

Identificação dos Enfoques da Avaliação de Desempenho - Uma Proposta para Diagnosticar Sistemas de Medição

Carlos Eduardo Sanches Da Silva
Elizabete Ribeiro Sanches Da Silva

Resumo:

A avaliação de desempenho é parte integrante dos sistemas de gestão e encontra-se em evolução, sendo que várias pesquisas buscam identificar formas e modelos. Neste contexto surge a questão básica desta pesquisa: quais os enfoques das pesquisas realizadas em medição do desempenho? Através de uma pesquisa exploratória busca-se identificar na revisão bibliográfica as perspectivas nas quais a medição do desempenho é abordada. O uso do diagrama de afinidade permite caracterizar na avaliação de desempenho as enfoques: estratégica; de equilíbrio das medidas; medidas financeiras e não financeiras; dos comportamentos resultantes; da dinamicidade; do planejamento do sistema de medição do desempenho. Os resultados podem permitir a avaliação do sistema de medição do desempenho vigente na organização. Realiza-se um estudo de caso avaliando a medição do desempenho vigente no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da EMDEP utilizando como referência para o diagnóstico os enfoques identificados na revisão bibliográfica. Os resultados do estudo de caso identificam contribuições do diagnóstico ao sistema de medição do desempenho da EMDEP, sugerem que SGQ contemplam as abordagens estratégicas e do planejamento do sistema de medição do desempenho.

Área temática: *Controladoria*

Identificação dos Enfoques da Avaliação de Desempenho – Uma Proposta para Diagnosticar Sistemas de Medição

Carlos Eduardo Sanches da Silva (Universidade Federal de Itajubá - Brasil) sanches@unifei.edu.br

Elizabete Ribeiro Sanches da Silva (Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas)

beribeiro@uol.com.br

Resumo

A avaliação de desempenho é parte integrante dos sistemas de gestão e encontra-se em evolução, sendo que várias pesquisas buscam identificar formas e modelos. Neste contexto surge a questão básica desta pesquisa: quais os enfoques das pesquisas realizadas em medição do desempenho? Através de uma pesquisa exploratória busca-se identificar na revisão bibliográfica as perspectivas nas quais a medição do desempenho é abordada. O uso do diagrama de afinidade permite caracterizar na avaliação de desempenho as enfoques: estratégica; de equilíbrio das medidas; medidas financeiras e não financeiras; dos comportamentos resultantes; da dinamicidade; do planejamento do sistema de medição do desempenho. Os resultados podem permitir a avaliação do sistema de medição do desempenho vigente na organização. Realiza-se um estudo de caso avaliando a medição do desempenho vigente no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da EMDEP utilizando como referência para o diagnóstico os enfoques identificados na revisão bibliográfica. Os resultados do estudo de caso identificam contribuições do diagnóstico ao sistema de medição do desempenho da EMDEP, sugerem que SGQ contemplam as abordagens estratégicas e do planejamento do sistema de medição do desempenho.

Palavras chave: desempenho, gestão, medição.

Área Temática: Controladoria.

1. Contexto da avaliação de desempenho

As pesquisas relacionadas ao tema medição do desempenho encontram-se em evolução na busca de novas formas e modelos. Martins e Ferraz (2002) descrevem que os métodos para o diagnóstico da medição do desempenho existentes na literatura não fornecem uma abordagem abrangente para ajudar as organizações a avaliarem sua medição do desempenho e guiar o processo de melhoria. Outros autores, como Medori e Steeple (2000) e Neely et. al. (1995), compartilham destas concepções. Esta concepção, com certo exagero, gera um paradoxo de que existe um sistema de medição perfeito e subestima os modelos de medição de desempenho existentes (por exemplo: Performance Measurement, Matrix Balanced Scorecard e Performance Prism) que contribuem para a evolução conceitual e prática acerca dos sistemas de medição de desempenho das organizações. Bárbaran (1999) cita que muitas pesquisas são desenvolvidas tendo como proposição sistemas de medição do desempenho que sejam congruentes às necessidades dos cenários emergentes, essas propostas têm evoluído, mas dificilmente conseguirão ser generalistas e abrangentes o suficiente para se consolidar um modelo considerado como definitivo.

Attadia e Martins (2002) citam que muitas organizações possuem um conjunto de medidas de desempenho que precisa ser amplamente revisado. Isso pode ajudar a identificar quais medidas de desempenho devem ser mantidas, descartadas e implementadas. Esta perspectiva

já foi abordada por Sink e Tuttle (1993) que escreveram que “a medição do desempenho pode ajudar ou prejudicar a capacidade competitiva de uma organização, dependendo de como são criados e utilizados os sistemas de medição.” Complementa Meyer (1998) ao citar que muitas organizações estão insatisfeitas com seus sistemas de medição do desempenho e esse fato é em grande parte atribuído a concepção de seus gestores sobre medição do desempenho.

A pesquisa de Mellone Junior e Saito (2004), identificou os fatores determinantes para a substituição de executivos nas empresas de capital aberto listadas na BOVESPA no período de 1997 a 2001, e concluiu que o desempenho é determinante na substituição de um membro da diretoria executiva. Outras pesquisas como as de Frank e Mayer (1988) e Renneboog (2000), realizadas na Bélgica e Alemanha respectivamente, identificaram que a substituição do principal executivo ou da diretoria executiva é associada ao fraco desempenho da empresa, mensurada por indicadores contábeis e pelo retorno da ação. Em suma, o sistema de medição do desempenho é fator preponderante para a empregabilidade dos membros da diretoria das organizações.

As organizações possuem sistemas de medição do desempenho, formais ou informais, que necessitam ser avaliados e aperfeiçoados. Medir o desempenho tornou-se essencial para as organizações e tema relevante em várias pesquisas, neste contexto surge uma questão: Quais enfoques que têm sido dados às abordagens sobre medição do desempenho?

