

Aula 4 – Internalização e Incorporação do Sistema de Medição

Ao se questionar o porquê de implantar um Sistema de Medição do Desempenho em uma organização, a maioria das pessoas responde: “Para verificar se as metas estabelecidas foram cumpridas”.

É claro que essa é uma atribuição importante do Sistema, mas utilizá-lo como esse único intuito é equivalente a dirigir um carro olhando apenas pelo retrovisor.

Em outras funções, o Sistema de Medição pode:

- Comunicar as estratégias e as prioridades da alta direção e dos gestores
- Servir como a base para o reconhecimento da dedicação coletiva
- Analisar problemas estratégicos de forma pró-ativa
- Apoiar a tomada de decisão
- Apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização
- Apoiar o aprendizado da organização

Como comunicar a estratégia por meio do Sistema de Medição?

Uma estratégia pode ser explicada verbalmente, ou por meio de texto; entretanto, se essa explicação não for acompanhada de objetivos mensuráveis, além dos indicadores e metas respectivos, a comunicação será ineficaz.

A maioria das organizações participantes utiliza o Sistema de Medição como coadjuvante na comunicação da estratégia, embora considerem que há muito a se melhorar nesse campo. A ausência de um Painel de Bordo estruturado é a razão principal dessa constatação, pois as prioridades não estão explícitas nos sistemas convencionais. Ainda assim, essas organizações se esforçam para mostrar ao público interno como as metas foram estabelecidas a partir das estratégias.

No livro *The Balance Scorecard* verifica-se que muitas técnicas de comunicação e educação podem ser empregadas, tais como: vídeos, *newsletters*, quadros, *intranet*, reuniões mensais. O livro explica que “na maioria dos casos reais, no início da implementação do BSC, as empresas fizeram livretos explicando como o sistema de indicadores funcionava. Recomenda que a organização elabore uma planilha para definir o programa de comunicação do Sistema de Medição. Avisa que um grande esforço precisa ser feito para explicar o sistema de indicadores de desempenho aos acionistas. Explica também que é necessário demonstrar às pessoas como o seu desempenho individual está relacionado aos indicadores”.

No livro *The Strategy-Focused Organization*, os autores do BSC (Kaplan e Norton), revelam que em suas pesquisas apenas 5% da força de trabalho das grandes corporações entende a estratégia da organização para a qual trabalha.

As técnicas mais utilizadas pelas organizações participantes para comunicar a estratégia e o Sistema de Medição à força-de-trabalho são:

- Seminário anual ou semestral em que a estratégia é comunicada simultaneamente ao Programa de Participação nos Resultados;
- Quadros de “Gestão à Vista” espalhados em cada setor da empresa, contendo os resultados dos indicadores do Painel de Bordo e do setor, por meio de gráficos padronizados.
- Quadros de visualização geral do Sistema de Medição, mostrando o Painel de Bordo, os indicadores de todos os setores e as principais inter-relações dos indicadores; e
- Visualização do Sistema de Medição na *Intranet*, a partir do Programa de Participação nos Resultados.

A comunicação aos acionistas é, via regra, feita por meio de reuniões trimestrais em que os resultados são apresentados, com ênfase na perspectiva financeira. Mesmo as empresas que utilizam o BSC não o utilizam para comunicar-se com os acionistas.

Apenas algumas das organizações participantes comunicam os aspectos pertinentes da estratégia e do Sistema de Medição aos clientes, aos fornecedores e à sociedade. Nesses casos, é feita uma seleção mais criteriosa do que pode ser comunicado.

O método de comunicação mais comum com relação aos clientes é o boletim informativo; para os fornecedores, utilizam-se principalmente seminários anuais ou semestrais; e para a sociedade, reuniões periódicas com conselhos comunitários.

Qual deve ser a influência do Sistema de Medição no reconhecimento do desempenho individual e das equipes?

É óbvio que vincular a remuneração ou o reconhecimento das pessoas ao alcance de metas mensuráveis é um forte motivador para que elas se envolvam na operacionalização da estratégia e tenham interesse no sucesso da organização.

Vários autores alertam que tanto a avaliação como o reconhecimento do desempenho do indivíduo deve conter forte abordagem sistêmica, para evitar a competição interna e para criar ambiente propício ao alinhamento.

Um dos famosos 14 princípios de W. Edwards Deming (o 11º), explicados em *Qualidade: a Revolução da Administração*, a primeira vista opõe-se ao uso de incentivos. Deming recomendava que fossem eliminados objetivos e quotas numéricas para as pessoas, pois isso representaria uma tentativa de administrar sem ter conhecimento sobre o que fazer (ou seja, sem conhecer as relações de

causa-e-efeito do sistema), o que se constitui numa forma de administração pelo medo.

Colocando-se as considerações de Deming no contexto atual, entende-se que os incentivos recebidos por uma pessoa pelos resultados globais da organização são mais importantes que os incentivos relativos ao alcance de metas (ou “quotas” como preferia Deming) numéricas individuais.

Para organizações que não têm remuneração variável, é essencial que os resultados do Painel de Bordo sejam o fator preponderante para administrar e reconhecer o desempenho das pessoas.

A avaliação de desempenho individual de pessoa em posição de liderança dever levar em consideração a efetiva contribuição do avaliado à cadeia de causa-e-efeito de que ele participa.

É claro que isso exige maturidade organizacional e boa percepção, por parte do indivíduo e de seus avaliadores, do ambiente em que o avaliado esta imerso.

O Sistema de Medição é ferramenta fundamental para vencer esse desafio, pois tanto os avaliadores como o avaliado podem usar o alinhamento dos indicadores nos três níveis para mapear e entender lógicas utilizadas pelo avaliado. De qualquer maneira, essa é uma área nova a ser explorada e poucas das organizações utilizam o Sistema de Medição com essa intenção.

A gestão de processos, que é a base para o nível operacional do Sistema de Medição, visa estabelecer garantia de qualidade e previsibilidade. Deve-se ter cautela ao selecionar indicadores desse nível que influenciem no reconhecimento dos executadores, evitando-se indicadores que tenham pouca influência nos níveis superiores (as tais quotas numéricas de Deming) ou, pior ainda, que quando “forçados” possam ter influência negativa.

Exemplo: Premiar a bibliotecária pela % de livros devolvidos no prazo previsto;
Incentivar o eletricitista a reduzir o tempo de manutenção.

Deve-se centralizar e automatizar a base de dados, a consolidação de indicadores e a disseminação dos resultados?

A tendência atual é trabalhar mais o *user-end*, ou seja, a preocupação maior esta em apresentar os resultados dos indicadores em ambiente eletrônico, e permitir navegação baseada no projeto do sistema, utilizando os *links* das inter-relações projetadas. O objetivo de um *software* desse tipo é permitir o acompanhamento de resultados e a análise de causas do desempenho adverso.

É comum a utilização de aplicativos “caseiros”, desenvolvidos especificamente para a organização.

Várias organizações têm grau mínimo de informatização do Sistema de Medição, e ainda assim não acreditam que esse fato diminua a importância do sistema ou de sua utilidade para a organização.

Aparentemente, a grande utilidade de um Sistema altamente automatizado estará na análise de causa-e-efeito, especialmente porque possibilitará busca rápida e confiável de dados segmentados e classificados para explicar o comportamento dos indicadores.

Independentemente da informatização, uma característica comum de algumas empresas que têm Sistemas de Medição avançados é que há uma coordenação eficaz mantendo o sistema.

O papel da coordenação geralmente inclui:

- Definir padrões para visualização e documentação dos métodos de coleta e cálculos dos indicadores;
- Criar mecanismos de comunicação do sistema;
- Assegurar que o desempenho adverso é devidamente analisado pelos responsáveis, apoiando-os quando necessário; e
- Facilitar a análise crítica do desempenho global, conduzindo a elaboração de relatórios gerenciais e preparando as reuniões de alta direção.

Qual é a influência do Sistema de Medição na análise crítica do desempenho global?

Os livros *Balanced Scorecard* e *Strategy-Focused Organization* recomendam que, além dos relatórios e das reuniões mensais e acompanhamento dos negócios, a alta direção tenha uma reunião de periodicidade maior (trimestral, em princípio), para revisar os assuntos estratégicos, usando os indicadores do Painel de Bordo.

Os autores argumentam que as análises críticas da alta direção precisam mudar de “explicações sobre o passado” para “aprender sobre o futuro”, e que os desvios de desempenho planejado devem ser tratados como oportunidades para debater a validade das estratégias.

A ISO-9001 exige a realização de uma análise crítica pela direção com periodicidade definida, para avaliar a eficácia do Sistema da Qualidade com base em indicadores desdobrados da Política da Qualidade e dos seus objetivos.

Também são práticas comuns:

- a preparação de relatórios de análise de resultados como matéria-prima das reuniões da alta direção;
- a exigência da análise de causa-e-efeito e ação corretiva para cada indicador cujo resultado não está atingindo a meta estabelecida; e

- a formação esporádica de equipes especiais para análise de problemas complexos que envolvam vários indicadores.

A periodicidade da reunião da alta direção varia conforme a interpretação do que é análise crítica: 38% mensal, 24% trimestral e 38% semestral. Nota-se que muitas organizações fazem o acompanhamento rotineiro do andamento dos negócios simultaneamente à análise crítica estratégica, na maioria dos casos prejudicando a qualidade e a profundidade dessa atividade, uma vez que os assuntos do dia-a-dia tendem a “engolir” os assuntos mais abstratos.

Algumas poucas organizações analisam os indicadores de maneira a confirmar, ao longo do tempo, que as premissas utilizadas na formulação estratégica estavam adequadas.

Como estudar as correlações entre os indicadores?

O Sistema de Medição é uma grande rede de causas-e-efeitos. Aliás, como qualquer sistema digno do nome. Na verdade, as causas e os efeitos não ocorrem entre os indicadores, mas sim entre conceitos abstratos a que eles estão subordinados. Sendo assim, estudar as correlações entre os indicadores é estudar o grau de influência de um conceito no outro por meio de dados consolidados, ou seja, indicadores.

Vamos supor que uma organização pretenda investir em padronização e treinar seus funcionários nos procedimentos gerados, acreditando que, no final, a satisfação do cliente aumentará. É claro que há uma longa cadeia de causa-e-efeito implícita como mostra a figura 7. Essa figura também outro exemplo: o departamento de compras quer incrementar a quantidade de pesquisas de preço para melhorar a margem de lucro.

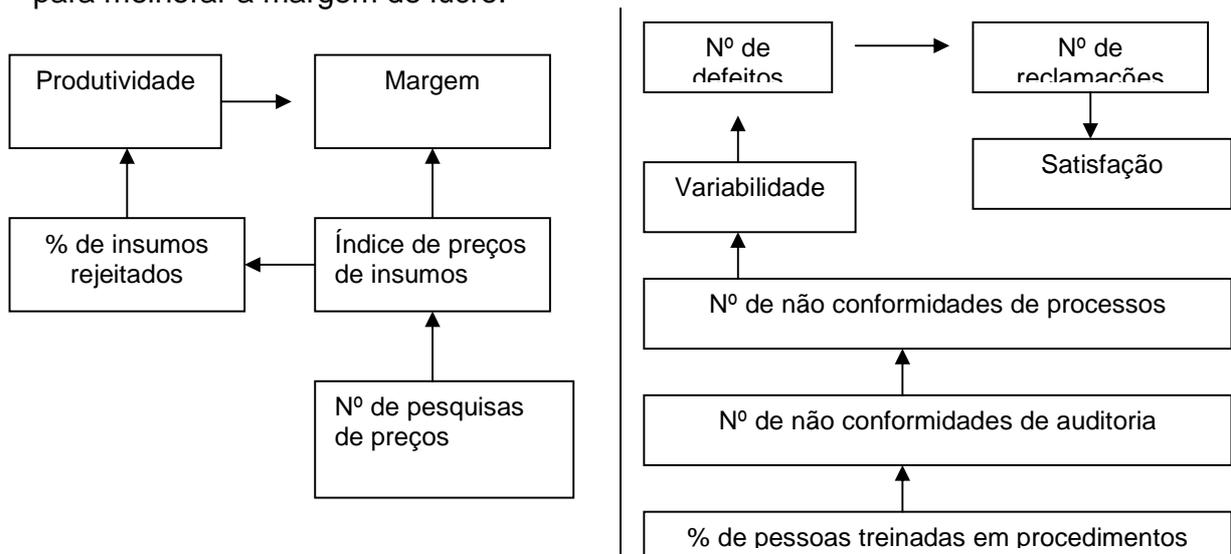


Figura 7 – Exemplos de estudo de cadeias de causa-e-efeito – Análises de problemas específicos.

Simplesmente “olhar” para os gráficos de dois indicadores, como na figura 8, não vai ajudar muito a entender a influência da padronização na satisfação do cliente. Um estudo mais aprofundado dos dados que geraram os vários indicadores mostrados na figura 7 será provavelmente necessário, para evitar os “chutes” tão comuns dos participantes das reuniões de resultados.



Figura 8 – Correlação visual simples: qual foi a influência de um no outro?

Os dois exemplos em questão focalizam assuntos específicos, que podem ou não ter relevância estratégica.

Podemos, então, afirmar que as estratégias de uma organização têm um modelo crítico de causa-e-efeito, envolvendo principalmente indicadores do Painel de Bordo e eventualmente indicadores no nível gerencial.

No livro *A Quinta Disciplina*, Peter Senge ensina que existem dois tipos de ciclo: o ciclo de reforço, e o ciclo de balanceamento. É como se a estratégia não pudesse ter efeitos indesejados.

É óbvio que não ajuda muito detectar esse ciclo após o problema acontecer. Uma das atividades da operacionalização da estratégia deveria ser a simulação dos possíveis ciclos de balanceamento, utilizando o histórico dos indicadores envolvidos e a experiência das pessoas. Posteriormente, os resultados obtidos deveriam ser estruturados para monitorar precocemente o aparecimento de efeitos indesejados.

Existem, portanto, dois tipos de estudo de relações de causa-e-efeito:

- a) *abordagem do passado*: usar os resultados reais dos indicadores (e os dados que os geraram) para avaliar se as influências antecipadas e seus efeitos de fato aconteceram na magnitude e no tempo previstos. Entender como os fatores externos participaram dos efeitos obtidos.

- b) *abordagem do futuro*: usar resultados hipotéticos dos indicadores e dos fatores externos para simular a velocidade e a interação dos eventos, com base em funções matemáticas presumidas entre os indicadores

Os dois tipos de estudo são importantes e são obviamente complementares.

Segundo o livro *A Quinta Disciplina*, a organização de aprendizagem é aquela que integra o conhecimento do passado com sua percepção do futuro e aprende sobre si própria durante o processo.

Resumindo, os estudos de relações de causa-e-efeito e das correlações entre indicadores, no contexto de um Sistema de Gestão, têm como objetivos:

- diagnosticar precocemente e avaliar as soluções de problemas específicos;
- simular e avaliar a implementação da estratégia ao longo do tempo; e
- avaliar a eficácia das práticas de gestão

O uso de estatística em Sistemas de Medição é tipicamente fruto de iniciativas isoladas.

O método da simulação está ainda mais distante da realidade das empresas brasileiras. Algumas organizações já experimentaram ocasionalmente esse método para resolver problemas específicos, mas nem sempre no campo da gestão do desempenho, já que a simulação é útil também para entendimento de problemas sistêmicos em áreas como recursos humanos, sociologia, química e outras ciências.

Certamente a área de estudo de relações de causa-e-efeito é uma das mais promissoras para o avanço dos Sistemas de Gestão, e tem evoluído bastante no exterior.

O livro *Strategy-Focused Organization* apresenta o interessante exemplo da *Sears*, que tem um fundamentado a sua estratégia atual em algumas relações de causa-e-efeito críticas, e mantém uma equipe de especialistas em estatística para aprofundar o entendimento do modelo estratégico e a influência das diferenças de comportamento do consumidor em várias regiões dos Estados Unidos, com grande sucesso.

Aparentemente as organizações brasileiras ainda não vislumbraram a importância desse campo de estudo, o que é compreensível, analisando-se o histórico econômico conturbado das últimas décadas, em que a incerteza era tão grande não motivando qualquer tentativa de análise.

Como e para quem divulgar os resultados da análise crítica?

Quanto ao questionamento acima quais seriam as saídas (produtos) de análise crítica, e quais deveriam ser divulgadas.

A análise crítica produz, ao final:

- alterações nos planos estratégicos
- alterações nas metas; e
- alterações nos próprios indicadores e nos seus métodos de cálculo.

Entretanto, antes que esses produtos sejam gerados, ocorre o aprendizado da alta direção e do time gerencial envolvido na análise sobre as estratégias, suas conseqüências e as adaptações necessárias.