

FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL DEFENDIDO

HÉLIO ARAUJO SILVA

E APROVADO PELA COMISSÃO JULGADORA

03.10.2003.

Charly Künzi
ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Desempenho Global das Organizações Uma Metodologia para sua Medição

Autor: Hélio Araujo Silva

Orientador: Charly Künzi

10/03

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Desempenho Global das Organizações Uma Metodologia para sua Medição

**Autor: Hélio Araujo Silva
Orientador: Charly Künzi**

**Curso: Engenharia Mecânica- Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total**

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total.

**Campinas, 2003
S.P. – Brasil**

UNIDADE	BC
Nº CHAMADA	538d
V	EX
TOMBO BC/	58947
PROC.	16-117-04
C ☐	D ☒
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	15/07/04
Nº CPD	

CM00198485-1

Bibid: 317641

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

Si38d

Silva, Hélio Araujo

Desempenho global das organizações uma metodologia para sua medição / Hélio Araújo Silva.-- Campinas, SP: [s.n.], 2003.

Orientador: Charly Künzi

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Padrões de desempenho. 2. Política de empresa. 3. Administração fabril. 4. Controle de qualidade. 5. Garantia da qualidade. 6. ISO 9000. I. Künzi, Charly. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

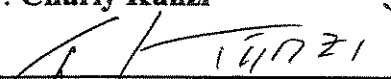
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

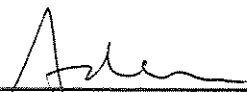
Desempenho Global das Organizações
Uma Metodologia para sua Medição

Autor : Hélio Araujo Silva

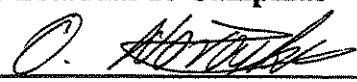
Orientador: Charly Künzi



Prof. Dr. Charly Künzi, Presidente



Prof. Dr. Ademir José Petenate
Universidade Estadual de Campinas



Prof. Dr. Olivio Novaski
Universidade Estadual de Campinas

Campinas, 2003

Dedicatória:

Dedico este trabalho à minha família e a meus companheiros de trabalho na NEC do Brasil.

Agradecimentos

À NEC do Brasil pelo apoio e por suprir todas as necessidades, para realização deste trabalho, em especial aos amigos da Divisão de Gestão da Qualidade que forneceram o relato de suas experiências.

Ao orientador Professor Dr. Charly Künzi, por sua competência, organização, persistência e grande ajuda, sem o que não seria possível atingir os objetivos traçados.

A minha família pela paciência e incentivo.

*“Aqueles que esperam talvez recebam
alguma coisa, porém somente
aqueles que trabalham duro
terão coisas em abundância”*
Abraham Lincoln

Resumo

SILVA, Hélio Araujo, *Medição do Desempenho Global das Organizações – Uma Metodologia para a sua Medição*, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003. 209 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Este trabalho enfoca principalmente a estruturação de um Sistema de Medição que permita avaliar o desempenho de uma organização relativo às operações, ao comportamento das partes interessadas e à estratégia. Foi utilizada a comparação entre os diversos sistemas da qualidade preconizados pelos Critérios de Excelência dos diversos Prêmios Nacionais da Qualidade, de diversos países, com destaque para a medição do desempenho global. Foram utilizados também outros referenciais de sistemas da qualidade, tais como a norma ISO 9000, versão 2000, a TL 9000, norma de sistema da qualidade específica para fornecedores de produtos e serviços de telecomunicações. Por fim utilizou-se o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC), que é um conceito que auxilia as organizações a traduzir as estratégias do negócio em ação, suplementando as medidas de desempenho financeiro com outras perspectivas: clientes, desempenho interno, inovação e aprendizado, dentre outras. Este trabalho, enfoca principalmente os benefícios, que podem ser obtidos por uma organização, que adote um sistema estruturado de medição de seu desempenho global.

Palavras Chave

1. Padrões de desempenho. 2. Política de empresa. 3. Administração fabril. 4. Controle de qualidade. 5. Garantia da qualidade. 6. ISO 9000.

Abstract

SILVA, Hélio Araujo, *Global Performance Organization – Measuring Methodology*, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003. 209 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

The study of the organizations that have kept in the leadership in its markets for long periods shows that the ability to measure systematically its performance (and to use the measurement intelligently to search levels upper) is always a present concerning. The probable cause is that the measurement, when made of circumstantial, anecdotal and isolated form, can take a mistake decisions and can also generate much confusion to the used being as mechanism of punishment or recognition. The System of Measurement influences in the creation of the culture for the excellency of the performance. This influence is very bigger of the one than the simple evidence of that the goals are being reached. The clarification of the priorities and the relationship between the diverse sectors generates alignment and creates a common language and objectives. The transparency in the spreading of results and the use of objective criteria for recognition of the people stimulates its motivation for the fetching of the success of the organization.

Key Words

1. Performance standards. 2. Company policy. 3. Plant administration. 4. Quality control. 5. Quality assurance. 6. ISO 9000.

