Acesso em: 9 set. 2011.

DEMING, William Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. 2ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FALCONI, Vicente. O Verdadeiro Poder. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

HART, Chris. *Doing a Literature Review: releasing the social science research imagination.* SAGE Publications Ltd, 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=tc8LS6qa_KIC&printsec=frontcover&dq=Doing+a+literature+review&hl=pt-BR&sa=X&ei=J6mMT9GoAqfi2QWd-dCQ&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true>. Acesso em: 21 abr. 2012.

KIYAN, Fábio Makita. Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico. 2001. 108p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001. Disponível em: <<http://pessoal.utfpr.edu.br/wolff/arquivos/IndicadoresdedesempenhoKyian2001.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2012.

MACHI, Lawrence A.; McEVOY, Brenda T. *The literature review: six steps to success.* A SAGE Company, 2009. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=xPCVe-xuhZcC&printsec=frontcover&dq=The+literature+review&hl=pt-BR&sa=X&ei=lqmMT_-wIqes2wX3yv7CQ&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true>. Acesso em: 21 abr. 2012.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro L. de O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. Revista Gestão & Produção, v. 5, n. 3, p. 298-311, dez. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2012.

MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. Revista Produção, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000100003>. Acesso em: 21 abr. 2012.

MOREIRA, Walter. Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção. Janus, Lorena, n. 1, p. 21-30, 2º semestre. 2004. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/viewFile/1/1>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEZZA, Rafael et al. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. Revista Gestão & Produção, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 75-93, jan./mar. 2010.