



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Indicadores de desempenho e os requisitos de medição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

GIVANILDA DE MORAES SILVA

Centro Paula Souza
givanilda.profa@gmail.com

AUDREY MEHLMANN SANCHIS

Companhia de Saneamento Básico do Estado de SP - Sabesp
asanchis@sabesp.com.br

ROBERTO KANAANE

Centro Tecnológico Paula Souza
kanaanhe@gmail.com

Indicadores de desempenho e os requisitos de medição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

Resumo: Este artigo objetiva identificar como o tema indicadores de desempenho é abordado na literatura (conceituação, tipologias e abordagens) e como organizações que adotam ou pretendem adotar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) podem se preparar para atender aos requisitos de desempenho do modelo. O trabalho presente se justifica pela importância da matéria para a gestão organizacional. O artigo foi concebido a partir de estudo de literatura, sendo que a pesquisa caracterizou-se como um estudo exploratório por realizar uma revisão da literatura acerca do sistema de medição, por meio de indicadores de desempenho, e proporcionando maior familiaridade com o tema com vistas a torná-lo mais claro. Concluiu-se que o tema é de suma importância para as organizações que almejam crescimento e perenidade. Não há como gerenciar objetivos, processos e práticas de gestão sem medir cada desempenho. A adoção de um modelo de gestão como o MEG, orientado à gestão Classe Mundial, fornece subsídios para a organização implantar práticas de gestão que trarão resultados por meio de melhorias nos processos.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Sistema de Medição. Modelo de Excelência da Gestão.

Abstract

This article aims to identify how the issue “performance indicators” is approached in literature (conceptualization, typologies and approaches) and how organizations that uses or intend to use the Excellence Model Management® (MEG) of the National Fundation of Quality (FNQ) can prepare themselves to meet the model’s performance requirements. Present Works is justified by the importance of the matter for organizational management. The article was conceived based on the study of literature, and the research is characterized as an exploratory study because it conducts a literature review on the measuring system, by means of performance indicators, and providing greater familiarity with the issue with a view to make it clearer. We conclude that the issue is of paramount importance for organizations that aspire growth and sustainability. There is no way to manage objectives, processes and management practices without measuring each performance. The adoption of a management model such as MEG, oriented World Class management, provides subsidies for the organization to implement management practices that will bring results through process improvements.

Keywords: Performance indicators. Metering System. Excellence. Model Management

1 Introdução

A existência de um bom sistema de indicadores de desempenho em uma organização permite uma análise muito mais profunda e abrangente sobre a efetividade da gestão e de seus resultados do que a simples constatação de que está indo bem porque seu faturamento ou o número de clientes está crescendo (FNQ, 2015). Variações nos números absolutos dizem algo, pois se o número de clientes está aumentando, algo ocorreu, mas, não necessariamente algo positivo. Porém, a análise de um conjunto de indicadores bem elaborados, bem construídos e correlacionados diz muito mais e agiliza a tomada de decisão.

A primeira coisa que a liderança da organização precisa fazer é determinar, a fim de melhorar o desempenho de um processo, os indicadores nos quais precisa concentrar esforços. Identificar os resultados almejados, associá-los aos impulsionadores de processos e criar indicadores para ambos, é a chave de um sistema de medição eficaz (HAMMER; HERSHMAN, 2011).

Indicadores apresentam resultados e tendências; monitorar é acompanhar indicadores; portanto, gerenciar é tomar decisões com base no monitoramento (BRITTO, 2013). Indicadores são referências importantes para as decisões dos gestores dos processos em intervir (ou não) proativamente. É crítico, por conseguinte, que os indicadores realmente traduzam os reais requisitos de desempenho dos processos. São essenciais para que a organização enxergue a existência de problemas (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Partindo de uma pesquisa bibliográfica este artigo objetiva identificar como o tema indicadores de desempenho é abordado na literatura e como organizações que adotam ou pretendem adotar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) podem se preparar para atender aos requisitos de desempenho do modelo. O trabalho presente se justifica pela importância da matéria para a gestão organizacional.

2 Referencial Teórico

Neste artigo abordam-se, do ponto de vista teórico, os aspectos relevantes referentes aos indicadores de desempenho como: conceituação, tipologias, abordagens e formas de estabelecimento. Aborda também a gestão do conjunto de indicadores, formando assim, o sistema de medição e os aspectos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) relacionados à medição da estratégia e dos processos.

2.1 Indicadores de desempenho

Indicador de desempenho é um dado numérico ao qual se atribui uma meta e cuja tradução periódica é submetida à atenção dos gestores de uma organização (FNQ, 2012). Em publicação no ano de 2015, a FNQ traz o conceito de indicadores de forma mais abrangente como sendo “uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações”. Para a ABPMP (2013) indicadores de desempenho medem os processos para verificar seu rendimento em termos de extrapolação de tempo, custo, capacidade e qualidade.

Devido à sua importância convém detalhar os atributos essenciais de um indicador para que sua concepção seja perfeita. Primeiramente, é necessário abordar a diferença básica entre dados, informações e indicadores conforme Quadro 01.

