

### Aula 3 – Arquitetura do Sistema de Medição de Desempenho

A primeira definição, a saber, é como o sistema de medição do desempenho é definido, sem especificar métodos de planejamento e sem esclarecer qual seria a arquitetura “Ideal”.

#### **O que é Desempenho Global?**

É o desempenho referente ao valor agregado às partes interessadas pela organização e à realização da sua estratégia.

O Desempenho Global não é a soma do desempenho dos setores e das unidades de uma organização – como diz o ditado, a soma dos ótimos não gera o bom. Ou seja, o sistema de medição deve mostrar se os efeitos procurados na formulação das estratégias foram alcançados de forma equilibrada (ver figura 1).

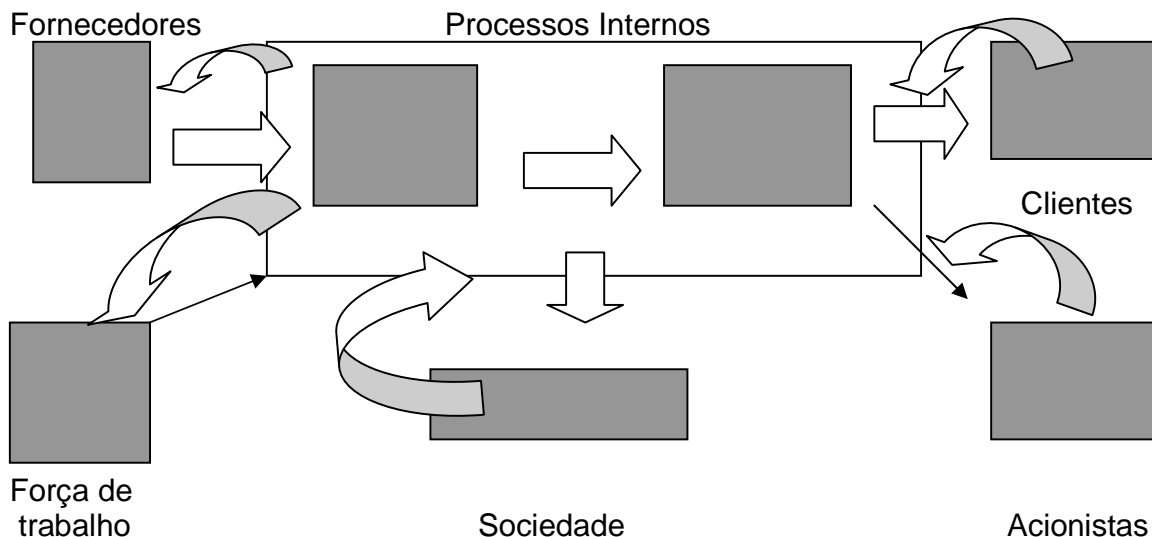


Figura 1 – A organização é um sistema que existe para entregar valor às partes interessadas.

#### **Quantos níveis têm um sistema de medição?**

Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização.

Foram identificados três níveis básicos de hierarquia para os indicadores de uma organização

