

Analizando Indicadores de Desempenho

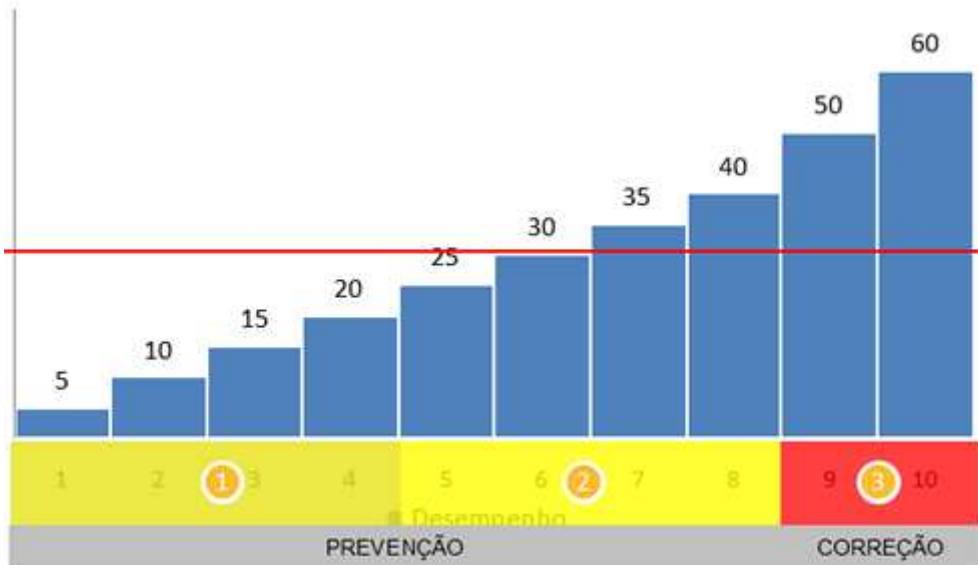
por Zafenate Desiderio em qualidadebrasil.com.br

Claramente os indicadores de desempenho devem ter um único objetivo diante da organização, ou seja, devemos identificar qual a função e necessidade deste indicador? Exatamente neste ponto que estarei relacionado o processo de avaliação.

Mas quando falamos em nível de eficiência devemos sempre pensar na responsabilidade das pessoas com relação as metas e resultados da organização, então devemos inicialmente relacionar o desenvolvimento de **indicadores de desempenho** com necessidades.

A participação de todos é fundamental para o melhor desempenho, mas lembre-se que indicadores devem ser constantemente analisados de maneira crítica e não somente após a ocorrência do mesmo, então devemos pensar nos **indicadores como ferramentas de ação** preventiva.

TEMPO DE AÇÃO SOBRE EFEITOS



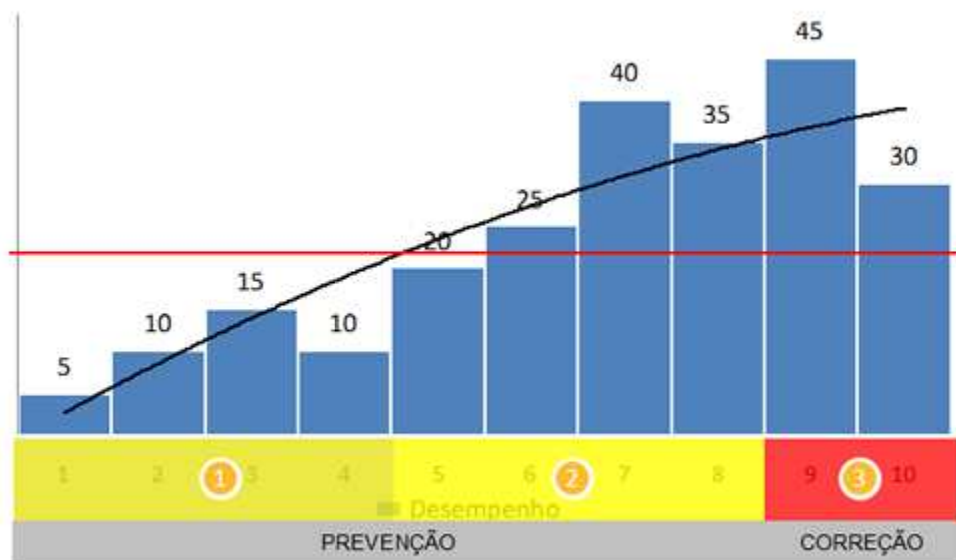
Como você pode perceber no indicador acima, adicionei uma linha referente a meta deste indicador que é relacionado ao nível aceitável de rejeição em uma linha de produção, neste caso seria 30, e abaixo relacionei um temporizador classificando o tempo de ação, nele você pode identificar que durante o TEMPO 1 o comportamento já é crescente, para isso devemos então agir de maneira preventiva sobre a falha evitando a ocorrência de seus efeitos.

Note que o tempo de resposta na parte 2 já se torna mais crítico, pois o comportamento já está em uma situação quase que definida pelos efeitos, portanto neste momento além de prevenir devemos pensar também na contenção para evitar este crescimento.

Na parte 3 já temos um indicador de desempenho fora da meta estabelecida, o que é crítico e automaticamente esta ferramenta perde a sua função de ferramenta de prevenção e torna-se apenas um indicador.

INDICADOR SERROTE E SUA TENDÊNCIA

Você já deve ter visto os indicadores que sobem e descem, eles acabam mascarando resultados e não atendem a meta, podemos notar que a tendência dos efeitos permanece, porque as ações não foram conclusivas para eliminar o problema.



Tome cuidado com as ações que dependem de prazos de resposta, isso acaba sendo o principal responsável pelo efeito serrote e não ajuda em nada nos resultados, então sempre quando pensar em ação sobre desempenho, devemos agir sobre o que de fato queremos como resultado, e não apenas o que esperamos momentaneamente.

Os indicadores com efeito serrote devem estar fora dos objetivos de ação e metas da organização.

DEFINIÇÃO DE INDICADORES E META

Não adianta medir o desempenho sem ter a possibilidade de gerar resultados, portanto ao elaborar um indicador de desempenho, devemos ter metas como fator de objetividade sobre a necessidade da organização.

Abaixo elaborei através do ciclo **PDCA** um cronograma para o desenvolvimento de indicadores de desempenho, com a finalidade de padronizar cada etapa.



Reuniões periódicas devem ocorrer baseadas no foco do desempenho dos resultados e também no planejamento de ações que modifiquem o comportamento de maneira eficaz.



Note que na imagem acima temos de um cronograma de ação baseada no indicador, portanto mesmo que o problema persista, devemos manter o estudo da causa e ser ir mais a fundo sobre a mesma.

Diante de uma meta onde o desempenho é importante, o que posso acrescentar é que o resultado está diretamente ligado ao envolvimento das pessoas e a análise crítica não deve perder o foco.