

Área: Ciência de Alimentos

SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA EM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Juliana Elis Gavião*; Maria Tereza Friedrich

Centro de Pesquisa em Alimentação, Curso de Química Bacharel. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS

**E-mail: julianaelis@upf.br*

RESUMO – A avaliação de desempenho organizacional faz parte da gestão de empresas que possuem uma postura competitiva. Um sistema de avaliação de desempenho deve ser capaz de verificar se a empresa consegue atingir seus objetivos estratégicos, verificando a performance de seus processos e o alcance de suas metas. No que se refere ao desempenho, à qualidade aponta para características indicadoras da satisfação do cliente frente a produtos ou serviços. Este trabalho tem como objetivo implantar e monitorar indicadores que evidenciem a melhoria contínua no sistema da qualidade e nos processos do sistema de gestão do Centro de Pesquisa em Alimentação (CEPA), através da combinação de ferramentas específicas que identifiquem as necessidades de melhoria das atividades desenvolvidas.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, sistema de indicadores de desempenho.

1 INTRODUÇÃO

O atual mercado em que as empresas estão inseridas está cada vez mais exigente. As organizações que desejam ter suas estruturas gerenciais sedimentadas e competitivas devem fazer uso de algum tipo de controle que demonstre o desempenho real de seus processos. Para tanto, é fundamental que as mesmas façam uso de sistemas de avaliação de desempenho que permitam que os gestores tenham conhecimento das perdas e ganhos da organização e de como proceder para que a agregação de valor e eliminação de perdas seja uma realidade (ALBANO, 2008).

Desta maneira, as organizações são vistas como sistemas dinâmicos, com diversas variáveis, além das tradicionais medidas financeiras, que devem ser monitoradas e melhoradas continuamente. Um sistema nada mais é do que um conjunto de processos coordenados que realizam os objetivos essenciais da empresa. Os processos, para se tornarem eficazes, necessitam de medição e gerenciamento, caso contrário, a noção de acerto e erro na avaliação fica menos perceptível (AKAO, 1997).

As empresas são formadas por um conjunto de processos que possuem diferentes medidas de desempenho. O desempenho global de uma organização é obtido através da sinergia entre os processos que a compõem. Uma sinergia positiva entre os processos e a execução dos mesmos de acordo com as metas estipuladas leva a organização a um desempenho global positivo, permitindo que a mesma chegue até seus objetivos estratégicos (MULLER, 2003).

Atualmente, as empresas precisam quantificar sua eficiência, com o objetivo de maximizá-la e eliminar suas perdas. Dentro deste contexto, este trabalho propõe um sistema de avaliação de desempenho que seja capaz de quantificar, de forma consolidada, o atingimento dos objetivos estratégicos dos laboratórios do Centro de Pesquisa em Alimentação da Universidade de Passo Fundo.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Para avaliar a missão, visão e objetivos da empresa ainda atendem a realidade, foi formado um grupo multidisciplinar com representações das diferentes áreas da organização. Este grupo foi responsável por analisar as diretrizes do nível estratégico e verificar se as mesmas estão adequadas e podem ser desdobradas para os processos. Destaca-se que nesta etapa não é proposto o desenvolvimento de um plano estratégico, mas a revisão do mesmo, visando prepará-lo para o desdobramento que será realizado.

- a) A missão traduz a 'razão de existir' da empresa?
- b) A visão representa 'onde a empresa quer chegar'?

Estas duas perguntas foram respondidas pela equipe multidisciplinar. Neste momento foram realizados ajustes na missão e na visão da empresa, quando considerados necessários. É importante que o nível gerencial faça parte desta equipe que irá avaliar as diretrizes estratégicas da organização.

2.1 Priorização dos processos críticos

Para cada processo identificado foi priorizados para que não se perca tempo e recursos com pontos que não apresentem impacto na empresa. Neste instante, percebe-se um maior detalhamento das atividades da empresa.

O levantamento dos processos foi realizado através de um *brainstorming* com os colaboradores da empresa que estão envolvidos na execução das tarefas relacionadas ao processo que está sendo desdobrado.

Nesta etapa, confrontaram-se os processos em relação ao seu custo, qualidade, entrega e imagem. Depois de elaborada a matriz, atribui-se valores aos diferentes processos, confrontando os mesmos com as dimensões citadas descrita na próxima seção. Para os processos com pouco impacto em qualidade, custo, entrega ou imagem da empresa, atribui-se valor 1; aos que apresentarem impacto médio atribui-se valor 3; e aos com um forte impacto, valor 9. No momento seguinte, deve-se realizar uma multiplicação dos valores atribuídos e identificar quais são os processos considerados críticos para a organização.

2.2 Correlação dos processos com os objetivos da empresa

A equipe formada para análise da estratégia da empresa analisou os objetivos da organização e a fim de realizar a priorização em relação a três critérios, atribuindo pesos para cada um deles, com o intuito de identificar os mais apropriados.

2.3 Definição das responsabilidades

A equipe que irá implementar o modelo definiu responsabilidades para cada um dos processos críticos da empresa. Nesse instante, foram estipulados os principais responsáveis por coletar as informações relacionadas aos indicadores e para realizar ações corretivas, caso os indicadores apresentem ocorrências fora dos limites estipulados.

2.4 Definição das metas, limites de especificação, unidades de medida e periodicidade de coleta dos indicadores

Esta etapa foi relevante para o sucesso do sistema de indicadores. O estabelecimento das metas permite que todos da empresa entendam claramente os resultados esperados. Vale a ressalva de que metas deverão ser desafiadoras, mas alcançáveis. Além das metas e dos limites de especificação, foram definidas as unidades de medida e a periodicidade de coleta de informações dos indicadores de desempenho. A periodicidade de coleta foi definida com base na necessidade de monitoramento de cada processo crítico priorizado nas etapas anteriores. A definição da periodicidade também atentou para não sobrecarregar a manutenção do sistema de indicadores. Neste contexto, percebeu-se que podem existir indicadores com periodicidade de coleta mensal, trimestral, quadrimestral, semestral e anual.

Nesta etapa as unidades de medida dos indicadores (percentual, número absoluto, tempo, etc.) também foram selecionadas. Pode-se perceber que é importante que o indicador de desempenho escolhido para monitorar os subprocessos seja claro e de fácil entendimento, além de ser passível de quantificação e representar o subprocesso como um todo. Os indicadores também necessitarão serem classificados de acordo com o tipo de unidade de medida, sendo divididos em indicadores relativos, absolutos, relativo acumulado e absoluto acumulado. As medidas relativas estão relacionadas a mais de uma variável, como por exemplo, o % de satisfação dos clientes, o % do plano realizado, entre outras. Já as medidas absolutas estão definidas por um número inteiro absoluto como, por exemplo, o n° de dias de atraso na entrega de um relatório. Ao final desta etapa, a equipe que estará implantando o modelo deverá reunir-se com os donos do processo para realizar um fechamento dos indicadores que foram definidos, pois eles irão traduzir o desempenho das atividades da empresa.

2.5 Implementação do SID e revisão periódica

Além das metas e dos limites de especificação foi necessário definir as unidades de medida e a periodicidade de coleta de informações dos indicadores de desempenho. A periodicidade de coleta foi definida com base na necessidade de monitoramento de cada processo crítico priorizado nas etapas anteriores, observando-se para não sobrecarregar o sistema.

Nesta etapa as unidades de medida dos indicadores (percentual, número absoluto, tempo, etc.) também foram selecionadas. É importante que o indicador de desempenho escolhido para monitorar os processos seja claro e de fácil entendimento, além de ser passível de quantificação e representar o processo como um todo. Os indicadores também foram classificados de acordo com o tipo de unidade de medida, sendo divididos em indicadores relativos, absolutos, relativo acumulado e absoluto acumulado. As medidas relativas estão relacionadas a mais de uma variável, como por exemplo, o % de satisfação dos clientes, o % do plano realizado, entre outras.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Implementação do Nível Estratégico

A primeira etapa para a implementação do SID no Cepa foi analisar juntamente com o grupo formado a estratégia da organização. Devido a este fato, percebe-se que esta análise é relevante para a implementação do sistema, uma vez que fornece o norte do processo e é fundamental para a etapa posterior, onde serão identificados os processos e subprocessos críticos relacionados com os objetivos da organização.

Para a implementação do modelo proposto e para análise da estratégia da empresa foram realizadas reuniões com a equipe dos profissionais que gerenciam as atividades ligadas á empresa. Desta equipe de implementação do sistema indicador de qualidade fazem parte: o Gestor do Cepa, Gerente da Qualidade e Técnicas dos laboratórios.

As reuniões foram conduzidas pela gerente da qualidade do Cepa juntamente com a orientadora da pesquisa e a acadêmica, sendo a gerente da qualidade responsável por documentar os assuntos discutidos em ata.

Para ponderar os valores atribuídos aos objetivos, os pesos foram invertidos. O somatório dos valores invertidos revelou os que estavam mais de acordo com a missão e com a visão, com as áreas de atuação da empresa e que possuíam consenso da equipe de trabalho. Os objetivos priorizados foram os que obtiveram valor igual a 3.

3.2 Implementação do Nível de Processos e Subprocessos

Esta etapa consistiu na identificação dos principais processos da empresa. Os mesmos foram posteriormente desdobrados em subprocessos onde se buscou um maior nível de detalhamento. Para identificar os principais processos do Cepa foi realizada uma reunião entre todos os membros da equipe de implementação do SID, onde foram discutidos quais processos possuíam vínculo com os objetivos estratégico e que faziam parte

das principais atividades de empresa. Neste momento, foram identificados dois processos sendo eles: processo administrativo e processo técnico.

3.3 Levantamento dos Subprocessos Críticos e Responsáveis dos Subprocessos

Primeiramente, foram listados os principais subprocessos de cada um dos processos identificados na etapa anterior. Os mesmos foram levantados através de *brainstorming* com o pessoal de cada uma das áreas da empresa. Posteriormente, um matriz foi elaborada para priorizar os processos levantados, que foram analisados criticamente em relação ao seu custo, qualidade, entrega e imagem (como o cliente enxerga o serviço) e responsáveis pelos subprocessos, as tarefas relacionadas a este trabalho estão diretamente ligadas à alimentação dos resultados do desempenho dos subprocessos avaliados, bem como uma proposta de ação corretiva no caso dos mesmos apresentar um resultado insatisfatório, abrindo um plano de ação para tratar o problema identificado.

Levantou-se 16 subprocessos, dos quais 13 foram priorizados. A equipe de implementação do SID decidiu priorizar os subprocessos que apresentaram score maior ou igual a 243.

Este valor foi escolhido, pois representa pelo menos 3 pesos médios (que possui valor de 3) e 1 peso forte (que possui valor de 9), chegando, desta maneira ao valor de 243 ($3 \times 3 \times 3 \times 9 = 243$).

3.4 Definindo indicadores, periodicidade e metas

Para todos os subprocessos foram atribuídos indicadores de desempenho e também uma meta, baseada em um resultado esperado do subprocesso em questão. Nesta etapa foram descritas as unidades de medida dos indicadores, tais como: % de satisfação, lucros, nº de reclamações, dias de atraso, entre outras. Esta etapa foi desenvolvida juntamente com os responsáveis pelos processos.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou o desenvolvimento e aplicação de um Sistema Indicador de Desempenho nos laboratórios do CEPA.

Para construção do SID foi utilizado a função preferencia combinando seus pesos com os resultados na avaliação de desempenho de processos. Esta combinação se mostrou adequada e forneceu subsídio para o desenvolvimento e a implementação do SID. Além disso, o modelo proposto aplicou conceitos de modelos existentes na literatura como BSC. Os subprocessos avaliados foram, ainda, priorizados através da avaliação de seu impacto em dimensões como custo, qualidade e tempo.

A implementação do modelo também gerou um aprendizado para a equipe de implementação e para o sistema de gestão do CEPA. Atualmente o planejamento das ações da empresa é realizado com base no desempenho de seus processos, sempre com o foco no atingimento dos objetivos da empresa, fazendo uso do modelo proposto através de projeções relacionando o desempenho com o atingimento da visão. Outra vantagem

foi a discussão gerada na organização em relação aos indicadores de desempenho, percebendo o impacto dos processos na estratégia da empresa e atingimento dos objetivos.

5 REFERÊNCIAS

AKAO, Y. Desdobramento das Diretrizes para o Sucesso Do TQM. Porto Alegre: Artes Médicas Bookman, p 199.1997.

ALBANO, F. Dissertação (Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Indicadores de Desempenho na Rede Metrológica RS). Trabalho de Diplomação. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

ALBANO, F.M; Dissertação (Mestrado Desenvolvimento de um modelo de avaliação global desempenho). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, p.122.2008.

HRONEC, S. M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, p. 350, 1994.