Quadro 01 – Diferenças entre dados, informações e indicadores

Dados	Informações	Indicador
Disponível para manipulação no banco de dados	Organizadas e já manipuladas em primeiro nível	Manipulados matematicamente através de fórmulas
Abundantes e armazenados em sua totalidade	Selecionadas em formatos de telas e/ou relatórios	Parametrizados em formatos de gráficos lineares
Viabilizados através de coleta de dados.	Viabilizadas através de softwares gerenciais	Viabilizados através de regras de contagem
Não tem foco na gestão	Com foco abrangente e dispersivo	Com foco no que é relevante

Fonte: Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 218)

Dados é a menor instância de uma estrutura de indicadores, ficando armazenado abundantemente em banco de dados estruturados e parametrizados conforme certa lógica e interesse temporal de forma a estar disponível para ser manipulado, ou seja, em seu estágio primário não fornece qualquer foco na tomada de decisão e para a gestão (FNQ, 2012). Exemplo: Número de clientes.

Informações é a instância intermediária de uma estrutura de indicadores, uma vez que se caracteriza como sendo o primeiro grau de manipulação dos dados disponíveis. As informações são, em última análise, a soma de determinados dados perante certo interesse temporal e melhora em algum grau a qualidade da tomada de decisão (FNQ, 2012). Exemplo: Número de clientes por produto.

Indicadores é a última instância de uma estrutura de indicadores propriamente dita. Sua característica principal é a existência de fórmulas mais complexas para seu cálculo que preconizam, no mínimo, uma razão (conta de dividir) entre duas informações. Se não houver uma divisão entre duas informações, então ainda não existe um indicador genuíno, apenas uma informação (ou um número “puro”). O indicador é aquele que mais auxilia na tomada de decisão e com maior qualidade do que as informações ou dados (FNQ, 2012).

Klubeck (2012) faz essa diferenciação entre dado, informação e indicador complementando com mais uma instância: a medida. Para o autor **dados** são a forma mais simples de informação possível e geralmente são representados por um número ou valor. Exemplo: seis, vinte e dois, setenta, verdadeiro, falso, alto ou baixo. Os dados podem ser totalmente não relacionados ou correlacionados por meio de um objetivo comum. Klubeck (2012) insere as **medidas** como o próximo nível de informação. Medidas são compostas de dados e adicionam o menor nível possível de contexto aos dados. Elas trazem mais clareza aos dados, incorporando algum nível de detalhe e agrupa-os em relacionamentos reais. Exemplo: em 50%, “por cento” é a unidade de medida e o dado é 50.

O próximo nível é a **informação** que agrupa medidas e dados em uma cápsula significativa, tornando assim as medidas compreensíveis. A informação adiciona contexto na forma de significado. Exemplo: setenta por cento de 63 usuários preferem a máquina de esquinhar à simuladora de escadas (KLUBECK, 2012).

Por fim, a última instância é a **métrica** que é composta de informações, medidas e dados. A principal diferença entre métricas e informações é que uma métrica responde totalmente a uma questão-raiz (KLUBECK, 2012). Pode-se entender que métrica para este autor é o mesmo que o conceito de indicador utilizado nesta pesquisa até o momento. O autor afirma que o objetivo da métrica é responder uma questão-raiz e que esta é essencialmente o componente mais importante de uma métrica, pois definem seus requerimentos e sua utilidade.

Entende-se, portanto, que um dos desafios da organização é criar indicadores/métricas (eventualmente, informações) que de fato sejam relevantes para serem monitorados constantemente a fim de gerar análises e estudos cotidianos em prol da gestão do processo (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011) e/ou responder às questões-raiz, permitindo apurar respostas corretas. Dessa forma, o Ministério do Planejamento (2009), por meio do seu Guia

Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, traz para que servem os indicadores:

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

2.1.1 Tipologia dos Indicadores de Desempenho

A FNQ (2012) classifica os indicadores em dois tipos: *outcome* e *driver*:

- ***Outcome***: também conhecido como construído, de colheita, de fim, de resultado, *lagging*, resultante, item de controle, de efeito, caracteriza-se por ser um indicador menos gerenciável e que se origina da “torcida” (oração, pensamento positivo etc.) dos gestores, caso não haja seus desdobramentos em indicadores *drivers*. **Item de controle** é o termo utilizado por Campos (2004) para garantir a satisfação das pessoas. Para o autor existem dois tipos de itens de controle, os que medem o gerenciamento da rotina e os que medem a estratégia da organização. **Indicadores de resultados** é o termo utilizado pela ABPMP (2013) para demonstrar o monitoramento do efeito e sua principal característica é que, em termos de gestão, não permite alterar um dado resultado.
- ***Driver***: indicador também conhecido como construtor, de plantação, de meio, de esforço, *leading*, direcionador, item de verificação, de causa, caracteriza-se pela possibilidade de ser gerenciado pela cobrança, já que consiste em um esforço particularizado capaz de construir outro indicador maior. **Item de verificação** é o termo utilizado por Campos (2004) para medir o desempenho dos componentes do processo (equipamentos, matérias-primas, condições ambientais, aferição dos equipamentos de medida, cumprimento dos procedimentos operacionais padrão, entre outros). Os itens de verificação são os principais fatores que afetam os itens de controle, portanto, sua definição decorre de uma análise e um processo de desdobramento. **Indicadores direcionadores** é o termo utilizado pela ABPMP (2013) para monitorar a causa antes do efeito e caracterizam-se pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado.

Para gerenciar os processos de forma eficaz é necessária a existência dos dois tipos de indicadores para cada processo. O acompanhamento dos indicadores *drivers* é fator crítico de sucesso para o indicador *outcome*. De forma prática, percebe-se que somente a partir do monitoramento dos indicadores *drivers* pode-se tomar as ações de correções necessárias para obter o resultado esperado do indicador *outcome*.

Ainda segundo a FNQ (2012), os indicadores podem se subdividir em dois tipos:

- **Taxa** é um tipo de indicador que se caracteriza por uma divisão entre duas informações de mesma grandeza gerando, como resultante do cálculo, um valor que pode ser expresso em porcentagem (% , se multiplicado por 100). A taxa é considerada um bom indicador.
- **Índice** é um tipo de indicador que se caracteriza pela divisão entre duas informações de grandezas distintas, gerando um valor que não pode ser expresso como uma porcentagem, mesmo que multiplicado por 100. Trata-se, portanto, de uma unidade típica e dependente das duas grandezas que estão sendo divididas. O índice é considerado um indicador ideal cuja utilização na estrutura de indicadores da organização deve ser incentivada.

Parmenter (2010) apresenta quatro tipos de medidas de *performance*:

1. *Key Result Indicator (KRIs) tell you how you have done in a perspective or critical success factor.*
2. *Result Indicators (RIs) tell you what you have done.*
3. *Performance Indicators (PIs) tell you what to do.*
4. *Key Performance Indicator (KPIs) tell you what to do to increase performance dramatically.*

O autor alerta que várias organizações usam de forma inapropriada esses tipos de medidas, inclusive, confundindo os KRIs aos KPIs. Segundo o autor, os *Key Result Indicators* (KRIs), indicadores chave de resultado, têm como característica comum serem resultado de muitas ações. Como exemplo cita: satisfação de clientes, rentabilidade, satisfação de funcionários, retorno sobre capital empregado, entre outros. São indicadores que fornecem uma imagem se a organização está no lugar certo ou não, porém, não fornecem informações de como melhorar o resultado. São informações úteis para os dirigentes da organização, mas não para quem está envolvido diretamente com o dia a dia da gestão. Também é característica desses indicadores serem medidos em um período de tempo maior que os *Key Performance Indicators* (KPIs) – indicadores chave de performance.

Parmenter (2010) sugere que a organização adote por volta de dez indicadores KRIs, apresentados em formato de Relatório de Governança, e ter um painel de bordo (que pode ser um *Balanced Scorecard* – BSC) com 20 indicadores entre KPIs, RIs e PIs.

Performance Indicators (PIs), indicadores de performance, apoiam as equipes à alinhar suas ações à estratégia da organização, caracterizam-se por não serem financeiros e complementam os *Key Performance Indicators* (KPIs). Eles estão abaixo dos KRIs e podem incluir: percentual de aumento nas vendas, número de sugestões implementadas de empregados, reclamações de clientes, atrasos nas entregas para clientes, entre outros (PARMENTER, 2010). *Result Indicators* (RIs), indicadores de resultado, caracterizam-se por somarem esforços das diversas áreas da organização e são financeiros. Eles estão abaixo dos KRIs e podem incluir: lucro líquido em linhas de produtos-chave, vendas realizadas (num determinado período), reclamações de clientes, leitos utilizados no hospital na semana, entre outros (PARMENTER, 2010).

Para Parmenter (2010) os *Key Performance Indicators* (KPIs), indicadores chave de desempenho, representam um conjunto de medidas com foco em aspectos do desempenho organizacional críticos para o sucesso atual e futuro da organização. Além disso, o autor ainda cita sete características dos KPIs: 1) são medidas não-financeiras, ou seja, não expressos em dólares, reais, euros, entre outros; 2) são medidos com frequência (diária, mensal, semanal); 3) são aproveitados pela equipe de gerência sênior; 4) indicam claramente que ação é necessária ser realizada (os funcionários compreendem as medidas e sabem o que corrigir); 5) são medidas que se articulam responsabilidade para baixo, ou seja, um gerente pode chamar um líder de equipe que pode tomar as medidas necessárias; 6) tem um impacto significativo (efeito sobre fatores críticos de sucesso e/ou perspectivas do painel de bordo); 7) incentivam ações apropriadas.

De uma forma geral, o autor, diferencia os KRIs dos KPIs e os RIs dos PIs, conforme apresentado no Quadro 02.

Quadro 02 – Diferença entre KRIs e KPIs; e RIs e PIs

Key Result Indicators (KRIs)	Key Performance Indicators (KPIs)
Podem ser financeiros e não financeiros.	Não são medidas financeiras.
São medidos mensalmente, trimestralmente.	São medidos com frequência diária, semanal.
São úteis para a direção da organização.	São úteis para as gerências da organização.
Não auxiliam as equipes ou gestores porque não	Os funcionários entendem as medidas e quais ações

indicam onde corrigir.	são necessárias como correção.
Normalmente, a responsabilidade pelo KRIs são os diretores da organização.	As responsabilidades pelos KPIs podem ser desdobradas individualmente e para equipes.
São projetados para resumir as atividades de um Fator Crítico de Sucesso.	Tem impactos significativos nos Fatores Críticos de Sucesso e nas perspectivas do painel de bordo.
É o resultado de muitas atividades gerenciadas por meio de várias medidas de desempenho.	Tem impacto em outras medidas de desempenho.
Normalmente são relatados por meio de um gráfico de tendência cobrindo pelo menos os últimos 12 meses de atividade.	Normalmente são relatados por meio de informações que indicam a atividade, a pessoa responsável, histórico e metas.
Result Indicators (RIs)	Performance Indicators (PIs)
Podem ser financeiros e não financeiros.	Não são medidas financeiras.
Medidos diariamente, semanalmente, mensalmente, trimestralmente, quadrimestralmente.	Igual.
Não pode ser vinculado a apenas uma atividade.	Vinculado a uma atividade e/ou a uma equipe distinta.
Não indica o que é necessário fazer para melhorar.	Os funcionários entendem o que é necessário fazer para melhorar.
Projetado para resumir alguma atividade dentro de um Fator Crítico de Sucesso ou Perspectiva do Painel de Bordo.	Medem atividades específicas dos Fatores Críticos de Sucesso ou das Perspectivas do Painel do Bordo.
É o resultado de mais de uma atividade.	Foca no desempenho de uma atividade específica.
Normalmente relatados a uma equipe.	Igual.

Fonte: Parmenter (2010), tradução nossa.

2.1.2 Dimensões/Abordagens dos Indicadores de Desempenho

Segundo Campos (2004) para cada produto da organização é necessário medir a qualidade intrínseca, o custo, as condições de entrega e a segurança do usuário do produto. O autor apresenta algumas questões que orientam na determinação dessa medição:

- **Controle da qualidade:** como poderemos medir a qualidade (atendimento das necessidades de nossos clientes) de cada um de nossos produtos? nossos clientes estão satisfeitos? qual o número de reclamações? qual o índice de refugo?
- **Controle de custo:** qual a planilha de custo de cada produto? qual o custo unitário do produto?
- **Controle de entrega:** qual a porcentagem de entrega fora do prazo para cada produto? qual a porcentagem de entrega local errado? qual a porcentagem de entrega em quantidade errada?
- **Controle de moral:** qual o *turn-over* de nossa equipe? qual o índice de absenteísmo? qual o número de causas trabalhistas? qual o número de atendimentos no posto médico? qual o número de sugestões?
- **Controle de segurança:** qual o número de acidentes em nossa equipe? qual o índice de gravidade? qual o número de acidentes com nossos clientes pelo uso de nosso produto?

A ABPMP (2013) orienta a medição do desempenho compreendendo as dimensões de tempo, custo, capacidade e qualidade:

O **tempo** está associado à duração do processo, ou seja, do início do processo ao término em termos do produto gerado pelo processo. Alguns exemplos relacionados a essa dimensão: tempo de entrega a partir da data da solicitação; tempo de preenchimento do pedido; tempo de espera; tempo médio entre falhas; tempo de ciclo de entrega.

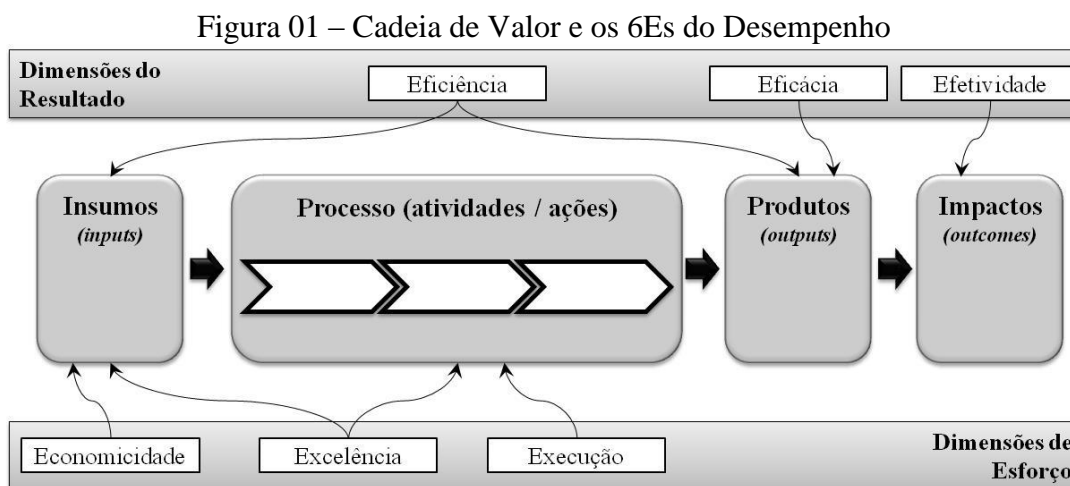
O **custo** é o valor associado ao processo. Pode assumir diferentes perspectivas, por exemplo, custo do recurso é a medida de valor associado aos recursos (humanos ou não) necessários para completar o processo. Custo de oportunidades é o valor que é perdido no

processo por não ter obtido seu resultado esperado. Alguns exemplos relacionados a essa dimensão: custo de vendas; custo de produção; custo de logística; custo de mão de obra.

A **capacidade** é o montante ou volume de saídas viáveis de um processo. Um exemplo pode ser o número de transações associadas a um processo. Alguns exemplos da dimensão de capacidade são: número de transações por unidade de tempo; carga máxima possível para processamento; carga mínima viável para processamento.

A **qualidade** normalmente é expressa como um percentual do real em relação ao ótimo (ou máximo). Em termos de processo, porém, pode assumir muitas formas. Por exemplo, variação é uma métrica de qualidade para a quantidade, extensão, taxa ou grau de mudança e é geralmente expressa como diferença entre o resultado real e o resultado-alvo (ou esperado). Outros exemplos relacionados à dimensão qualidade são: erro ou taxa de defeito associado à saída de um processo; expectativa de nível de serviço por parte do cliente; variação de lançamento de produto; precisão da previsão; confiabilidade do produto, confiabilidade do serviço; percepção do produto ou serviço pelo cliente, experiência de consumo.

