

Gestão da Qualidade e Gestão Estratégica – Sistema de Medição de Desempenho

por Mauricio de Oliveira em qualidadebrasil.com.br

Indicadores de desempenho não são novidade para ninguém, pois em qualquer sistema de gestão de qualidade, minimamente decente, estarão presentes os indicadores, aliás, é uma exigência da ISO 9001, e não tem para onde fugir; então, todo mundo, em algum momento já deve ter ouvido sobre o que é um *Indicador de Desempenho*; mas não faz mal lembrar: “*Indicador de Desempenho é o resultado da mensuração de determinada característica de produto, processo ou serviço que gera dados para a tomada de decisão de forma sistêmica na empresa*”. Outros artigos já trataram deste tema neste mesmo espaço, entretanto, a idéia é aprofundar um pouco mais e dar uma fundamentação mais ampla e que, duvido, caiba no espaço de um texto. Saibam, contudo, que existem grandes famílias de indicadores de desempenho em uma empresa. Observemos alguns exemplos de famílias de indicadores de desempenho em uma empresa:

- *Aqueles que medem o desempenho da empresa em seu mercado, entre seus clientes;*
- *Os econômico-financeiros, que medem a saúde financeira de uma empresa;*
- *Indicadores de desempenho das pessoas que trabalham na empresa. Lembremos que as novidades, o aprendizado e o conhecimento vêm da cabeça das pessoas, não das máquinas);*
- *Indicadores de fornecedores, que medem o atendimento aos acordos feitos e o sucesso de sua gestão, como, por exemplo, para minimizar estoques.*
- *Aqueles indicadores relativos aos produtos/serviços e às operações da empresa para produzi-los;*
- *Indicadores da sociedade, que medem como sua empresa é percebida e qual é o retorno que ela gera para a sociedade;*
- *Indicadores que medem como são realizadas as atividades dos processos internos (de apoio e organizacionais);*

Mas, quais são os passos para a implementação de um indicador de desempenho?

Imaginemos, pois, uma situação real. De repente, numa reunião qualquer, o diretor de determinada empresa X, resolve medir o grau de satisfação dos clientes da empresa; dirigiu-se ao gestor responsável pela área de vendas, e passou-lhe a responsabilidade de medir a tal da

satisfação. Deu-lhe 15 dias para apresentar a primeira medição e pediu máximo empenho nessa atividade. Frio da barriga, corpo gelado, e o pobre do gerente está com um abacaxi nas mãos, seus colegas olham-no com pena e comiseração. Mas, na verdade, não é para se desesperar. É só organizar as coisas. Senão, vejamos:

1º Passo:

É preciso determinar o que vai ser medido. No caso da empresa X, será a satisfação dos clientes;

2º Passo:

É importante entender por que é importante estabelecer um sistema de indicadores de desempenho.

O diretor não deixou claro para o gestor, mas ele está querendo verificar se a empresa está satisfazendo seus clientes, ou seja, atendendo a suas necessidades e expectativas. Se a satisfação não estiver legal, ele estará disposto a mudar, para satisfazê-los;

3º Passo:

É preciso planejar a medição, beleza, mas antes o gestor precisará responder, ele mesmo, a algumas perguntinhas primeiro, como, por exemplo: Onde encontrar os dados? De quanto em quanto tempo os dados serão coletados? Como é feito o cálculo dos indicadores? Quando eles devem ser calculados?

Quem fará os cálculos? Quanto mais detalhado for o planejamento da medição, menores serão as possibilidades de erro.

4º Passo:

É importante treinar seus colaboradores para ajudar a medir os indicadores. Se o gestor não os tiver, vai ter que correr atrás sozinho, será necessário se preparar pessoalmente para executar essas tarefas;

5º Passo:

A primeira ação que deve ser feita é coletar os dados do indicador. Entretanto, antes de apresentar os resultados, é necessário fazer um teste-piloto. Para esse teste, desenha-se um formulário para a coleta dos dados. Mas não se pode sair usando os dados coletados assim, sem mais nem menos não. Após a coleta, temos de ter a etapa de validação, em que é preciso conferir se os dados são verdadeiros ou se sofreram algum tipo de distorção. Se os dados não forem confiáveis, tente verificar as condições para melhorá-los;

6º Passo:

O sexto passo refere-se ao cálculo e à apresentação dos resultados. Assim como no passo anterior, é importante treinar. Ao calcular o indicador, aproveite a oportunidade para fazer um relatório, atentando para a validação dos dados e analisando o resultado e suas repercussões sobre a empresa. É altamente recomendável fazer uma reunião com os colegas de trabalho, antes de apresentar o resultado ao diretor, porque alguns dados pouco positivos, oriundos de setores de gerentes de outros departamentos, podem gerar problemas, se assim não for feito. Por fim, é fundamental achar os defeitos e corrigi-los. O gestor agora estará pronto para fazer a apresentação dos resultados ao diretor.