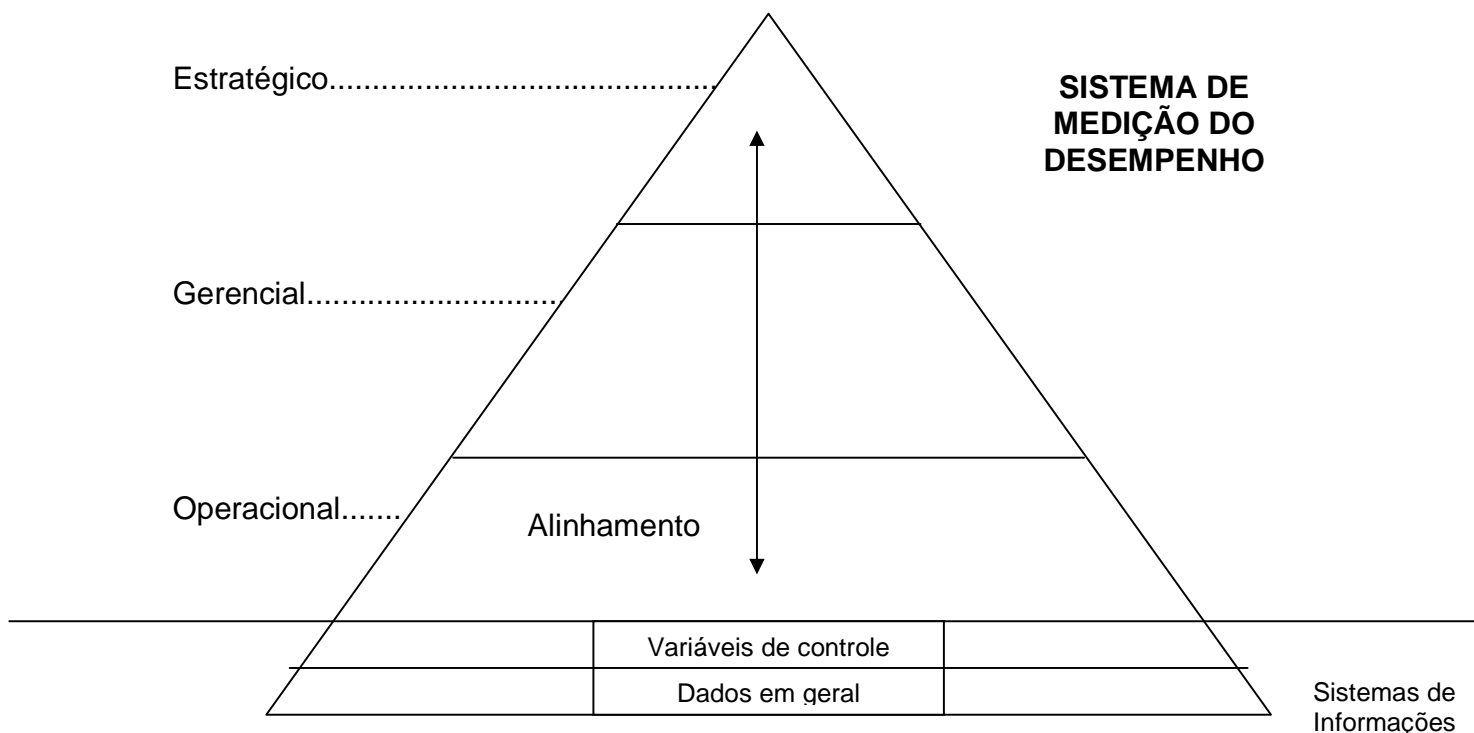


Figura 2 – A hierarquia do Sistema de Medição

Os indicadores no Nível Estratégico são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico.

Os indicadores do Nível Gerencial são usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e/ou dos macro-processos organizacionais à estratégia e para avaliar se estes setores e/ou macro-processos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada.

Os indicadores de Nível Operacional servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca da excelência.

### **Como saber a que nível um indicador pertence?**

Não há uma característica específica que permita dizer que um indicador pertença a um determinado nível, simplesmente olhando-se isoladamente para o indicador.

A primeira dúvida deveria ser: *o dado em questão é um indicador de desempenho?* Reflete a dedicação de uma equipe, setor, processo ou da organização.

Um exemplo que se pode citar é o *Volume de produção*, é um indicador ou apenas um dado?

A conclusão é óbvia: depende. Se o “gargalo” atual é a produção, é indicador de desempenho. Se vendas (ou distribuição) é o gargalo, *não é*, é apenas uma variável de controle. Nesse caso, há outros indicadores que refletirão a dedicação do pessoal da produção – *produtividade, custo, conformidade, etc...*

É importante frisar que um dado pode ser “elevado” ao nível de variável de controle (ver figura 2) sem, no entanto, se tornar um indicador de desempenho. É o caso de variáveis não-críticas, que se pretende manter dentro de uma faixa de controle. Uma discrepância dessa variável pode ser compensada por outras variáveis do processo sem causar maiores distúrbios.

Os indicadores estratégicos e gerenciais tendem a ser dados “trabalhados”, ou seja, na maioria dos casos são resultantes da consolidação de dados “brutos”, gerando, portanto, informações efetivas para tomada de decisão.

**Exemplo:** *Um dado “bruto” seria o teor de pureza do produto, as 16:02 do dia 25/06. Uma consolidação seria a variabilidade do teor de pureza no mês de junho. Uma segunda consolidação seria a % de parâmetros com variabilidade acima do previsto. Essas consolidações representam indicadores de desempenho.*

Nada impede que a *variabilidade do teor de pureza*, um indicador de processo, vire um indicador estratégico, mas nas organizações participantes esse fato é raro, quando ocorre, reflete alguma preocupação muito específica e significativa de ordem qualitativa.