Utilizando a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa este artigo tem como objetivo identificar os enfoques relacionadas à medição do desempenho, podendo contribuir para as organizações avaliarem, revisarem e aperfeiçoarem sua sistemática de medição do desempenho. A estrutura do desenvolvimento da pesquisa é descrita na figura 1.

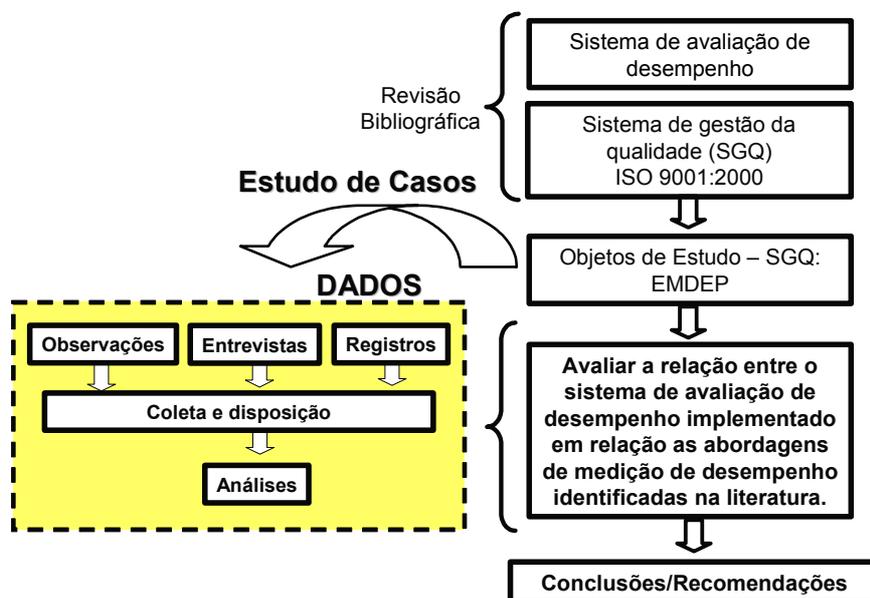


Figura 1 – Estrutura da metodologia de pesquisa.

2. Fundamentos da medição do desempenho

A evolução da medição do desempenho, para Ghalayini e Noble (1996), é dividida nas fases, sendo que a primeira começou em 1880 e durou até o início de 1980, caracterizada pela ênfase em medidas de desempenho financeiras e de produtividade. A segunda fase a qual, iniciou no fim da década de 80 e segue até os dias de hoje, destaca a necessidade de medidas de desempenho balanceadas (medidas financeiras e não-financeiras, além das de produtividade) e integradas para suportar às novas condições operacionais internas e externas da maioria das empresas.

A Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 1999) define medição do desempenho como a relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas, pré-estabelecidas. A questão não é se o sistema de medição do desempenho de uma organização é importante ou não, mas sim se a medição sistemática, seguindo uma estrutura planejada, faz diferença na capacidade de uma organização apresentar resultados excelentes e sustentáveis (FPNQ, 1999).

Para Gooderham (2001) medição do desempenho é tipicamente a ação que pretende identificar se está se conseguindo atingir a meta prevista. O processo de formulação de uma medida de desempenho deve levar em conta aspectos como: o título da medida de desempenho, a fórmula de cálculo, a frequência da coleta, sua disposição, a comunicação dos índices e sua utilização no processo decisório.

O conceito de indicador está associado a um modelo e a uma variável aleatória em função do tempo, sendo a representação quantitativa de variáveis (discretas ou contínuas) de produtos e processos utilizados para acompanhar os resultados ao longo do tempo (TAKASHINA e FLORES, 1996).

Já Barbarán (1999) propõe condições para o estabelecimento de medidas de desempenho que devem derivar dos objetivos da organização. É importante ter certeza que os propósitos das medidas de desempenho são claros para todo o mundo; facilitar benchmarking, ou seja, habilitar a comparações com organizações do mesmo negócio; ser discutidas com as pessoas envolvidas e principalmente as controladas através das medidas de desempenho; coletar dados e estabelecer os métodos de calculo tão claro quanto possível; preferir medidas absolutas numéricas a medidas subjetivas; e refletir os resultados no lugar das próprias atividades.

McMann e Nanni (1994) citam que existe uma tendência geral dos principais propósitos das medidas de desempenho. Muitos autores descrevem lições ou conselhos que foram identificados como importantes para se alcançar os resultados esperados do sistema de medição do desempenho. Complementa Neely et al. (1995) que um bom sistema de medição do desempenho é uma pergunta multidimensional, pois vários critérios e concepções são apresentadas na literatura.

É preciso que as medidas de desempenho sejam desenvolvidas com um valor prático (NEELY, 1998), ou seja, sejam simples, análogas às atividades, úteis e fáceis de serem implementadas (HRONEC, 1994).

2. Enfoques da medição do desempenho

Utilizou-se o diagrama de afinidade, que busca estabelecer grupos semelhantes (SHOJI, GRAHAM, WALDEN, 1997). Na literatura foram identificados e agrupados os enfoques:

2.1 – Estratégico

Gooderham (2001), enfatiza a importância do estabelecimento de uma relação entre as estratégias da organização e as medidas de desempenho, cujo objetivo é identificar as ações prioritárias. Este conceito de que as medidas de desempenho devem ser estrategicamente ancoradas é também descrito nos trabalhos de Lingle e Schiemann (1994), Kaplan e Norton (1996), Keegan et al. (1991), Grady (1991), Wisner e Fawcett (1991), e McMann e Nanni (1994). Em outras palavras, as medidas de desempenho devem ser congruentes e unir o negócio da organização com suas estratégias. Lingle e Schiemann (1994) propõe um teste de para validar as medidas de desempenho nos termos de que as pessoas devem poder determinar as estratégias empresariais da organização baseadas nas medidas de desempenho utilizadas.

Slater e Narver (1997), apresentam medidas de desempenho mais pertinentes para cada estratégia da organização e propõem quatro estratégias genéricas: liderança de produto;

excelência operacional; relacionamento com o cliente; e marca de excelência. Otley (1999) acrescenta nas pesquisas de Slater e Narver (1997), que as circunstâncias em que se encontram a organização influenciam no sistema de medição do desempenho utilizado. Quer dizer, é provável que estratégias diferentes e planos organizacionais diferentes causem diferentes configurações do sistema de desempenho.

São importantes as relações causa-efeito como meio de se estabelecer a conexão estratégica nos sistemas de desempenho, embora não possam ser pretendidos com precisão extrema (GOODERHAM, 2001). Como exemplo as pesquisas de Fry e Cox (1999) identificaram que firmas que alcançaram satisfação elevada de seus clientes possuem lucros econômicos superiores.

De acordo com Gooderham (2001), discussões relativas às prioridades da organização são vitais para o estabelecimento de sistemas de medição do desempenho, ou seja, estabelecer pesos para as medidas de desempenho (priorização). O autor também aborda medidas de desempenho que abordam os resultados e os meios, que tentam estabelecer de maneira dependente a mensuração e avaliação de toda cadeia de valor.

Neely e Kennerly (2002) sugerem que um sistema de medição do desempenho tenha a habilidade de refletir o ambiente externo da organização e as exigências dos clientes. Neely et al. (1995) propõem no quadro 1 algumas perguntas que orientam a análise do sistema de medição do desempenho.

Individuais	Gerenciais	Direção
Que medidas de desempenho são usadas?	Todos os elementos apropriados foram contemplados?	As medidas reforçam as estratégias da organização?
Para que são usadas?	Existem medidas que relacionam os objetivos de longo e curto prazo?	As medidas são convergentes com a cultura da organização?
Quanto elas valem?	Existem medidas integradas verticais e horizontais?	Existem medidas específicas que focam a satisfação dos clientes?
Que benefícios trazem?	Existem conflitos entre as medidas de desempenho?	

Fonte: (Neely et al., 1995).

Quadro 1 – Perguntas para avaliar o sistema de medição do desempenho.

2.2 – Equilíbrio

O tamanho do sistema de medição do desempenho também é objeto de estudo, no que se refere às dimensões avaliadas e ao número de indicadores propostos (LAITINEN, 1996). Para Ittner e Larcker (1998) citam que o uso de muitas medidas de desempenho causam nos gerentes muitas ações e posteriores esforços para cumprirem as muitas metas estabelecidas, tendo como resultado a redução da efetividade do sistema de medição do desempenho devido à “sobrecarga de informação”. Quando o número de possíveis medidas é muito limitado, as pessoas tendem a se concentrar nos resultados no lugar dos meios (o fazer). Por outro lado, se mede só os resultados, é provável que a medida produza pequena informação sobre as relações de causa-efeito.

Keegan et al. (1991) propõe que as medidas de desempenho sejam equilibradas. Tema amplamente discutido nos anos 90 com a introdução do conceito do Balanced Scorecard (BSC) em 1992 Kaplan e Norton, e vários outros autores por exemplo: Maisel (1992), Constantinides e Shank (1994), McWilliams (1996). A síntese do BSC é a existência de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros desdobrados das estratégias da organização que contemplem as perspectivas: financeira; do cliente; dos processos; e da inovação (aprendizado e crescimento).

Epstein e Manzoni (1997) descrevem companhias francesas que tem usado indicadores de desempenho equilibrados durante mais de 50 anos (iniciaram em 1940) – chamada de “quadro

vivo”. A lógica é bastante semelhante ao BSC, ou seja: a estratégia de uma organização forma a base para o sistema de medição; a base do sistema de medição do desempenho são os fatores críticos de sucesso a serem contemplados pelas estratégias, ou seja, são desenvolvidos indicadores de desempenho para acompanhar os fatores críticos de sucesso; existência de indicadores financeiros e não financeiros; e os indicadores de desempenho precisam ser comunicados e discutidos dentro da organização.

Surge neste contexto a necessidade de equilíbrio entre medida de desempenho financeira e não financeiras um dos tópicos que receberam atenção significativa na literatura. Por exemplo, é discutido que no passado a ênfase foi dada as medidas financeiras (ITTNER E LARCKER 1998). Levando em conta que uma organização que aplica medidas não financeiras tem simultaneamente também medidas financeiras, McNair et. al. (1990) pergunta: medidas financeiras e não financeiras têm que concordar? De acordo com os autores, a resposta é depende. Se mudanças permanentes aconteceram, ou em termos de capacidade, métodos, ou custos, todas as medidas devem ser sincronizadas. Por outro lado, se as diferenças entre os fatores financeiros e não financeiras apresentarem pouca relação no resultado e avaliarem o longo prazo, este equilíbrio não é necessário (por exemplo: organizações governamentais de fomento tecnológico).

Provost e Leddick (1993) citam que o estabelecimento de um sistema de medição equilibrado deve considerar os vários stakeholders da organização (acionistas, empregados, clientes, e comunidade). Complementa Schneiderman (1996) que um sistema de medição do desempenho equilibrado deve abordar boas medidas de satisfação dos stakeholders.

2.3 – Financeiro e não financeiro

Drucker (1994) sugere que a contabilidade financeira (demonstrativo de resultados e balanço patrimonial) são uma radiografia do esqueleto da organização. Mas ele também discute que várias doenças não são identificadas pelas radiografias, tais como doenças do coração ou câncer, ou seja, os registros contábeis são limitados e relatam eventos passados. Conseqüentemente, de acordo com Drucker, organizações precisam de vários indicadores para analisar o ambiente (interno e externo) e orientar seu processo decisório.

As Medida de desempenho não financeiras tendem a focar assuntos que são fáceis de medir. Assuntos importantes são raramente medidos, se a medida é percebida normalmente é renegada por ser desafiadora (STIVERS et. al., 1998). Também existem aspectos de desempenho que não são medidos, embora sejam percebidos como importantes, porque a medida teria elevado impacto no processo que está sendo avaliado (OTLEY, 1999). Como exemplo podemos citar as medidas de desempenho ambiental que abordam os impactos ecológicos e sociais.

Eccles e Mavrina (2001) descrevem como resultado de sua pesquisa que a construção de um sistema estratégico de mensuração, além da coleta de dados não financeiros, permite aos gestores identificar onde o valor está sendo criado, orientar os investimentos, identificar melhorias e avaliar onde as estratégias da organização estão sendo bem sucedidas. Medidas não financeiras são por exemplo: satisfação de cliente, qualidade, inovação, flexibilidade, eficiência, e efetividade (BRINKER, 1997).

A importância da utilização de indicadores de desempenho relaciona-se diretamente com a entrega de valor ao cliente e com o desempenho global da organização, alinhando e permitindo melhorar os propósitos de todas as pessoas afetadas pelos negócios. Os fundamentos de valor agregado contribuem na identificação dos indicadores de desempenho relevantes e sua dinamicidade, contribuindo para o processo decisório. De acordo com a revisão de literatura realizada por Ittner e Larcker (2001), muitos estudos sobre avaliação de

desempenho procedem diretamente do desenvolvimento organizacional, estratégia, ou escolhas de tecnologia. Baseado nestas evidências Ittner e Larcker (2001) propõem que a seleção de medidas de desempenho devam ser feitas com base na agregação de valor.

Vaivio (1999) identificou em suas pesquisas sobre o uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros a presença fundamental de um “ator chave”, o que relaciona o sistema de medição do desempenho ao contexto da liderança.

2.4 – Comportamental

Neely (1998) alerta que as medidas de desempenho estimulam ações em determinadas direções e que muitas vezes não são os comportamentos esperados. Por exemplo: uma empresa avalia seus fornecedores através de um índice de conformidade, calculado pelo número de notas fiscais conformes sobre o total de notas fiscais emitidas no mês. O fornecedor emite uma nota fiscal a cada entrega semanal (lote 2.000 peças), se uma peça em um dos lotes entregues for não conforme e todos os outros lotes entregues no mês conformes, o resultado do índice mensal seria 75% (3 entregas conformes em 4). O fornecedor passa a emitir uma nota fiscal para cada 100 peças, ou seja, a entrega de semanal de 2.000 peças passou a ir acompanhada de 20 notas fiscais ao invés de apenas uma. Considerando uma peça não conforme entregue no mês, teremos um índice mensal de 98,75% (79 dividido por 80). O que o cliente esperava era o aperfeiçoamento da qualidade das peças do fornecedor e teve como resultado uma manipulação numérica. Complementa O’Mara (1998) que a avaliação de desempenho individual pode provocar comportamentos defensivos, criando um obstáculo para a aprendizagem. A avaliação de desempenho provoca a contrastação, muitas vezes forçada, do desempenho em relação a um padrão. Assim, especialmente quando a avaliação é insatisfatória, os profissionais tendem a ações evasivas e defensivas. Conclui-se que o sistema de medição do desempenho além de fornecer dados necessários para o gerenciamento das atividades da organização também influencia as decisões e no comportamento organizacional.

Kim e Mauborgne (1998) abordam o impacto humano do sistema de medição do desempenho, propondo que ele seja “justo”, para isso deve preocupar com três assuntos:

- compromisso: consiste no envolvimento dos indivíduos com o sistema de medição do desempenho que mede seu trabalho e seus resultados.
- explicação: consiste em explicar as implicações e atitudes esperadas do sistema de medição do desempenho no processo decisório.
- objetividade: consiste no estabelecimento das metas estabelecidas e compreendidas por todos, bem como a importância dos padrões para sua consecução.

As medidas de desempenho devem contribuir para o aprendizado e para a prevenção evitando o uso desnecessários de recursos (NEELY et al., 1995). É recente a idéia de que o sistema de medição do desempenho contribui para o aprendizado e para o sucesso futuro. Lingle e Schiemann (1994) colocam como desafio aos sistemas de medição do desempenho auxiliarem no processo de mudança. Este desafio insere no contexto das medidas de desempenho a cultura que afeta no processo de escolha das medidas de desempenho desejadas. Por exemplo, diferenças culturais podem ter indicadores de desempenho centrados nos indivíduos ou nas equipes (AWASTHI et al., 1998).

2.5 – Dinamico

Para Marcelli (1998), o projeto básico de qualquer sistema de indicadores de desempenho é refletir os objetivos assumidos pela empresa, considerando um mercado competitivo cada vez mais dinâmico, são constantes as mudanças, obrigando a alterações nos indicadores, sob o risco de se tornarem ineficientes e até mesmo contra-produtivos.

Kennerly e Neely (2002) abordam a necessidade do sistema de medição ser dinâmico, ou seja, os indicadores e o sistema de medição têm que ser modificados conforme mudam as circunstâncias. Para eles esta evolução requer o uso ativo do sistema de medição como condição prévia e três elementos relacionados: as medidas individuais, o conjunto de medidas e a infra-estrutura disponível. Estes fundamentos formam um ciclo contínuo de evolução: use, reflita, modifique, e desdobre. Neste sentido Neely et al. (1995) propõem o uso de auditoria periódica no sistema de medição do desempenho, com o objetivo de analisá-lo criticamente em intervalos regulares, os assuntos básicos a serem auditados são: **título** do indicador de desempenho é claro (auto explicativo e em linguagem específicas)?; **propósito**, a razão que está da medição é clara e ainda válida? ; o nível de desempenho a ser alcançado (**meta**) esta claro?; a fórmula é adequada? Um dos assuntos mais importantes e desafiadores porque afeta o modo que as pessoas se comportam; **frequência** de medição é adequada?; os **dados** são confiáveis?; quais **ações** são desdobradas? Provavelmente, o elemento mais importante, pois avalia as implicações da medição no processo de decisão.

2.6 – Planejamento

O planejamento do sistema de medição do desempenho deve contemplar segundo Otley (1999): quais são os objetivos chaves que garantiram o sucesso futuro global da organização, e como avaliar continuamente a realização objetivos?; que estratégias e planos têm a organização e quais os processos e atividades são requeridos e impactados? Como avaliar e medir o desempenho destes processos?; qual o nível de desempenho (meta) que a organização precisa alcançar nas duas perguntas acima? Como continuar a fixar estes objetivos de desempenho?; que recompensas obteremos se alcançarmos estes objetivos? O que ganharão os gerentes e outros empregados (ou, reciprocamente, que penalidades podemos sofrer se não os alcançarmos)?; quais os fluxos de informação (entradas e saídas) são necessários para permitir o aprendizado com as experiência vivenciadas, e adaptar seu comportamento atual na luz destas experiências?

Santos et al. (2002) propõe que a razão do fracasso das medidas de desempenho é a falta de compreensão sistêmica da relação existente entre as medidas de desempenho específicas. Foram propostas algumas ferramentas conceituais para este propósito, tais como os mapas de estratégicos (KAPLAN E NORTON, 1996). Seus estudos também identificaram medidas ambíguas e não praticas.

Ijiri (1975) sugere que no planejamento do sistema de medição do desempenho seja fundamentado na medição de fatos verificáveis, ou seja, se a medida está baseada em ficção, opiniões, ou hipóteses, convidará a discordância. A proposta de Ijiri (1975) parece ser lógica, porém o uso de hipóteses ou opiniões não podem ser totalmente evitadas em situações de medida que focam eventos futuros, como por exemplo o processo de desenvolvimento de produtos.

A síntese dos enfoques da medição do desempenho identificados revisão bibliográfica é descrita no quadro 2.

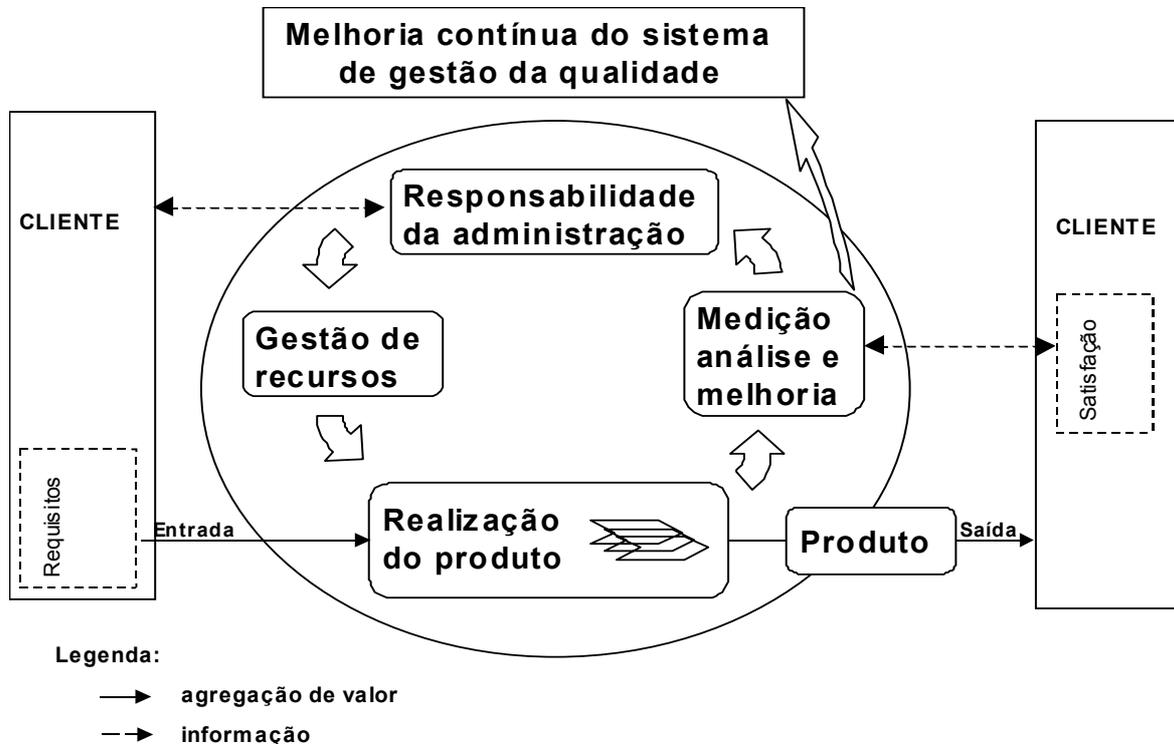
Autor ano	Enfoques					
	Estratégico	Equilíbrio	Financeiras e não financeiras	Comportamental	Dinamico	Planejamento
Ijiri (1975)						X
Keegan et. al. (1991)	X	X				
Grady (1991)	X					
Wisner e Fawcett(1991)	X					
Maisel (1992)		X				
Provost e Leddick (1993)		X				
Lingle e Schiemann (1994)	X					
Lingle e Schjemann (1994)	X					
McMann e Nanni (1994)	X					
Constantinides e Shank (1994)		X				
Drucker (1994)		X				
Schneiderman (1996)		X		X		
McWilliams (1996)		X				
Laitinen (1996)		X				
Kaplan e Norton (1996)	X	X				X
Brinker (1997)			X			
Epstein e Manzoni (1997)		X				
Slater e Narver (1997)	X					
Ittner e Larcker (1998)		X	X			
Stivers et. al. (1998)			X			
Neely (1998)				X	X	
O' Mara (1998)				X		
Kim e Mauborgne (1998)				X		
Awasthi et. al. (1998)				X		
Marcelli (1998)					X	
Otley (1999)	X					
Fry e Cox (1999)	X					
Otley (1999)			X			X
Vaivio (1999)			X			
Gooderham (2001)	X					
Neely e Kennerlay (2002)	X					
Mavrina (2001)			X			
Santos et. al. (2002)						X

Quadro 2 – Enfoques da medição do desempenho.