O Ministério do Planejamento construiu um metamodelo para medição do desempenho com foco nas organizações públicas. O modelo foi desenvolvido a partir da concepção de uma cadeia de valor e das suas dimensões que podem ser mensuradas. A Figura 01 apresenta essa estrutura que se constitui das dimensões de esforço e de resultado, desdobradas em outras dimensões do desempenho. As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade.



Fonte: Ministério do Planejamento (2009)

O Quadro 03 apresenta a descrição dos seis tipos de indicadores.

Quadro 03 – Indicadores 6Es do Desempenho

Tipo		Descrição
Resultado	Efetividade	São os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada à natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuir a incidência de determinada doença entre as crianças, a campanha foi efetiva.
	Eficácia	É a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Por exemplo, se na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar 100.000 crianças e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz.

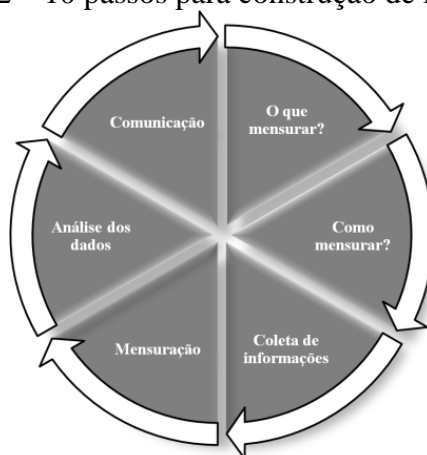
	Eficiência	É a relação entre os produtos/serviços gerados (<i>outputs</i>) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos.
Esforço	Execução	Refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação, conforme estabelecidos.
	Excelência	É a conformidade com critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos, na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
	Economicidade	Está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo <i>input</i> , gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

Fonte: Ministério do Planejamento (2009)

2.1.3 Estabelecimento dos indicadores de desempenho

O modelo permite que a organização identifique em cada dimensão (resultado e esforço) distintos objetos de mensuração. A identificação e formulação desses objetos podem seguir os passos apresentados na Figura 02 e no Quadro 04 como forma de assegurar que os princípios da qualidade e do sistema de medição do desempenho estejam em conformidade com o desejado pela organização.

Figura 02 – 10 passos para construção de indicadores



Fonte: Ministério do Planejamento (2009)

Quadro 04 – 10 passos para construção de indicadores

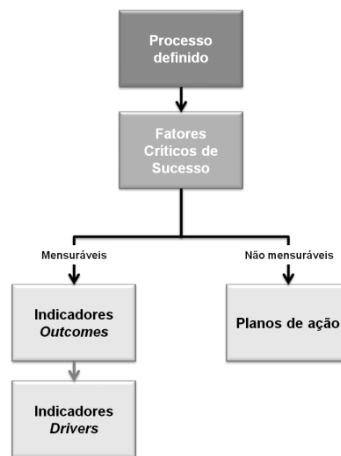
O que mensurar?	1) Identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração.
Como mensurar?	2) Estabelecimento de indicadores de desempenho. 3) Análise e Validação intermediária dos indicadores com as partes envolvidas. 4) Construção de fórmulas, métricas e estabelecimento de metas.
Coleta de informações	5) Definição de Responsáveis 6) Geração de sistema de coleta de dados 7) Ponderação e Validação final dos indicadores com as partes envolvidas.
Mensuração	8) Mensuração dos Resultados.
Análise dos dados	9) Análise e interpretação dos indicadores.
Comunicação	10) Comunicação dos resultados.

Fonte: Ministério do Planejamento (2009)

Ressalta-se que o metamodelo pode ser aplicável em vários níveis da administração pública, tais como, nível macro (Governo), nível meso (política pública ou setor de governo), nível meso-micro (redes de organizações), nível micro (organizações) e nível nano (unidade de organização) (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2009).

Outra abordagem para estabelecimento dos indicadores é dada por Pavani Júnior e Scucuglia (2011) que sugerem que os indicadores de desempenho podem ser selecionados a partir dos fatores críticos de sucesso do processo. Fator Crítico de Sucesso para indicadores de desempenho é o elemento-chave que estabelece uma grandeza para estabelecer métricas de avaliação quantitativa de *performance* processual, ou seja, é o fator que precisa de indicadores para viabilizar medições de performance. Nem todos os fatores críticos de sucesso de um processo são mensuráveis, em casos como este, o foco não é o controle, mas sim o planejamento de ações pontuais que visam implementar, melhorar ou manter uma prática de gestão específica. A Figura 03 apresenta a sequência que deve ser seguida para o estabelecimento de indicadores de desempenho a partir dos fatores críticos de sucesso.

Figura 03 – Estabelecimento de indicadores a partir dos Fatores Críticos de Sucesso



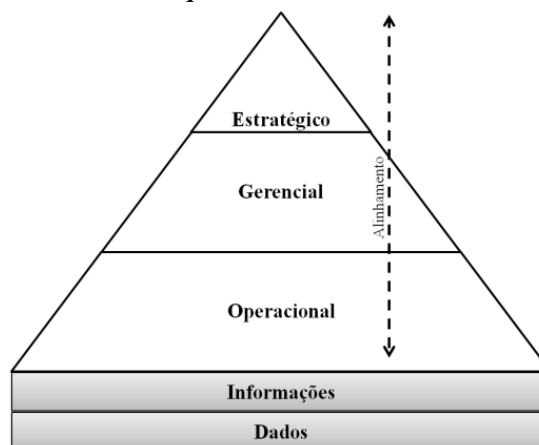
Fonte: Pavani Júnior e Scucuglia (2011)

2.1.4 Sistemas de Medição

O conjunto dos indicadores e métricas para medir o desempenho organizacional forma o sistema de medição da empresa. Nutini (2015) define esse sistema como um conjunto de indicadores que permite, por meio de modelos de causa e efeito e sob vários ângulos, compreender o comportamento e o desempenho de uma organização, estabelecer projeções em relação ao seu futuro e tomar decisões bem fundamentadas.

O sistema de medição pode ser dividido hierarquicamente em três níveis, conforme demonstrado na Figura 04.

Figura 04 – Hierarquia de um sistema de indicadores



Fonte: FNQ (2012)

Os indicadores do Nível Estratégico são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia da organização nas partes interessadas e as causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo (cadeia de valor), e não a um setor ou processo específico (FNQ, 2012).

Os indicadores do Nível Gerencial são usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e/ou processos organizacionais à estratégia e para avaliar se esses setores e/ou processos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada (FNQ, 2012).

Os indicadores do Nível Operacional servem para avaliar se e em que momento os processos, os subprocessos ou padrões de trabalho individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca da excelência (FNQ, 2012).

As teorias associadas ao Planejamento Estratégico são talvez as mais fecundas quando o assunto é “desenvolvimento de indicadores”. Dada à importância de se medir a execução dos planos estratégicos definidos, a evolução natural dos conceitos de indicadores se deu associada a componentes estratégicos, o que não descaracteriza o uso dos conceitos desenvolvidos em outras áreas da gestão, como controle da qualidade, governança corporativa e gestão por processos. Esta ênfase é corroborada pelo MEG, que cita a necessidade de indicadores para mensurar o desempenho de diversos processos gerenciais além da estratégia [...]. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011)

Desse modo, identifica-se a necessidade de explorar também uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC). Desenvolvida para mensuração da estratégia, mas absolutamente aplicável no contexto da gestão dos processos.

Segundo Kaplan e Norton (2000), criadores do BSC, a ferramenta fornece um referencial de análise da estratégia, utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:

- Financeira. A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista;
- Cliente. A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente;
- Processos de negócio internos. As prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas;
- Aprendizado e crescimento. As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Destaca-se neste modelo de sistema de medição as relações de causa e efeito da estratégia, ou seja, como cada perspectiva impacta nas outras e como contribui para o resultado final.

O processo começa do geral para o particular (*top-down*), definindo com nitidez a estratégia sob a perspectiva do acionista e do cliente. A pergunta é: “Quais são os objetivos financeiros de crescimento e produtividade? Quais são as principais fontes de crescimento?”. Após a especificação dos objetivos financeiros, o processo prossegue com a pergunta: “Quais são os clientes-alvo que gerarão crescimento de receita e possibilitarão um mix mais rentável de produtos e serviços? Quais são os objetivos desses clientes e como medir o sucesso em relação a eles?”. A perspectiva do cliente também deve incluir a proposição de valor, que define como a empresa se diferencia dos concorrentes, para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes almejados. Os objetivos financeiros e os objetivos referentes aos clientes são resultados almejados, mas não explicam como atingir essas metas. Os processos de negócio internos – como projeto do produto, desenvolvimento de marca e de mercados, vendas, serviços, operações e logística – definem as atividades necessárias à criação da proposição de valor para os clientes e ao desenvolvimento da diferenciação em relação aos concorrentes, com a consequente produção de

resultados financeiros. A quarta perspectiva reconhece que a capacidade de executar os processos de negócio internos de forma inovadora e diferenciada dependerá da infraestrutura organizacional; das habilidades, capacidades e conhecimentos dos empregados; das tecnologias utilizadas e do clima do ambiente de trabalho (KAPLAN; NORTON, 2000).

O resultado esperado ao estabelecer indicadores que contemplem as quatro perspectivas do BSC é que a organização consiga mensurar a sua gestão e ao final consiga acionistas satisfeitos, clientes encantados, processos eficazes e força de trabalho motivada e preparada.

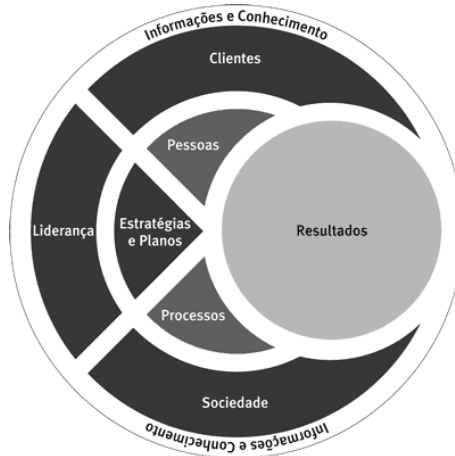
2.2 O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) tem sua origem no *Malcom Baldrige National Quality Award* (MBNQA), prêmio americano que teve início na década de 1980, como resposta à competitividade industrial norte-americana ameaçada pelos japoneses (PAGLIUSO *et al.*, 2010).

Atualmente, o MEG reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do Exterior (FNQ, 2013). O modelo não é prescritivo quanto a ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio da empresa e incentiva o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado para todas as partes interessadas.

O MEG é formado por oito critérios inter-relacionados, conforme apresentado na Figura 5, que simboliza a organização considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente.

Figura 5 – Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)



Fonte: FNQ (2013)

Os Critérios de Excelência estão subdivididos em 23 itens de avaliação, cada um deles com questões ou solicitações específicas, que investigam “como” a organização realiza determinadas atividades gerenciais de forma sistemática. Essa avaliação é realizada para os processos gerenciais (Critérios de 1 a 7) a partir do Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração das práticas de gestão da organização, conforme apresentado no Quadro 05.

Quadro 05 – Fatores de Avaliação dos Processos Gerenciais

Fator de avaliação	Descrição
Enfoque	Esse fator refere-se à abordagem adotada pela organização na concepção de práticas de gestão que visam atender aos processos gerenciais propostos pelas questões do Item, incluindo suas particularidades e eventuais complementos para a excelência, de forma

	proativa, ágil e contínua e orientada por padrões gerenciais.
Aplicação	Esse fator refere-se ao escopo de abrangência das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item, ao controle aplicado sobre os seus padrões gerenciais e à apresentação de algumas evidências, quando requeridas.
Aprendizado	Esse fator refere-se ao aperfeiçoamento, exemplaridade demonstrada e inovação incorporada nas práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.
Integração	Esse fator refere-se ao inter-relacionamento com outras práticas, à cooperação entre as áreas e com partes interessadas e à coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.

Fonte: FNQ (2013)

Para a dimensão dos resultados organizacionais (Critério 8) são avaliados os fatores Relevância, Melhoria, Competitividade e Compromisso, conforme apresentado no Quadro 6. O Critério Resultados aborda a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor (FNQ, 2013). O MEG orienta a organização, em cada uma das perspectivas, apresentar resultados estratificados e/ou classificados, conforme Quadro 7.

Quadro 6 – Fatores de Avaliação dos Resultados Organizacionais

Fator de avaliação	Descrição
Relevância	Esse fator refere-se à existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Item.
Melhoria	Esse fator refere-se à demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, isto é, nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Item.
Competitividade	Esse fator refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Item, comparáveis no setor ou no mercado.
Compromisso	Esse fator refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhoria esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Item, que expressem esses requisitos.

Fonte: FNQ (2013)

Cabe destacar o conceito de Referencial Comparativo que a FNQ utiliza no fator de avaliação “Competitividade”: informação quantitativa, considerada como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade de um resultado alcançado, no mercado ou no setor de atuação, considerando as estratégias da organização. Os referenciais comparativos podem incluir resultados de concorrentes, de organizações consideradas relevantes para comparação ou uma referência no tema comparado, de organizações congêneres em mercados mais exigentes ou mais desenvolvidos, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou outros líderes e resultados considerados referenciais de excelência no mundo, levantados no mercado, no setor de atuação ou fora dele, ou qualquer outra informação que permita avaliar se o nível de um resultado é competitivo, está na liderança ou é referencial de excelência (FNQ, 2013).

O atendimento aos requisitos das partes interessadas é avaliado pelo fator “Compromisso”. Requisitos de partes interessadas é a tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada, que podem ser expressas por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa, como metas compromissadas a serem atingidas ou superadas, limites regulamentares ou normativos, alcance de determinados níveis de competitividade, de liderança ou de excelência, melhoria de níveis de resultados e outros (FNQ, 2013).

Quadro 7 – Fatores de Avaliação dos Resultados Organizacionais

Perspectiva de indicadores	Classificação, estratificação e separação dos indicadores
Econômico-financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Classificar os resultados segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, conforme aplicável; • Estratificar os resultados por unidades ou filiais mais importantes, quando aplicável.
Sociais e ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Separar os resultados em sociais e ambientais; • Estratificar os resultados por instalações ou comunidades mais importantes, conforme aplicável.
Relativos a clientes e mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Estratificar os resultados por segmentos de mercado, grupos de clientes ou tipos de produtos mais importantes, conforme aplicável.
Relativos às pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Estratificar os resultados por funções na organização ou grupos de pessoas da força de trabalho e, conforme aplicável, por instalações mais importantes.
Relativos aos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Separar os resultados de produtos, de processos da cadeia de valor e relativos a fornecedores mais importantes e, caso haja, os relativos a processos de gestão transversais.

Fonte: FNQ (2013)

3 Método

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório por realizar uma revisão da literatura acerca do sistema de medição, por meio de indicadores de desempenho, e proporcionar maior familiaridade com o tema com vistas a torná-lo mais claro. Justifica-se a utilização da pesquisa bibliográfica, pois uma das funções do presente trabalho é identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento. O método de pesquisa bibliográfica possibilita identificar o estado da arte e possíveis lacunas, além de identificar oportunidades para novas contribuições para o tema em estudo, apontando perspectivas para pesquisas futuras.

4 Resultados e considerações finais

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) permite às organizações adequar as suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa Classe Mundial¹. O MEG por ser um modelo orientado à gestão dos processos organizacionais requer indicadores de desempenho que forneçam informações suficientes para a tomada de decisão, de forma que a mesma melhore seu desempenho e obtenha lugar de destaque frente aos *stakeholders*.