Dados que comparam a organização externamente, mas que não estão atrelados a metas, também são considerados variáveis de controle.

### **Em uma grande corporação não haveria mais de três níveis de indicadores?**

Não, o que acontece é ter mais de um plano estratégico. Numa grande corporação existem organizações dentro dela mesma. O sistema poderia ser representado por um encadeamento de pirâmides (ver figura 3).

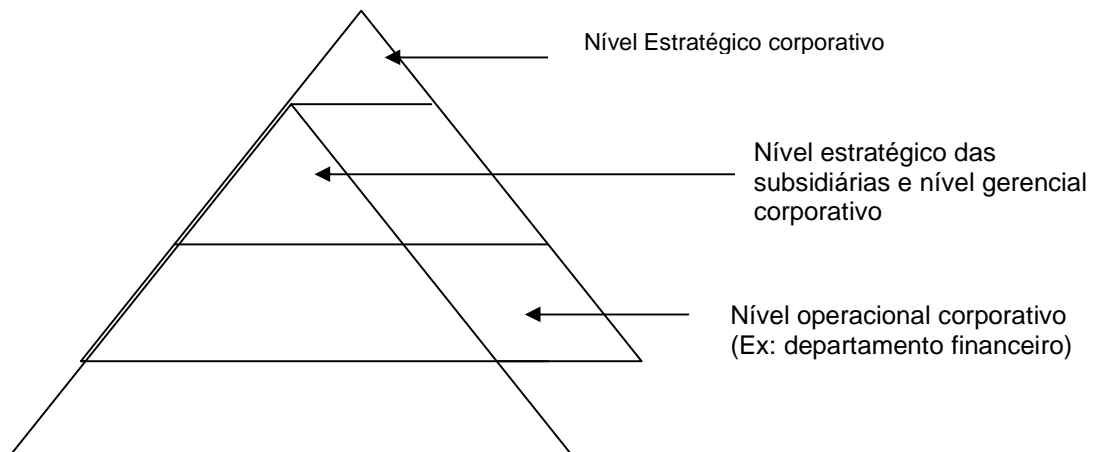


Figura 3 – Camadas de indicadores da Corporação

### **Qual o estágio atual das empresas?**

A maioria das organizações participantes hierarquiza seu sistema de medição na maneira apresentada na figura 2.

Entretanto, os critérios para alocação dos indicadores no nível adequado ainda são, em muitos casos, obscuros.

É comum encontrar a alta direção monitorando um grande número de indicadores puramente operacionais e a existência de redundâncias entre os níveis.

Os casos de sucesso mostram que é necessário que a organização aplique metodologias de alinhamento dos indicadores do primeiro nível à estratégia, e que o desdobramento para o segundo e terceiro níveis preserve esse alinhamento.

### **Quais outras classificações, além do nível hierárquico, podem ser atribuídas aos indicadores?**

Nas organizações participantes, os sistemas de medição, além de estarem subdivididos por nível, também são subdivididos em categorias, dimensões ou perspectivas do negócio: indicadores financeiros, de qualidade, de produtividade, de mercado, de responsabilidade social, etc. Essa classificação aplica-se em geral para o primeiro e segundo níveis do sistema (ver figura 4).