Em suma, a moral da estória resume-se no seguinte: Todo o esforço da empresa deve ser traduzido em resultados, para que se possa utilizar com inteligência todos os processos e as pessoas. Agindo assim, farão com que o sistema organizacional funcione com eficácia.

Se aprofundarmos um pouco mais na busca dos indicadores veremos que para tê-los, para coletá-los, é preciso medir. Medir é a chave dessa tradução. Mas medir o quê? E, mais importante, para quê? Ora, se formos medir tudo na empresa, provavelmente iríamos levantar dados o tempo todo e isso não teria fundamento nem resultaria em aprendizado.

O que se deve montar é uma lógica de medição interligada, efetiva para a empresa, que traga um pouco mais de segurança para gerir o negócio. Pois eis que tudo numa empresa tem uma ligação, e é papel da gestão fazer essa conexão entre as partes e o todo. O que se quer dizer é que toda empresa, para trabalhar melhor e com qualidade de vida, precisa ter estratégias e ações.

Por conta disso um sistema de medição de desempenho, para rolar redondinho, deve observar alguns aspectos importantes:

Ter influência na cultura da empresa:

As pessoas devem compreender que medir e lidar com os fatos reais é muito mais importante do que simplesmente constatar que as metas (números definidos a serem atingidos em determinado espaço de tempo) estão sendo obtidas;

Clareza

Persistir na clarificação das prioridades e das interligações entre as iniciativas dos diversos setores, gerando alinhamento e criando linguagem e objetivos comuns;

Transparência

Possibilitar a transparência na divulgação de resultados e o uso de critérios objetivos para reconhecimento das pessoas, impulsionando sua motivação para a busca do sucesso da empresa;

O desempenho global da empresa é o desempenho referente ao valor agregado às partes interessadas pela empresa, que são os clientes, a força de trabalho, fornecedores, empresários/acionistas da empresa e a sociedade. O Sistema de Medição de Desempenho pode ser visto como uma ferramenta de comparação entre o planejado e o conquistado, e uma grande fonte para correção de possíveis desvios. Usar bem os indicadores é dar sentido a números frios. Esse sentido pode ser obtido acompanhando-se a evolução do indicador ao longo do tempo, em busca de tendências. E, **acompanhar** é uma palavra simples, mas tem uma grande importância, assim como **cuidar, zelar, ter atenção, acolher, melhorar, analisar**. É possível também comparar a evolução de um indicador de desempenho com

referenciais externos. Podem aparecer informações como, por exemplo, a sua rentabilidade pode estar subindo, mas se a rentabilidade da concorrência subiu mais do que a sua, pode ser que seja necessário rever alguma estratégia. Internamente, é possível analisar a movimentação dos diversos índices de desempenho de uma empresa. Aliás, mais do que possível, é essencial, pois um índice isolado diz muito pouca coisa. Saber que a rentabilidade de uma empresa está caindo é muito pouco. Está caindo por quê? Isso só pode ser verificado através da análise de diversos outros índices de desempenho.

Por outro lado, todos os indicadores de desempenho devem ter as suas respectivas metas, senão a avaliação pode ficar confusa. É preciso que se tenha uma forma objetiva de avaliar o seu progresso. Por exemplo: As metas podem ser apenas um acréscimo ou um decréscimo em relação aos números do passado. Podem ser números estabelecidos a partir do que se acha que vai acontecer no seu mercado no futuro, levando em conta, como referência, o que ocorreu no passado ou o desempenho de referenciais externos. Elas podem ser de curto, médio ou longo prazos. O bom senso é um grande diferencial nesse momento.

Cuidado especial deve ser dado na hora das definições, elas devem ser revistas e atualizadas periodicamente, de forma tal que estejam sempre em contato com a realidade. Todos os Indicadores de Desempenho devem ter as suas respectivas metas, senão a sua avaliação pode ficar nebulosa. É preciso que se tenha uma forma objetiva de avaliar o seu progresso. Cuidado especial deve-se ter também com as armadilhas no uso das metas. Se elas forem muito fáceis de ser atingidas, o pessoal chega logo, logo lá, e ficam se achando os reis da cocada preta e

relaxam. Por isso, deve-se investir um bom tempo definindo metas que sejam difíceis de ser atingidas, mas factíveis e possíveis ao mesmo tempo. Há alguns exemplos de metas que poderia ainda aqui expor, mas o espaço do texto, como afirmado no início, não dá; então a conclusão do assunto fica para a próxima