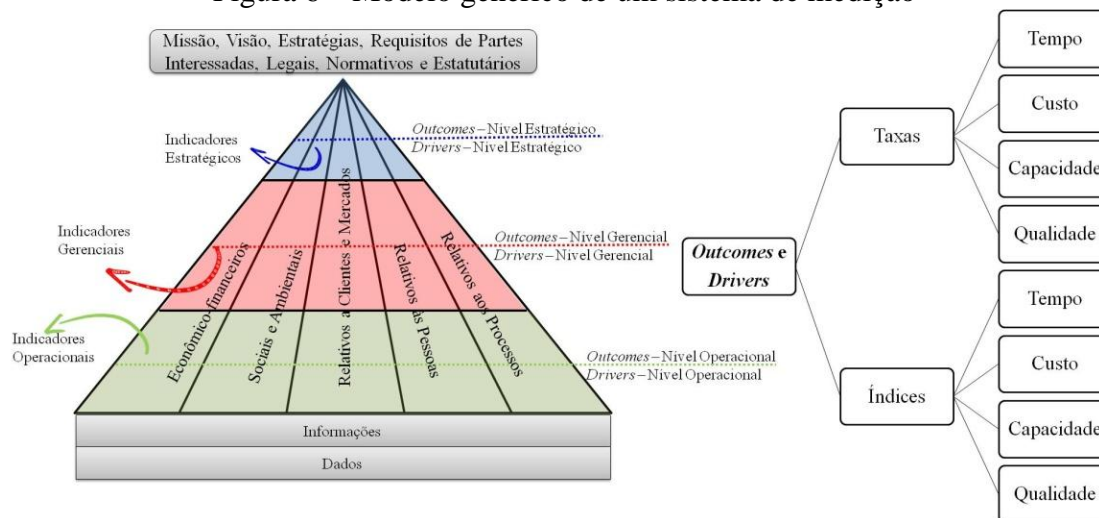
Torna-se imperativo desenvolver um sistema de indicadores consistente, que permeie toda a organização e que traga benefícios que suficientemente agreguem valor.

A pesquisa bibliográfica trouxe informações que, de uma forma geral, podem ser demonstradas pela Figura 6 – Modelo genérico de um sistema de medição. Percebe-se que desde os dados até os indicadores de nível estratégico, os indicadores devem ter o objetivo de medir as operações e estratégias da organização, para que esta cumpra a sua missão, alcance

¹ Classe Mundial: expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo.

sua visão e atenda aos requisitos de partes interessadas, assim como os requisitos legais, normativos e estatutários.

Figura 6 – Modelo genérico de um sistema de medição



Fonte: Adaptado de FNQ (2012)

O MEG sugere cinco perspectivas para medições, conforme apresentados na Figura 6: econômico-financeiros, sociais e ambientais, relativos a clientes e mercados, relativo às pessoas e relativos aos processos, diferentemente do *Balanced Scorecard* (BSC) que sugere quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e aprendizado e crescimento. Os indicadores dessas dimensões são sustentados por dados e informações que comporão também os indicadores de desempenho.

Os indicadores operacionais impactam e constroem os indicadores gerenciais que, por sua vez, impactam e constroem também os indicadores estratégicos. Em todos os níveis deve haver indicadores *outcomes* (de resultados) e indicadores *drivers* (construtores) que mensurem dimensões de tempo, custo, capacidade e qualidade. Salienta-se que a qualidade do indicador, ou seja, aquele que mede pontos críticos do processo, fator crítico para o processo ou para a estratégia, são de suma importância para efetivamente produzirem informações relevantes para a tomada de decisão.

As organizações que adotam ou pretendem adotar o MEG precisam ainda observar o estabelecimento de referenciais comparativos, a partir de critérios coerentes com o perfil, mercado e porte da organização. E observar também o estabelecimento dos requisitos das partes interessadas, que se inicia com a identificação das partes, seguindo pela investigação das necessidades e expectativas dessas partes, para por fim, de forma conjunta, estabelecer os requisitos que serão acompanhados e medidos periodicamente, fornecendo informações para tomada de decisão.

Tendo como objetivo identificar como os indicadores de desempenho são abordados na literatura e como organizações que adotam ou pretendem adotar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) podem se preparar para atender aos requisitos de desempenho do modelo, entende-se que o objetivo foi atingido. Não há como gerir sem medir. Dados, informações e indicadores são a base gerencial para a sobrevivência de qualquer organização. A implantação de um sistema de medição do desempenho bem estruturado é fundamental para que os gestores da organização possam exercer suas funções com agilidade e segurança, principalmente num mundo globalizado que demanda rapidez e precisão. A adoção de um modelo de gestão como o MEG, orientado à gestão Classe Mundial, fornece subsídios para a organização implantar práticas de gestão,

como análises críticas do desempenho que contribuem para a tomada de decisão e ajuste de possíveis desvios na estratégia, que trarão resultados por meio de melhorias nos processos.

Referências

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento**. São Paulo, 2013.

BRITTO, Gart Capote. **Medição de Valor de Processos para BPM: perspectivas, ferramentas e métodos para maximizar o verdadeiro valor dos processos**. Rio de Janeiro, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, 2013.

_____. **E-book: Sistemas de Indicadores**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 04 de jul. de 2015.

_____. **Indicadores de desempenho: estruturação do sistema de indicadores organizacionais**. São Paulo, 2012.

HAMMER, Michael; HERSHMAN, Lisa. **Mais rápido, barato e melhor: determine o sucesso dos negócios alinhando processos organizacionais à estratégia**. Tradução de Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KLUBECK, Martin. **Métricas: como melhorar os principais resultados de sua empresa**. Tradução: Eduardo Kraszczuk. São Paulo: Novatec Editora; New York, EUA: Apress Inc., 2012.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO (Brasil). **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização**. Brasília, 2009.

NUTINI, Marco Antonio. **Transformando o sistema de indicadores: avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG**. São Paulo: FNQ, 2015.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu [*et al.*]. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de estáo**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators: developing, implementing and using winning KPIs**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio de objetos – metodologia GAUSS**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.