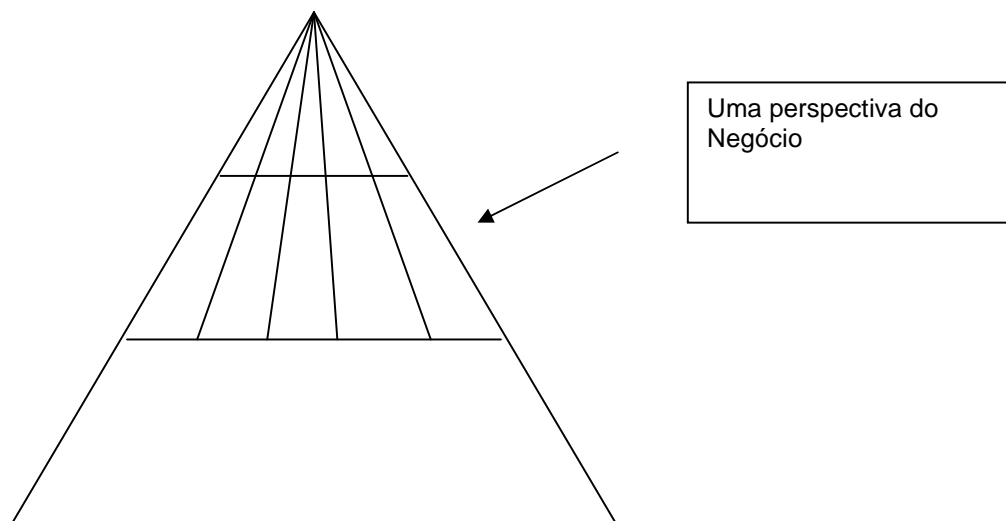


Figura 4 – Divisão dos níveis estratégico e gerencial em perspectivas do negócio.

### Existe mais algum critério de classificação?

Outra classificação considerada necessária é a relativa utilização do indicador no processo de tomada de decisão.

A literatura (especificamente *Balance Scorecard* – doravante denominado BSC e Gerenciamento pelas Diretrizes – doravante denominada GPD) refere-se a dois tipos de indicadores: aqueles que permitem saber se o efeito desejado foi obtido e aqueles que permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma pró-ativa.

O BSC utiliza os termos “*lagging/outcomes*” para o primeiro tipo e “*leading/drivers*” para o segundo tipo.

O GPD utiliza os termos “item de controle” e “item de verificação”, respectivamente para o primeiro e segundo tipos.

A maioria das organizações participantes que utilizam uma dessas duas metodologias (40% do total) classificam seus indicadores por esse critério.

Um exemplo clássico de *outcome* e *driver* no dia-a-dia é bem conhecido por quem quer emagrecer ou engordar.

Os *outcomes* óbvios são peso ou % de gordura, que mostram se o objetivo foi alcançado. Só que o resultado demora a aparecer!

É por isso que os SPA ou os *personal trainers* (os “gestores” do processo) criam planilhas de controles com *drivers*: *km caminhados*, *calorias consumidas*, etc., que

mostram se a disciplina está sendo mantida, ou seja, se as ações estão sendo tomadas conforme planejado.