A análise do quadro 2 permite identificar que o enfoque estratégico da medição do desempenho é o mais abordado, sendo o comportamento resultante e a dinamicidade os menos identificados, bem como o planejamento do sistema de medição do desempenho.

3 – Avaliação de desempenho em Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000

A proposta do Sistema da Gestão da Qualidade fundamentado nas normas NBR ISO 9001:2000 (figura 2) contempla a avaliação de desempenho na seção 8 – Medição, Análise e Melhoria.



Fonte: (NBR ISO 9001: 2000)

Figura 4 - Modelo do Sistema de Gestão da Qualidade preconizado pela norma NBR ISO 9001:2000.

As abordagens identificadas podem ser utilizadas para avaliar um sistema de medição do desempenho vigente, neste sentido procurou-se através de um estudo de caso contrastar a teoria com a prática. A seleção do objeto de estudo fundamentou-se no crescente número de empresas certificadas pela ISO 9001 e pela sua abordagem prescritiva a medição. As características da empresa a ser selecionada para a condução do estudo de caso é basicamente possuir um Sistema de Gestão da Qualidade em conformidade com a norma NBR ISO 9001.

4 – Estudo de Caso: EMDEP

O grupo EMDEP (Equipamentos Mecânicos de Precisão) trabalha há mais de 25 anos no desenvolvimento e fabricação de equipamentos para montagem e teste elétrico de chicotes e outros equipamentos elétricos. A matriz do grupo se localiza na Espanha e ele atua também em Portugal, México e Brasil. As operações da EMDEP Brasil Ltda se iniciaram em Outubro de 1998, localizada em Itajubá, Minas Gerais, tendo atualmente 32 funcionários.

A EMDEP é líder de mercado, com cerca de 65% do mercado das chicoteiras do Brasil. Os produtos fabricados pela empresa são Robs, conjunto de Holders acoplados numa mesa para teste de chicote (fiação elétrica). Já os Holders são componentes elétricos pneumáticos para teste de conector. Cada produto é desenvolvido mediante as especificações do cliente.

Os serviços prestados pela empresa podem incluir, dependendo do produto, o desenho e fabricação de contra-peças, o Rob de controle e equipamento de teste, o software de controle, a instalação do equipamento, o curso de formação e o manual de programação. Além disso a empresa oferece também o suporte técnico, que inclui serviços de montagem, manutenção e programação.

A EMDEP, Brasil localizada no Sul de Minas, em Itajubá, recentemente obteve certificação da norma ISO 9001:2000.

A EMDEP definiu como política da qualidade “atendere superar os prazos estabelecidos por nossos clientes garantindo os critérios de teste e constante melhoria do sistema de gestão da qualidade e da conformidade dos processos produtivos de holders e robs para teste de chicotes.”

A política da qualidade é desdobrada nos objetivos da qualidade com seus respectivos indicadores descritos no quadro 3.

Objetivos da qualidade	Indicador	Processo	Frequencia da avaliação
Atender os prazos de entrega estabelecidos com os clientes	Pedidos entregues atrasados	Produção	Mensalmente através de média móvel anual
	Quantidade de projetos para retrabalho	Projeto	
	Pontualidade na entrega das alterações e desenvolvimentos	Projeto	
	Pontualidade na entrega por fornecedor	Suprimentos	Trimestral
	Quantidade de produtos não entregues por fornecedor	Suprimentos	
Superar os prazos de entrega estabelecidos com clientes	Pedidos entregues antes do prazo	Produção	Mensalmente através de média móvel anual
Melhorar a conformidade interna	Quantidade de peças não conforme	Produção	
	Tempo médio de EMDEP	RH	
	Tempo médio de admissão	RH	Semestral
	Funcionários aprovados no período de experiência	RH	Anual
	Não conformidades identificadas nas auditorias	Todos	Cada auditoria
	Identificação dos erros mais frequentes	Projeto	Trimestral
	Número de erros por projeto	Projeto	Mensalmente através de média móvel anual
	Faturamento em relação a meta	Direção	
Defeitos encontrados nas mesas (hobs)	Técnico	Semestral	
Melhorar a conformidade interna	Grau de aceitação dos orçamentos pelo cliente	Comercial	Mensalmente através de média móvel anual
	Análise crítica de contrato	Comercial	
	Peças conformes	Produção	
	Quantidade de produtos NC recebidos por fornecedor	Suprimentos	

Fonte: Plano de metas EMDEP – 2004 – Revisão zero.

Quadro 3 – Objetivos da qualidade e indicadores.

Devido aos produtos da empresa (holders e hobs) serem projetados e produzidos sob encomenda é inerente aspectos da sazonalidade, para minimizar os possíveis efeitos a EMDEP optou por adotar valores mensais calculados através de média anual móvel. Por exemplo: o valor do mês de janeiro de 2005 é calculado através da média dos 12 últimos meses, ou seja, de janeiro de 2004 a janeiro de 2005; o próximo valor a ser calculado seria do mês de fevereiro de 2005, consiste da média dos últimos 12 meses, fevereiro de 2004 a fevereiro de 2005.