Sumário

Lista de Figuras	iii
Lista de Tabelas	vi
Nomenclatura	vii
1 Introdução	1
1.1 Motivações e objetivos	2
1.2 Estrutura da dissertação	3
2 Sistemas de desempenho	5
3 Critérios de excelência	10
3.1 Conceituação	11
3.2 Estrutura dos critérios	13
3.2.1 Malcolm Baldrige Quality Award 2003 (MBQA)	13
3.2.2 Prêmio Nacional da Qualidade 2003 (PNQ)	30
3.2.3 Prêmio Europeu da Qualidade 2003 (EQA)	47
3.2.4 Prêmio Australiano da Qualidade 2003 (AQA)	52
3.2.5 Prêmio Japonês da Qualidade 2003 (JQA)	56

3.3 Análise comparativa entre os Prêmios da Qualidade	64
4 Normas de Sistemas de Gestão da Qualidade	69
4.1 Norma ISO 9001:2000	69
4.2 Norma TL 9000:2000	87
5 O Cenário Balanceado (BSC)	99
6 Proposição da metodologia	133
7 Aplicação da metodologia	182
8 Conclusão	205
Referências Bibliográficas	208

Lista de Figuras

1	Partes interessadas	12
2	Componentes dos Critérios de Excelência	13
3	Troféu Malcolm Baldrige	16
4	Estrutura do Malcolm Baldrige Quality Award	22
5	Configuração de um item do Critério	24
6	Hierarquia do MBQA	28
7	Troféu PNQ	32
8	Modelo de Excelência do PNQ	41
9	Hierarquia do PNQ	43
10	Diagrama de Gestão do PNQ	44
11	Troféu do Prêmio Europeu da Qualidade	47
12	Modelo de Excelência do Prêmio Europeu da Qualidade	49
13	Hierarquia do EQA	50
14	Troféu do Prêmio Australiano da Qualidade	52
15	Estrutura do AQA	54
16	Hierarquia do Prêmio Australiano da Qualidade	56
17	Troféu do JQA	57
18	Estrutura do componente Conceito do JQA	58
19	Estrutura do Prêmio Japonês da Qualidade	62
20	Hierarquia do JQA	63
21	Comparativo Prêmios Nacionais da Qualidade	67
22	Estrutura do Item 2.3 do Critério de Excelência do PNQ	68
23	Evolução das Normas ISO	70
24	Estrutura da ISO 9001:2000	73
25	Comparação PNQ 2003 x ISO 9001:2000	87
26	O Sistema da Qualidade TL 9000	91
27	O Modelo TL 9000	92
28	Fluxo de dados da TL 9000	97

29	Organização com integração horizontal	103
30	Organização como um sistema adaptável	104
31	Visão integrada do processo	105
32	Modelo de Planejamento Estratégico	107
33	Cenário Balanceado – Ligação dos indicadores com a estratégia	110
34	Processo de Gerenciamento da Estratégia	113
35	Processo do Cenário Balanceado	119
36	Visão abrangente do processo	121
37	Fatores que formam a base para o estabelecimento da visão	123
38	Relações de causa-e-efeito entre as iniciativas e medidas estratégicas	129
39	Exemplo de desdobramento da perspectiva do cliente	130
40	Resumo de um cenário balanceado para uma organização de varejo	131
41	Agregação de valor da organização às partes interessadas	133
42	Hierarquia do Sistema de Medição	134
43	Visão macro do sistema de medição do desempenho global	136
44	Conceito de <i>Drivers</i> e <i>Outcomes</i>	136
45	Classificação dos indicadores de desempenho global	137
46	Cadeia de causa-e-efeito entre as perspectivas	138
47	Traduzindo a visão em ações	142
48	Seleção dos indicadores no nível estratégico	144
49	Representação do Painel de Bordo	145
50	Exemplo de alinhamento em três níveis gerenciais	147
51	Encadeamento do setor à organização	148
52	Processo de análise crítica	153
53	Estudo de cadeias de causa-e-efeito	154
54	Modelo conceitual da perspectiva Financeira	155
55	Modelo conceitual da perspectiva de Responsabilidade Social	158
56	Modelo conceitual da perspectiva de Mercado e de Clientes	159
57	Modelo conceitual da perspectiva de Inovação	161
58	Modelo conceitual da perspectiva de Processo	161
59	Modelo conceitual da perspectiva de Pessoas	165
60	Modelo conceitual da perspectiva de Aquisição e Fornecedores	165
61	Modelo conceitual da perspectiva de Ambiente Organizacional	168
62	Visão integrada das perspectivas e indicadores	170
63	Exemplo de desdobramento de uma medida de alto nível	175
64	Resumo das soluções TI possíveis para um cenário balanceado	176
65	Estrutura de apoio da TI para o cenário balanceado	180