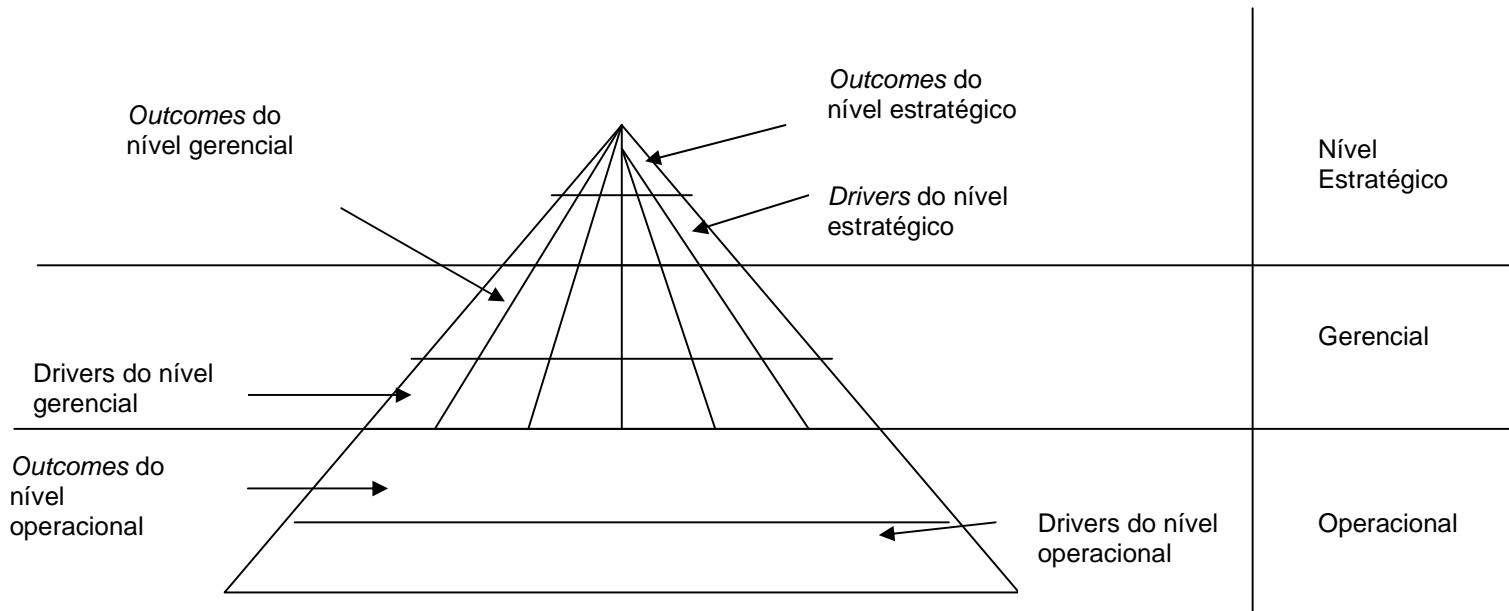


Figura 5 – Visão geral do Sistema de Medição após adição do terceiro critério de classificação.

Embora várias organizações participantes classificassem os indicadores por esse terceiro critério a classificação não tinha utilidade prática muito clara, a não ser “verificar se há um bom equilíbrio entre *outcomes* e *drivers*”.

A complicação é que definir o que é *outcome* ou *driver* depende do ponto de referência. Segundo o BSC, *satisfação das pessoas* pode ser visto como *driver* de produtividade, por exemplo. Ocorre que *satisfação* das pessoas tem tanto ou mais reatividade que a produtividade – ou seja, um efeito desejado é causa de outro efeito.

Trocando em miúdos: um *outcome* é um *driver* de outro *outcome*? Sim e não. É um *driver*, mas não é um bom *driver*.

Um *outcome* tem como principal característica medir se um objetivo foi alcançado após um certo tempo – tempo esse suficientemente longo para confirmar o efeito, mas excessivamente longo para corrigir desvio de forma pró-ativa.

Dessa forma, *satisfação das pessoas* medida por pesquisa, é via regra, um *outcome*.

Um bom *driver* mede a causa do efeito e mede antes do efeito se confirmar.

Um efeito desejado, sendo assim, é obtido por outros efeitos (medidos por *outcomes*) e por ações direcionadas – medidas por *drivers* (ver figura 6).

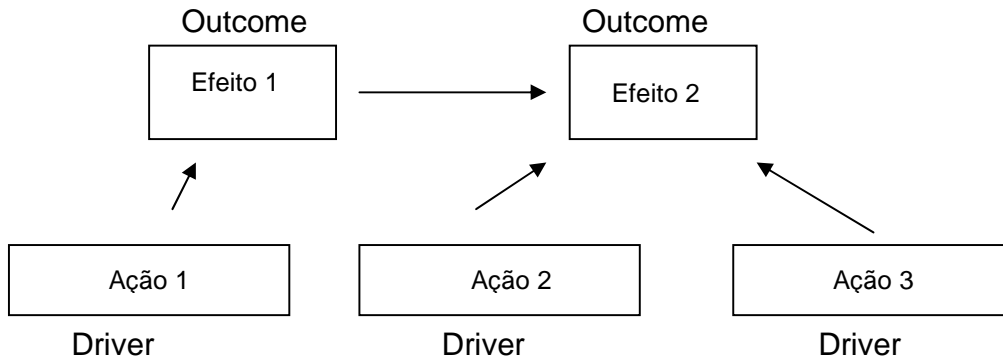


Figura 6 – As causas de um efeito podem ser outros efeitos ou ações direcionadas.

No exemplo da figura 8, se os *drivers* relativos às ações 2 e 3 não estão disponíveis, a única forma de antecipar o efeito 2 é monitorar o *driver* da ação 1, o que provavelmente é insuficiente.

Para identificar *drivers* para um objetivo, o BSC recomenda identificar quais seriam as principais ações ou Fatores Críticos de Sucesso (FCS's) necessários para alcançar um objetivo. Deste grupo, é necessário determinar quais são as ações mais relevantes, e estabelecer indicadores que vão servir como *drivers* para o objetivo final.

Se analisarmos as quatro perspectivas do BSC de forma íntegra, os *drivers* pertencem principalmente às perspectivas de Aprendizado e Crescimento e de Processos Internos, ocasionalmente à perspectiva de Clientes e, normalmente, não pertencem à perspectiva Financeira.

### Sumário

Os indicadores de desempenho são os dados numéricos relativos às atividades da organização que estão submetidas às metas. Os indicadores devem ser classificados por três critérios:

