

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**A UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA  
IDENTIFICAR PROBLEMAS E PROPOR MELHORIAS EM ORGANIZAÇÕES**

**THE USE OF PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM TO IDENTIFY  
PROBLEMS AND PROPOSE IMPROVEMENTS IN ORGANIZATIONS**

Naiara Tatiane Hupfer, Julio Cezar Mairesse Siluk, Marlon Soliman, Robson Peranconi Costa, Tiago Franquini Scarano e Kelen Franciane Scheroldt Marques

**RESUMO**

Medir o desempenho despertou o interesse nas organizações dos diversos setores industriais pelo fato de possibilitar não apenas a melhoria da qualidade de produtos, serviços e processos, como também por possibilitar um incremento significativo no desempenho organizacional, na mudança de cultura e no aumento do capital humano.

O principal objetivo é propor melhorias em indústrias, através da utilização de um sistema de avaliação de desempenho. Com essas melhorias o objetivo é aumentar a produtividade da organização, diminuindo desperdícios, aumentando os lucros e melhorando a qualidade dos produtos. Nesse contexto será utilizado o BSC como sugestão para avaliar o desempenho das empresas, pois, através da avaliação da situação da empresa referente ao setor em que esta inserida é possível sugerir um plano de melhorias para que as organizações possam aumentar sua produtividade e lucratividade assim como proporcionar um incremento na qualidade dos produtos, e dessa forma manter-se competitivas no mercado.

**Palavras-chave:** Sistemas de Medição de Desempenho, Competitividade, Plano de melhorias, Balanced Scorecard.

**ABSTRACT**

Measure performance sparked interest in organizations of many industries by enabling not only improve the quality of products, services and processes, but also by allowing a significant increase in organizational performance, culture change and the increase in human capital. The main objective is to propose improvements in industries, using a system of performance evaluation. With these improvements the goal is to increase the organization's productivity, reducing waste, increasing profits and improving product quality.

In this context will be used the BSC as a suggestion to evaluate the performance of companies, therefore, by evaluating the business situation for the industry in which it is inserted can suggest an improvement plan for organizations to increase their productivity and profitability as well as providing an increase in product quality, and so remain competitive in the market.

**Keywords:** performance measurement systems; Competitiveness; Improvement Plan; Balanced Scorecard.

## **Introdução**

Diante do grande número de desafios, e a necessidade de manter os gestores informados sobre o que acontece na organização, as empresas estão aderindo a uma administração estratégica, que identifique oportunidades e estabeleça prazos para cumprir metas, além de aderir a mecanismos que auxiliem o processo de tomada de decisões. Dessa forma, os Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) se destacam como ferramentas desenvolvidas para explorar e revelar informações organizacionais que garantam a sobrevivência e a projeção da empresa no futuro (Oliveira e Leoni, 2008).

Nesse sentido Rummler e Brache (1994) citam que uma organização ou se adapta a seu ambiente, especialmente a seu mercado ou deixa de existir. Se uma organização sobrevive é porque ela se adaptou, entretanto sua saúde é função de como ela se adaptou.

Devido a esse contexto, medir o desempenho despertou o interesse sobre o assunto nas organizações dos diversos setores industriais pelo fato de possibilitar não apenas a melhoria da qualidade de produtos, serviços e processos, como também por possibilitar um incremento significativo no desempenho organizacional, na mudança de cultura e no aumento do capital humano (Santos e Martins, 2008).

## **Objetivos**

O principal objetivo é mostrar como os SMD podem ajudar nas decisões sobre melhorias organizacionais, tanto no nível estratégico, tático e operacional. Para que ocorra um melhoramento significativo, as mudanças deverão ocorrer em todos os setores da organização, iniciando em nível estratégico até o nível operacional, ou seja, pela alta gerência até os colaboradores das linhas de produção, assim como incorporar uma nova ideia de gerenciamento, a qual busque o conhecimento pleno da organização através da utilização de Sistemas de Medição de Desempenho, e assim medidas de aperfeiçoamento podem ser tomadas com maior contundência.

## **A utilização dos SMD's no âmbito empresarial: abordagem do Balanced Scorecard (BSC)**

Conforme Oliveira e Leoni (2008), gestores precisam conhecer profundamente a organização sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo no qual ela opera, para que se possam identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece à empresa, para assim poder elaborar um bom controle gerencial e implementar melhorias que são entendidas como estratégias implementadas para alcançar a missão, a visão e os objetivos organizacionais (Siluk, 2007).

Para que uma empresa possa implantar planos de melhorias é necessário que os gestores busquem ferramentas que auxiliem as tomadas de decisões e facilitam o entendimento da situação atual da empresa frente aos seus concorrentes. Kaplan e Norton (2001), apoiam essa ideia quando citam que a medição do desempenho empresarial tornou-se de suma importância, por envolver consequências que vão além do simples relato do passado, a mensuração converge o foco para o futuro, pois os indicadores comunicam à organização o que realmente é importante. Dessa forma a organização pode avaliar seu desempenho no decorrer do tempo, seu desempenho atual em relação ao passado e desenvolver projeções para

resultados futuros, sendo flexível o suficiente para adaptar-se às modificações típicas de ambientes competitivos (WEGNER e DAHMER, 2009).

Ohashi e Melhado (2004) enfatizam que a medição de desempenho exerce um papel importante nas organizações, pois representa um processo de autocrítica e de acompanhamento das atividades e das ações que são tomadas durante sua execução. Com a medição de desempenho e conseqüentemente um conhecimento mais profundo da organização é possível desenvolver planos de melhoria interna, o que trará benefícios além de melhoria de produtos, processos e serviços, mas a possibilidade de um crescimento no desempenho organizacional, ocasionando uma mudança de cultura e aumento do capital humano (SANTOS e MARTINS, 2008).

De acordo com Siluk (2007), a estratégia da organização deve ser transformada em tarefa de todos, pois para a execução das atividades, todos os colaboradores têm que compreendê-la e aplicá-la de maneira adequada na sua tarefa diária. Assim, ressalta-se o BSC como método relevante para avaliar o desempenho da empresa, comunicar e educar a organização, para que posteriormente seja possível aplicar um plano de melhorias, juntamente com todos os colaboradores.

O Balanced Scorecard (BSC) foi divulgado em 1992 em uma publicação de Kaplan e Norton. Os mesmos trabalhavam com projeto de pesquisa que visava identificar novas maneiras de medir o desempenho organizacional.

Segundo Russo et al (2010), a implantação do BSC objetiva criar uma visão compartilhada das metas da organização entre todos os seus níveis, visando direcionar a empresa para seu processo futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo o seu desempenho a partir de quatro perspectivas distintas. Estas quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, de Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, devem estar refletidas no Planejamento Estratégico da empresa, em que são definidas suas diretrizes, devendo contemplar algumas questões relevantes e correlacionadas. A principal idéia do BSC consiste em um sistema gerencial que pretende orientar as organizações a gerirem seu negócios, agregando as tradicionais medidas financeiras, utilizadas pelas empresas, a outras perspectivas de caráter não-financeiro, com o objetivo de ampliar o modelo de gestão (Hubner et al, 2012).

## **Conclusões**

Através dessa relação entre a avaliação de desempenho e elaboração de um plano de melhorias organizacional, pode-se observar a importância da utilização dos SMD's, para que os gestores possam ter um auxílio no momento da tomada de decisão, pois a partir desse conhecimento organizacional que a avaliação de desempenho proporciona podem ser redirecionados os esforços para eliminar gargalos produtivos e conseqüentemente aumentar a eficiência da empresa.

## **Recomendações de estudo**

Após constatado o benefício da utilização dos SMD's, é sugerido a aplicação prática através de um estudo de caso onde a ferramenta BSC possa ser aplicada em uma organização e obter-se assim resultados quantitativos quanto a situação dessa frente ao seu setor e a partir disso propor um plano de melhorias.

### Referencias Bibliográficas

- GALLON, A. V.; NASCIMENTO, S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A.** *Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminada em pesquisas da área de engenharia.* Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção No. 7 p. 53-72, 2008.
- HUBNER, B.T.; TIECKER, S.S.; UTZIG, M.J.S.; DAL MAGRO, C.B.; LAVARDA, C.E.F.** *Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do Balanced Scorecard: O caso de uma cooperativa de crédito.* Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis, v. 11, n. 31, p. 9-22, 2012.
- JAIN, L.; TRIANTIS, K. P.; LIU, S.** *Manufacturing performance measurement and target setting: A data envelopment analysis approach.* European Journal of Operational Research, editor Elsevier, 2011.
- JOSHI, D.; NEPAL, B.; RATHORE, A. P. S.; SHARMA, D.** *On supply chain competitiveness of Indian automotive component manufacturing industry.* International Journal Economics, editor Elsevier, 2013.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.* Rio de Janeiro, RJ : Editora Elsevier Ltda, 411p, 2001.
- MAIA, J. L.** *O papel da medição de desempenho no processo estratégico: Uma tentativa de síntese teórica.* Revista Sistemas e Gestão, v.3, n. 2, p.129-146, 2008.
- OHASHI, E. A. M.; MELHADO, S.B.** *A importância dos indicadores de desempenho nas empresas construtoras e incorporadoras com certificação ISO 9001:2000.* 10º Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído ENTAC, São Paulo, 2004.
- OLIVEIRA, A. M.; LEONE, R. J.G.** *Investigação sobre medição de desempenho empresarial nas empresas produtoras de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna.* Custos e @gronegocio - v. 4, n. 2, 2008.
- RUMMLER, G. A; BRACHE, A.P.** *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem pratica para transformar as organizações através da reengenharia.* 2. ed. São Paulo Makron Books 1994.
- RUSSO, P. T., ALMEIDA, C. B., MEGLIORINI, E., PARISI, C.** *Elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra estratégia em ação: um olhar baseado na teoria institucional.* Congresso USP, São Paulo, 2010.
- SANTOS, A. B.; MARTINS, M. F.** *Modelo de referência para estruturar os Seis Sigmas na organização.* Revista Gestão e Produção. São Carlos. v.15, p. 43-56, 2008.
- SILUK, J.C.M.** *Modelo de Gestão Organizacional com Base em um Sistema de Avaliação de Desempenho.* Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

**WEGNER, D.; DAHMER, L. V.** *Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: Uma proposta metodológica.* Trabalho científico, política dos negócios e economia de empresas, VII SEMEAD, 2009.