A coleta de dados foi realizada através da consulta de documentos (Manual da Qualidade, quadros indicadores de desempenho dos objetivos da qualidade e dos processos), entrevista com a gerente e supervisores utilizando um questionário como roteiro e observações dos pesquisadores. Os resultados estão dispostos no quadro 3.

Enfoque	Técnica de coleta de dados			Comentários
	Documentos	Entrevista	Observações	
Estratégico	X			Os indicadores de desempenho foram desdobrados da política e objetivos da qualidade, abordando: conformidade dos produtos, prazo e pontualidade das entrega. Os indicadores são expostos em todos os setores nos quadros de gestão a vista e no sumário de desempenho do SGQ. Reuniões semestrais ou eventuais convocadas pela gerente onde os indicadores são avaliados (comparados com as metas) e as respectivas ações desenvolvidas.
Equilíbrio	X		X	As medidas contempladas são: financeiras (orçamentos, receitas e lucros); clientes (conformidade e prazo dos produtos); processos (os indicadores da política são desdobrados e definem os indicadores dos processos: vendas, projetos, produção, suprimentos, sistema da qualidade, recursos humanos, finanças, assistência técnica e suporte de informática); aprendizado e crescimento (auditorias internas, reunião de análise crítica, eficácia dos treinamentos e realização do plano anual de treinamento). Os indicadores não são equilibrados, pois estão centralizados nas perspectivas de clientes e processos. Os indicadores financeiros são expressos em valores relativos, como meio de evitar a socialização deste tipo de informação entre os funcionários.
Financeiro e não financeiras	X	X	X	Predominância de indicadores não financeiros difundidos aos funcionários, mas existem vários indicadores financeiros inseridos nos relatórios submetidos mensalmente à diretoria da empresa. Evidencia-se a priorização, por parte da diretoria, aos indicadores financeiros e os não financeiros aos colaboradores através da mensuração de seus processos.
Comportamental		X	X	“Não formam diretamente considerados... não pensamos nisso...” (afirmativa da Gerente da Planta).
Dinamico	X	X	X	O SGQ esta implementado há quinze meses, estando certificado pelo BVQI a sete meses. Segundo a Gerente da Planta: “ainda estamos em um processo de aprendizado ... é cedo para mudarmos os indicadores”. Em consulta a ata da reunião crítica da alta administração sobre o SGQ existe questionamentos quanto a necessidade de incorporar na política da qualidade e nos objetivos a perspectiva dos custos, que posteriormente desdobrados nos processos.
Planejamento	X	X		“O planejamento do sistema de medição do desempenho é inerente ao projeto de implantação do SGQ...” (Gerente da Planta). A análise do projeto de implantação do SGQ tem definido o sistema de medição de desempenho.

Quadro 3 – Diagnóstico do sistema de medição do SGQ da EMDEP.

A análise dos resultados (quadro 3) do diagnóstico do sistema de medição do desempenho do

SGQ da EMDEP identificaram:

- que não foram contemplados nem formalmente discutidos os comportamentos resultantes;
- a implementação de um SGQ contempla os enfoques: estratégicos e o planejamento do sistema de medição;
- a dinamicidade não foi identificada;
- o equilíbrio das medidas e a contemplação de medidas financeiras e não financeiras é resultado direto da política e dos objetivos da qualidade, ou seja, definida pelas diretrizes da alta administração.

5. Conclusões:

A pesquisa identificou que as pesquisas da medição de desempenho possuem o enfoque: estratégico; equilíbrio; financeiros e não financeiros; comportamental; dinâmico; planejamento.

O estudo de caso, apesar de não poder ser generalizado, evidencia a pertinência de se avaliar o sistema de medição do desempenho através das abordagens identificadas para o diagnóstico. É evidente a complexidade do tema, que depende: de todos envolvidos, da infra-estrutura disponibilizada, do mercado, de aspectos culturais da organização, da tecnologia e do processo decisório.

Os resultados podem contribuir na orientação de linhas conceituais de novas pesquisas, identificando a abordagem predominante da pesquisa e a identificação de alguns pesquisadores de referência. Para as organizações, os enfoques permitem a avaliação do sistema de medição do desempenho vigente e estimulam questionamentos que podem proporcionar sua evolução.

Esta pesquisa identificou oportunidades:

- avaliar os enfoques da medição de desempenho e o SGQ ou entre sistemas de gestão fundamentados em Prêmios de Excelência;
- identificar outros enfoques ampliando a revisão bibliográfica;
- avaliar a relação entre o sistema de medição de desempenho e os processos de melhoria contínua;
- avaliar os comportamentos humanos gerados pelo sistema de medição de desempenho (esperado e obtido).

Referências

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Projeto NBR ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade*, 2000.

ATTADIA, Lesley Carina do Lago e MARTINS, Roberto Antonio (2002) - A medição do desempenho como base para a evolução da melhoria contínua: um estudo teórico. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba – PR.

AWASTHI, V. N., CHOW, C. W. and WU, A. (1998) - Performance measure and resource expenditure choices in a teamwork environment: the effects of national culture. *Management Accounting Research*, n. 9, p. 119-138.

BARBARÁN, G. M. C. (1999) - Indicadores de desempenho para avaliação do desenvolvimento de projetos nas indústrias de software. 1999. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, USP, São Paulo.

BRINKER, B. J. (1997) - Ed. *Emerging Practices in Cost Management: Performance Measurement*. *Emerging Practices in Cost Management*. Boston, WG&L/RIA Group.

CONSTANTINIDES, K. and SHANK, J. K. (1994) - Matching accounting to strategy: one mill's experience. *Management Accounting*, p. 32-36.

DRUCKER, P. F. (1994) - We need to measure, not count. *Drucker Management*, n.1, p. 2-4.

- ECCLES, Robert G., MAVRINAC, S. (2001). Improving the Corporate Disclosure Process, *Sloan Management Review*, Proquest, n. 4, p. 20-34.
- EPSTEIN, M. J. and J-F. MANZONI. (1997) - The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Management Accounting*, August, n. 2, p. 28-36.
- FERRAZ, Cláudia Augusto e MARTINS, Roberto Antonio (2002). *Um método abrangente para o diagnóstico da medição de desempenho*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba-PR.
- FRANK, J. e MAYER, C. (2004) - Ownership and Control of German Corporations. *Working Papers*, London Business School, 2002 Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=279387 Acesso em: 21 de abril de 2005.
- FRY, T. D. and COX, J. F. (1999) - Manufacturing performance: local versus global measures. *Production and inventory management journal*, n. 5, p. 52-56
- FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. (1999) - *Indicadores de Desempenho: caderno de orientação sobre o Prêmio Nacional da Qualidade*. São Paulo-SP.
- GHALAYINI, A. M. e Noble, J.S. (1996) - The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, n. 16, p. 63-80.
- GOODERHAM, G. (2001) - The top 10 lessons of implementing performance management systems. *Journal of Cost Management* (January/February), p. 29-33
- GRADY, W. (1991) - Performance measurement: implementing strategy. *Management Accounting*, p. 49-53.
- HRONEC, S.M. (1994) - *Sinais vitais*. São Paulo: Makron Books.
- IJIRI, Y. (1975) - Theory of Accounting Measurement. Sarasota, *American Accounting Association*.
- ITTNER, C. D. and LARCKER, D. F. (2001) - Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, p. 349-410.
- ITTNER, C. D. and LARCKER, D. F. (1998) - Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, p. 1-35.
- KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P. (1996) - The balanced scorecard. Translating strategy into action. Boston, *Harvard Business School Press*, p. 23-29.
- KEEGAN, D. P., JONES, C. R. and EILER, R. G. (1991) - To implement your strategies, change your measures. *Price Waterhouse Review*, p. 29-38.
- KIM, C. W. and MAUBORGNE, R. (1998) - Acting mensuration. *Management Accounting Research*, n. 3, p. 28-39.
- LAITINEN, E. K. (1996) - *Framework for small business performance measurement*. Vaasa, Vaasan yliopisto.
- LINGLE, J. H. and SCHIEMANN, W. A. (1994) - Is data scatter subverting your strategy? *Management Review*, p. 53-58.
- MAISEL, L. S. (1992) - Performance measurement: The balanced scorecard approach. *Journal of Cost Management*, n. 11, p. 2-6.
- MARCELLI, Ricardo Pereira. (1998) - *A análise do valor na manutenção de indicadores de desempenho*. São Paulo. Disponível em: <http://www.universidade.edu/html/cursos/graduacao/admin/ensino/eartigospdf/Analise>. Acesso em: 26 de abril de 2005.
- MCWILLIAMS, B. (1996) - The measure of success. *Across the Board*, p. 16-20.
- MCNAIR, C. J. L., RICHARD, L; CROSS, Kelvin F. (1990) - Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*, n. 72, p. 4-7.
- MCMANN, P. and NANNI, A. J. (1994) - Is your company really measuring performance? *Management Accounting*. (November), p. 55-58.
- MEDORI, D.; STEEPLE D. (2000). *A framework for auditing and enhancing performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 5
- MELLONE JUNIOR, Geraldo e SAITO, Richard. (2004) - Monitoramento Interno e Desempenho da Empresa: Determinantes de Substituição de Executivos em Empresas de Capital Aberto no Brasil. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.

- MEYER, M. W. (1998) - Finding Performance: The New Discipline in Management. *Performance Measurement – Theory and Practice* vol I. Cambridge, UK.
- NEELY, A., GREGORY M. and PLATTS, K. (1995) - Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, p. 80-116.
- NEELY, A. and KENNERLAY, M. (2002) - A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, p. 1222-1245.
- NEELY, A. (1998) - *Measuring business performance*. London: The Economist Newspaper and Profile Books.
- O'MARA, C. E. (1998) - Performance measurement and strategic change. *Managing Service Quality*. V. 8, n. 3, p. 179-182.
- OTLEY, D. (1991) - Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, n.7, p. 363-382.
- PROVOST, L. and LEDDICK, S. (1993) - How to take multiple measures to get a complete picture of organizational performance. *National Productivity Review*, Autumn, p. 477-490.
- RENNEBOOG, Luc. (2000) - Ownership, Managerial Control and the Governance of companies listed on the Brussels Stock Exchange, *Journal of Banking and Finance*, 24, p. 1959-1995.
- SANTOS, S. P., BELTON, V. and HOWICK, S. (2002) - Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. *International Journal of Operations and Production Management*, n. 22, p. 1246-1272.
- SCHNEIDERMAN, A. M. (1996) - Metrics for the order fulfillment process (Part I). *Emerging Practices in Cost Management. Performance Measurement*. B. J. Brinker. Boston, WG&L/RIA Group.
- SHOJI, Shiba, GRAHAM, Alan, WALDEN, David (1997). *TQM – Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade*. Bookman, Porto Alegre.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. (1993) - *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro, QualityMark.
- SLATER, S. F. and NARVER, J. C. (1997) - Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing*, p. 33-51.
- STIVERS, B. P., COVIN, T. J., GREEN, H. and SMALT, S. W. (1998) - How nonfinancial performance measures are used. *Management Accounting*, February, p. 44-49.
- TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. (1996) - *Indicadores da qualidade e do desempenho – como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro, QualityMark.
- VAIVIO, J. (1999) - Exploring a 'non-financial' accounting change. *Management Accounting Research*, n. 2, p. 409-437.
- WISNER, J. D. and FAWCETT, S. E. (1991) - Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. *Production and Inventory Management Journal*, p. 5-11.