66	Visão aérea da NEC DO BRASIL	184
67	Linha de produtos da NEC DO BRASIL	185
68	Evolução das vendas da NEC DO BRASIL	187
69	Nível de escolaridade da força de trabalho da NEC DO BRASIL	187
70	Organograma da NEC DO BRASIL	188
71	Evolução da qualidade na NEC DO BRASIL	189
72	Conceito e estrutura do QDC	190
73	Missão da NEC DO BRASIL	190
74	Gestão com Foco do Cliente e no Mercado	192
75	Estrutura de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente da NEC	193
76	Estrutura do Sistema de Gestão de Medidas	193
77	Processo macro de formulação das estratégias	195
78	Processo de desenvolvimento da estratégia	196
79	Desdobramento da estratégia	197
80	Alinhamento da missão, fatores críticos de sucesso, objetivos e planos	198
81	Cenário Balanceado a partir de objetivos estratégicos	199
82	Cenário Balanceado da NEC DO BRASIL	201

Lista de Tabelas

1	Passos para elaboração da dissertação	4
2	Estrutura da dissertação	4
3	Evolução dos indicadores de desempenho	7
4	Critérios, itens e pontuação máximas do MBQA	30
5	Conceituação dos Critérios de Excelência do PNQ	45
6	Critérios, Itens e Pontuação Máximas do PNQ	46
7	Critérios, sub-critérios e pontuação máximas do EQA	51
8	Critérios e itens de avaliação do AQA	55
9	Critérios e itens de avaliação do JQA	63
10	Comparativo entre Prêmios Nacionais da Qualidade	65
11	Principais diferenças entre os Prêmios Nacionais da Qualidade	66
12	Princípios da Qualidade ISO 9001:2000	77-79
13	Seções e Requisitos da ISO 9001:2000	83
14	Comparativo fundamentos PNQ x Princípios da qualidade ISO 9001:2000	84
15	Comparativo Itens PNQ 2003 x Requisitos ISO 9004:2000	85
16	Requisitos da TL 9000 – Livro 1	95
17	Indicadores de desempenho (métricas) TL 9000 – Livro 2	96
18	Evolução do posicionamento das organizações quanto à qualidade	102
19	Etapas para a construção do BSC	122
20	Alinhamento indicadores aos objetivos e fatores críticos de sucesso	145
21	Divulgação dos indicadores de desempenho	151
22	Perspectivas e seus principais indicadores	168-169
23	Valores da NEC DO BRASIL	191
24	Alinhamento entre principais estratégias, metas e fatores críticos de sucesso	198
25	Indicadores de desempenho do Cenário Balanceado	202

Nomenclatura

Abreviaturas

AQA – Australian Quality Award
BSC – Balanced Scorecard
C&C – Computer and Communications
CEP – Controle Estatístico de Processo
CMM – Capability Maturity Model
EFQM – European Foundation for Quality Management
EIS – Enterprise Information Systems
EQA – European Quality Award
FCS – Fator Crítico de Sucesso
HW – Hardware
JQA – Japan Quality Award
MBQA – Malcolm Baldrige Quality Award
MIL-STD – Military Standard
MRP – Mid Range Plan
NGN – New Generation Network
OSHA – Occupational Safety and Health Administration
PDCA – Plan, Do, Check, Action
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
QUEST – Quality Excellence for Suppliers of Telecommunications
SAP - Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SC – Serviço
SW – Software
TC – Technical Committee
TQM – Total Quality Management

Siglas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
APQC – American Productivity Quality Center
ASQ – American Society for Quality

AT&T – American Telegraph and Telephone
BS – British Standard
BVQI – Bureau Veritas Quality Institute
CSA – Canadian Standard Association
FCAV – Fundação Carlos Alberto Vanzolini
FPL – Florida Power and Light
FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia
ISO – International Standard Organization
JUSE – Japan Union Scientist and Engineers
NIST – National Institute of Standards and Technology
UTD – Universidade Dallas Texas
WSAI – Wm. Schiemann & Associates

Capítulo 1

Introdução

Para atingir-se a Qualidade Total é exigida avaliação freqüente dos processos e das melhorias implantadas. Tomar decisões acertadas significa conhecer, com precisão, os fatores que envolvem as não-conformidades, ou seja dominar fatos, dados e informações quantitativas. Para isso, a organização deve dispor de um sistema de acompanhamento dos fatos e da medição dos resultados que mais interessam ao negócio e aos clientes (todas as partes interessadas: clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, sociedade), desta forma a medição na cadeia de decisão é fundamental.

Deste conceito surgiu a máxima que diz que, *aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado* ou seja, *o que não é medido está à deriva* FALCONI (1994) e, conseqüentemente não há como decidir sobre ações a tomar. Ao se estabelecer um sistema de medição, tem-se uma linguagem comum que auxilia sobremaneira no planejamento da qualidade. Este sistema também pode ser empregado para comunicar e reforçar conceitos que são importantes para a organização, para engajar pessoas no alinhamento com objetivos e metas.

O aprendizado ocorre também quando da análise do desempenho para descobrir pontos fortes e oportunidades de melhoria, tendências e relacionamento entre as medições. HRONEC (1994) cita que Schlesinger e Heskett, estabeleceram em 1991 uma correlação entre a qualidade do serviço interno, satisfação e retenção do funcionário, qualidade do serviço externo, satisfação e retenção do cliente, e lucro.

O sistema de medição permite também a gestão por fatos, propiciando informações necessárias para focalizar as melhores práticas e permitir comparações entre as organizações. Melhores práticas são a melhor forma de executar um processo, ou uma atividade dentro do processo. O *benchmarking* é um método estruturado de medir processos, produtos e serviços com relação às melhores práticas.

Um efetivo sistema de medição faz com que os objetivos das organizações se tornem reais para os funcionários, melhore o foco no processo a curto e longo prazo e na maioria das vezes, reduza significativamente o tempo dispendido pela gerência para relatar e analisar o desempenho da organização.

1.1 Motivações e objetivos

Como examinador de vários Prêmios da Qualidade – Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ 1998/1999/2001/2002, Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF – 1999/2001/2002/2003, Transporte Urbano de São Paulo – PQTU - 1996/1997, Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão – PPQG – 2002/2003, ao avaliar os Relatórios de Gestão de empresas concorrentes a estes Prêmios percebe-se que estas tinham dificuldades para apresentar os indicadores de desempenho alinhados com suas principais estratégias.

O objetivo desta dissertação é propor uma metodologia para a medição do desempenho global das organizações, baseada nos modelos de excelência empresarial, tais como Critérios de Excelência de diversos Prêmios Nacionais da Qualidade: Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), *Malcolm Baldrige*, *European Quality Award*, *Australian Quality Award*, *Japan Quality Award*, e o BSC – *Balanced Scorecard*.

O tema Medição do Desempenho Global foi escolhido devido ao seu grande impacto em todos os tipos de organizações e por ser um dos pontos-chaves dos Critérios de Excelência dos Prêmios Nacionais da Qualidade. A necessidade de medir-se o desempenho global vem crescendo a cada dia. São apontados diversos fatores, tais como:

- ❑ Maior grau de exigência dos acionistas e dos investidores, aumentando a necessidade da existência de um processo de medição objetivo, sistemático e transparente, e que não seja restrito a indicadores de desempenho econômico-financeiro;
- ❑ A prática da remuneração variável com base no desempenho global está cada vez mais sendo implantada nas organizações, criando a necessidade da existência de critérios únicos de medição;
- ❑ Maior velocidade na tomada de decisões e conseqüentemente de seus efeitos.

São utilizados diversos referenciais teóricos, tais como: *Balanced Scorecard*, bem como normas da qualidade ISO 9000:2000 e TL 9000 (norma específica para os fabricantes de telecomunicações e baseada na ISO 9000). Os ensinamentos dos teóricos da qualidade, também foram utilizados: Deming, Crosby, Ishikawa, Garvin.

A proposta da dissertação é apresentar uma metodologia baseada na excelência empresarial, que orientasse as organizações no projeto da arquitetura de seus indicadores, visando avaliar o seu desempenho global de forma objetiva, sistemática e transparente. Assegurar que a medição do desempenho da organização seja feita utilizando indicadores corretos que propiciarão o sucesso hoje e no futuro. E desta forma contribuir para a disseminação destas práticas avançadas de gestão, tanto no meio acadêmico como no empresarial. A Tabela 1 apresenta os principais passos para a elaboração da dissertação.

1.2 Estrutura da dissertação

A dissertação é composta de 8 capítulos, apresentados na Tabela 2 - Estrutura da Dissertação. Na tabela podem ser identificados, para cada um dos capítulos os objetivos específicos com o qual contribui e os principais produtos que gera.

1	Definir e caracterizar o conceito de medição de desempenho
2	Definir e caracterizar o conceito de indicadores de desempenho
3	Analisar o conceito de desempenho global das organizações à luz dos Critérios de Excelência dos diversos Prêmios Nacionais da Qualidade
4	Analisar o conceito de desempenho global das organizações à luz das normas de Sistemas da Qualidade ISO 9000:2000 e TL 9000
5	Analisar o conceito de desempenho global das organizações à luz de outro referencial teórico - <i>Balanced ScoreCard</i>
6	Identificar e estabelecer diretrizes da metodologia para a medição do desempenho global das organizações
7	Aplicar a metodologia
8	Propor novos trabalhos relativos à metodologia

Tabela 1 – Passos para elaboração da dissertação

Capítulo	Passos (Tabela 1)	Principais Produtos
1. Introdução	1	. Caracterização do problema . Objetivos da dissertação . Método de desenvolvimento da dissertação
2. Sistemas de Medição	2	. Conceitos de sistemas de medição
3. Critérios de Excelência	3	. Conceitos dos principais Critérios de Excelência dos Prêmios Nacionais da Qualidade, com enfoque nos sistemas de medição de desempenho
4. Normas de Sistemas de Gestão da Qualidade	4	. Apresentação das Normas ISO 9000:2000 e TL 9000
5. Cenário Balanceado (BSC)	5	. Apresentação do <i>Balanced ScoreCard</i> - BSC - Cenário Balanceado
6. Proposição da Metodologia	6	. Diretrizes gerais para a estruturação da metodologia para medição do desempenho global
7. Caso Prático	7	. Método para aplicação e avaliação . Apresentação do caso prático, aplicação das diretrizes
8. Conclusão	8	. Contribuição da dissertação

Tabela 2 - Estrutura da Dissertação

Capítulo 2

Sistemas de desempenho

Com a complexidade e velocidade dos negócios crescendo cada vez mais, surgiu a necessidade de um sistema de gerenciamento efetivo do desempenho das organizações. Todo dia centenas de gerentes em todos os tipos de organização gastam horas coletando, organizando e lendo resultados de suas organizações. BROWN (1996) estima que estes profissionais gastam pelo menos 25% de seu tempo revendo estes dados. Talvez até mais nas grandes corporações.

Mas será que este tempo está sendo bem empregado? Na maioria das vezes grande parte deste tempo é perdido analisando dados de valor questionável e que não refletem o real desempenho das organizações, e que podem conduzir a tomada errônea de decisão.

Dez anos atrás, qualquer executivo de uma organização monitorava os resultados financeiros, e nada mais. Porém com as exigências dos clientes aumentando e a competição acirrada, tudo tinha que ser feito melhor, mais rápido e mais barato. Ficou claro, então para os executivos, que os indicadores econômicos-financeiros não eram suficientemente detalhados para auxiliá-los na condução dos negócios em tempo real, no dia a dia. Os indicadores financeiros sempre retrataram fatos passados.

Ao mesmo tempo, o movimento da qualidade, a reengenharia, e o gerenciamento de processos demonstraram que outros tipos de indicadores, que se usados sistematicamente, poderiam conduzir a mudanças, fortalecimento do negócio, e até mesmo ajudar os líderes a obter

melhores retornos financeiros sobre seus investimentos. Para conduzir as mudanças e implementar estratégias mais rapidamente, as organizações atrelaram seus indicadores de desempenho à seus planos estratégicos.

Para conseguir isso, segundo FROST (1998), as empresas que demonstram desempenho superior na economia globalizada estão realmente mudando o enfoque, quase exclusivo, no planejamento com base nos sistemas contábeis tradicionais, para a gestão estratégica capaz de antecipar as mudanças de mercado, e onde os sistemas de medição, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação e retenção do cliente, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e no crescimento de seus colaboradores e parceiros.

Pode-se definir sistema de medição de desempenho como o processo de se quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. Eficiência se refere ao quanto se utiliza economicamente os recursos alocados, visando atingir determinado nível de satisfação. Eficácia é a medida do quanto o resultado de um processo atende às expectativas do cliente deste processo. Estas duas dimensões são importantes por ressaltar o fato de que, os cursos de ações a se perseguir devem ser guiados tanto por fatores internos como externos.

A realização da medição do desempenho se dá por meio de indicadores de desempenho, os quais são métricas para quantificar a eficiência e eficácia das atividades. O conjunto destas métricas é que define o sistema de medição de desempenho.

Ao estruturar-se um sistema de medição de desempenho, deve-se levar em conta as seguintes dimensões:

- ❑ Medidas de desempenho individuais, que devem ser posicionadas dentro de um contexto estratégico, influenciando o comportamento das pessoas e por conseguinte, estimulando suas ações para a concretização da estratégia. Nesta ocasião deve ser verificado quais são

as medidas de desempenho empregadas, para que são utilizadas, qual o seu custo e que benefícios geram;

- ❑ Considerar o sistema de desempenho como uma entidade, ou seja o sistema deve analisar as diversas dimensões determinantes do desempenho como: custo, qualidade, tempo, flexibilidade, etc. No entanto deve-se levar em conta também as medidas de desempenho relacionadas com os resultados: competitividade, performance financeira. Assim sendo, caberia as questões: se todos os elementos apropriados (interno, externo, financeiro e não financeiro) foram considerados? Foram introduzidas medidas que estão relacionadas com o processo de melhoria? As medidas estão integradas tanto vertical como horizontalmente?
- ❑ Considerar o relacionamento do sistema de medição de desempenho com o ambiente no qual ele opera, levando em conta o ambiente interno, que se refere à organização, e o externo que diz respeito ao mercado no qual a organização compete. Atualmente, no aspecto interno, existe um consenso no que diz respeito da importância de se integrar este sistema com a estratégia da empresa, levando-se em conta seus valores, cultura. No aspecto externo, o sistema deve refletir a análise da influência dos clientes e da concorrência na organização.

A Tabela 3 mostra a evolução dos indicadores de desempenho.

De	Para
Eminentemente financeiro	Multidimensional
Administração do passado	Direcionamento estratégico
Controlar e relatar	Criar valor, alinhar esforços
Não gerador de ação	Gerador de ação
Ganhos e impostos	Implementador da estratégia
Entre áreas funcionais	<i>Cross function</i>
Gerenciador de custos	Gerenciador de valor

Tabela 3 - Evolução dos Indicadores de Desempenho Fonte: Frost, 1998

Os sistemas de desempenho são os sinais vitais da organização, pois informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. Comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia da liderança para os demais níveis hierárquicos, resultados dos processos, controle e melhoria dos processos. Quando as medidas de desempenho associam-se à estratégia da organização, todos usam as mesmas definições, as mesmas regras são seguidas e os mesmos limites são obedecidos. Com uma visão uniforme dos sinais vitais, todos podem trabalhar para implementar a estratégia, cumprindo as metas e melhorando a organização, HRONEC (1994).

Segundo BROWN (1998) os sistemas de medição do desempenho organizacional devem ser estruturados conforme os seguintes conceitos:

- ☐ O pouco é que é melhor: concentrar a medição nas poucas, mas vitais variáveis do negócio ao invés das muitas triviais (Princípio de Pareto);
- ☐ As medições devem estar relacionadas com os fatores críticos de sucesso do negócio;
- ☐ As medições devem ser uma composição do passado, presente e do futuro, pois na grande maioria das vezes, as medições estão baseados em fatos passados, quando já não há mais nada a ser feito;
- ☐ As medições devem ser baseadas nas necessidades das partes interessadas: clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, comunidade;
- ☐ As medições devem começar do nível mais elevado da organização e fluir para todos os outros níveis, inclusive chão-de-fábrica;
- ☐ Diversas medições podem ser combinadas em um único índice que permite uma melhor avaliação do desempenho;
- ☐ As medições devem ser modificadas ou pelo menos ajustadas às mudanças de ambiente e de estratégias da organização;
- ☐ As medições devem ter metas e objetivos claramente definidos.

Praticamente todas as organizações têm algum tipo de problema com seus sistemas de medição, a começar pelo excesso de dados disponíveis, algumas delas chegando a ter cerca de 100

(cem) ou mais indicadores de desempenho, sendo que em alguns casos somente 5% destes dados são realmente analisados. Outro grande problema é que os dados analisados, freqüentemente são dados errados. BROWN (1998) recomenda que não mais que 15 (quinze) ou 20 (vinte) indicadores deveriam constituir o sistema de medição de uma organização.

A grande maioria das organizações não coletam dados suficientes, abrangendo somente dados financeiros e operacionais. São dados baseados no curto prazo. Devem ser incluídos no sistema de medição dados de longo prazo: satisfação do cliente, satisfação dos empregados, qualidade de produtos e serviços, medidas da responsabilidade pública e social da organização.

Assim, um bom sistema de medição do desempenho deve conter indicadores que apresentem as seguintes características:

- ☐ Alinhamento com a estratégia e prioridades dos clientes;
- ☐ Operacionalmente e pessoalmente relevantes;
- ☐ Fáceis de criar e de serem mantidos;
- ☐ De rápida implementação;
- ☐ Fáceis de serem entendidos;
- ☐ Utilizados para melhorias;
- ☐ Raramente mantidos para sempre.

Capítulo 3

Critérios de excelência

Qualidade, como a maioria das organizações conhecem, rapidamente mudou durante os anos 80. Devido ao sucesso dos esforços japoneses, as organizações ao redor do mundo começaram a descobrir as vantagens competitivas que a qualidade poderia trazer e como a falta de um sistema da qualidade poderia contribuir para o fim dos negócios.

Com as exigências dos clientes demandando qualidade e os competidores respondendo por esta demanda, as organizações se voltaram para o TQM (*Total Quality Management*) como chave para a melhoria do desempenho global. Com o aumento das expectativas dos clientes e com as melhorias de desempenho implementadas, a qualidade evoluiu do foco do produto para o foco organizacional, de uma função específica de manufatura para uma iniciativa estratégica de negócio.

No final do anos 80 e início dos anos 90, vários países estabeleceram programas para reconhecer a inovação, a melhoria contínua, o foco no cliente, o envolvimento dos funcionários, etc., mais uma vez após o Japão recompensar as práticas da qualidade, nos anos 50, como por exemplo com o Prêmio Deming. Os critérios da maioria destes programas, conhecidos como Prêmios Nacionais da Qualidade encorajam iniciativas estratégicas na abordagem de desdobramento da qualidade.

Na busca pelo TQM as organizações ao redor do mundo perceberam que estes programas eram mais que simples troféus, que os mesmos ofereciam modelos e ferramentas para implementação estratégica da qualidade, *benchmarking* das melhores práticas, auto-avaliação de

desempenho. Estes programas poderiam ser utilizados pelas organizações não só para se candidatar ao prêmio, mas também como guia para implementação de iniciativas comprovadas de excelência da qualidade.

Estará sendo apresentando agora resumidamente, os Critérios de Excelência dos Prêmios *Malcolm Baldrige* - MBNQA, Nacional da Qualidade – PNQ, Europeu da Qualidade – EQA, Australiano da Qualidade - AQA e Japonês da Qualidade – JQA. A análise destes prêmios estará voltada para a estruturação do sistema de desempenho organizacional e seu alinhamento com as estratégias da organização. Os países que administram estes Prêmios representam 74% de todo o produto nacional bruto mundial.

3.1 Conceituação

Preliminarmente, antes da apresentação dos conceitos dos critérios de excelência de cada prêmio, serão apresentados alguns conceitos, para facilitar a sua compreensão:

- ☐ Partes interessadas: Pode-se conceituar parte interessada como sendo um indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera. A quantidade e a denominação das partes interessadas pode variar em função do perfil da organização. A Figura 1 apresenta este conceito.
- ☐ Clientes: é o destinatário dos produtos da organização. É a razão da existência de uma organização. Todas as ações tem que estar voltadas para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Graças ao cliente a organização pode perpetuar-se (conceito de perenidade de uma organização).
- ☐ Força de trabalho: pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução das suas estratégias, dos seus objetivos e das suas metas. Podem ser empregados de tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a supervisão direta da organização.
- ☐ Fornecedores: qualquer organização que forneça bens e serviços. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio de projeto, produção e utilização dos produtos. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de

serviços terceirizados, transportadores, contratadas e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e serviços.

- ❑ Concorrentes: em um enfoque tradicional não são considerados partes interessadas. Mas na verdade sempre as organizações querem conhecer as estratégias dos concorrentes e vice-versa. Assim os concorrentes são uma parte muito importante deste sistema, pois por intermédio deles a organização pode conhecer a sua posição relativa no mercado, propiciando a tomada de ação para manutenção ou melhoria de seus processos, por meio da realização do *benchmarking*.
- ❑ Acionistas: são os proprietários da organização, são os que injetam capital na organização para que ela possa desempenhar suas atividades.
- ❑ Comunidade e meio ambiente: são entidades afetadas diretamente pelo desempenho das atividades da organização.
- ❑ Fundamentos da excelência: são os valores identificados nas organizações de sucesso, que são utilizados para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados. Quando seguidos estes fundamentos conduzem a organização à melhoria de desempenho a longo prazo.
- ❑ Enfoque: refere-se a como uma organização trata os requisitos dos itens dos critérios de excelência, ou seja, os métodos e os processos utilizados pela organização. Também é conhecido como *approach*.
- ❑ Aplicação: refere-se à disseminação e ao uso do enfoque pela organização. Também conhecido como *deployment*.



Figura 1 – Partes interessadas Fonte: Elaboração própria

3.2 Estrutura dos critérios

São apresentadas agora as estruturas dos Critérios de Excelência dos prêmios da qualidade anteriormente citados. Embora estruturados de formas diferentes, os critérios estão fundamentados basicamente nos mesmos conceitos e valores. Possuem fundamentos ou princípios da excelência, conceitos e uma estrutura pictórica. São apresentadas as principais diferenças, com destaque para a estruturação dos sistemas de avaliação do desempenho. A Figura 2 representa os componentes genéricos dos Critérios de Excelência.

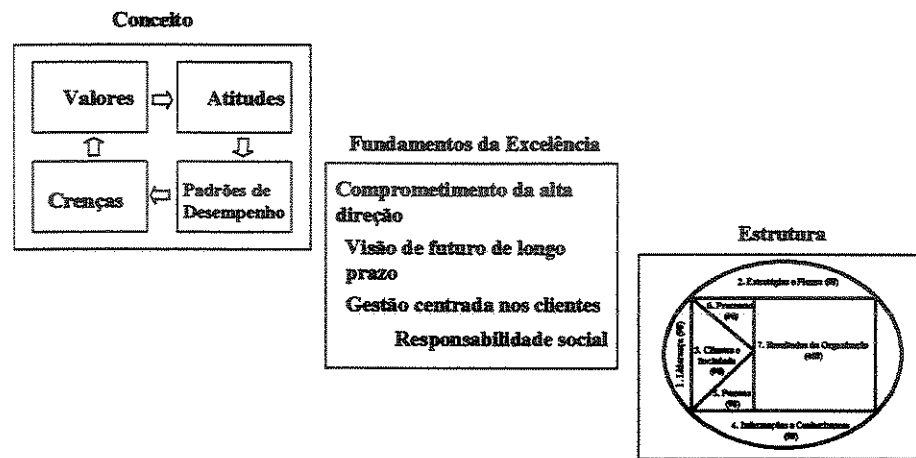


Figura 2 – Componentes dos Critérios de Excelência Fonte: Elaboração própria

3.2.1 Malcolm Baldrige Quality Award 2003 (MBQA)

No início da década de 1980, líderes empresariais e governamentais nos Estados Unidos preocuparam-se com a capacidade de competição do país. Formaram grupos para estudar o problema. Participaram de conferências e de comitês cujo único objetivo era descobrir como melhorar a qualidade de produtos e serviços norte-americanos em nível nacional. Em 1983, o relatório final de sete conferências patrocinadas pelo *American Productivity and Quality Center* (APQC), do qual participaram cerca de 175 executivos corporativos, líderes empresariais e acadêmicos, recomendou a criação de um Prêmio Nacional da Qualidade nos Estados Unidos.

Em setembro de 1985, líderes empresariais da qualidade formaram o Comitê para Criação de um Prêmio Nacional da Qualidade. Ao longo do ano seguinte, o comitê desenvolveu uma estrutura para administrar um prêmio nacional da qualidade e obter fundos para mantê-lo.

Ao mesmo tempo, esforços paralelos estavam em ação para aprovar uma legislação para um prêmio nacional da qualidade, encabeçados pela *Florida Power & Light* (FPL). A FPL estava trabalhando de perto com a União de Cientistas & Engenheiros Japoneses (JUSE) na preparação da inscrição ao maior prêmio japonês da qualidade, o Prêmio *Deming*. Em agosto de 1986, foi apresentado ao Congresso Americano um projeto de lei para estabelecer um Prêmio Nacional da Melhoria da Qualidade. Porém o Congresso não aprovou tal proposta.

O que retardou o processo foi a questão da abordagem correta para a implementação de um prêmio nacional da qualidade. Havia muita discussão quanto a se isso devia ser uma iniciativa privada ou governamental, ou alguma combinação das duas. Parte do problema foi a resposta morna da administração *Reagan*, incluindo o mais notável líder empresarial do governo, o Secretário do Comércio *Malcolm Baldrige*. O projeto de lei requeria a participação do governo na administração do prêmio. Isso era exatamente o contrário para a filosofia de não envolvimento de *Reagan*. Curiosamente, *Malcolm Baldrige* acabou dando o empurrão final que criou um prêmio americano da qualidade.

Filho de um deputado de *Nebraska*, *Baldrige* ganhou a reputação de excelente administrador quando foi superintendente da *Scovill, Inc.*, uma usina de latão com sede em *Connecticut*. Ele recebeu o crédito pela transformação de uma empresa com problemas financeiros em um sucesso multimilionário.

Baldrige era também um hábil cavaleiro. Um profissional na montaria com muitos prêmios em circuitos de rodeios nos Estados Unidos. Em 25 de julho de 1987, em um rancho particular perto de *San Francisco*, *Baldrige* morreu em um acidente de montaria. Começou a surgir entre os congressistas americanos a idéia de dar o nome de *Malcolm Baldrige* ao prêmio americano da qualidade. A idéia agradou ao presidente, que queria prestar uma homenagem ao amigo que havia perdido.

Três dias depois da morte de *Baldrige*, o Comitê do Senado para Comércio, Ciência e Transporte renomeou a legislação em sua homenagem. O projeto de lei foi aprovado pelo Senado,

a Câmara concordou com a mudança de nome e, em 20 de agosto de 1987, o presidente Reagan assinou o *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act* de 1987, transformando-o em lei. A responsabilidade pelo prêmio foi atribuída ao Departamento de Comércio, que a passou para um de seus órgãos, a Agência Nacional de Padrões (*National Bureau of Standards*), desde então renomeada como Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (NIST). Boa parte do trabalho do NIST relaciona-se à qualidade e a requisitos relacionados à qualidade no desenvolvimento e utilização de tecnologia. A ASQ – *American Society for Quality* presta apoio revisando o processo de candidatura, preparação da documentação e outras tarefas administrativas.

De acordo com os critérios *Baldrige*, o prêmio promove:

- ☐ Conscientização da qualidade como um elemento cada vez mais importante para a competitividade;
- ☐ Compreensão dos requerimentos para a excelência em qualidade;
- ☐ Compartilhamento de informações sobre estratégias da qualidade bem-sucedidas e benefícios derivados da implementação dessas estratégias.

O troféu, composto de duas formas prismáticas de cristal sólido de aproximadamente 36 centímetros. O cristal é fixado a uma base de alumínio anodizado preto que contém o nome do ganhador do Prêmio. Um medalhão dourado com ouro 22 quilates se apresenta suspenso na seção anterior do cristal. Um lado do medalhão apresenta as inscrições: "*Malcolm Baldrige National Quality Award*" e "*The Quest for Excellence*" e do outro lado o Selo Presidencial.

Desde a sua criação em 1988, 48 organizações já receberam o troféu. O Presidente dos Estados Unidos tradicionalmente entrega o Prêmio às organizações vencedoras, em uma cerimônia especial em Washington.

A Figura 3 mostra o troféu.

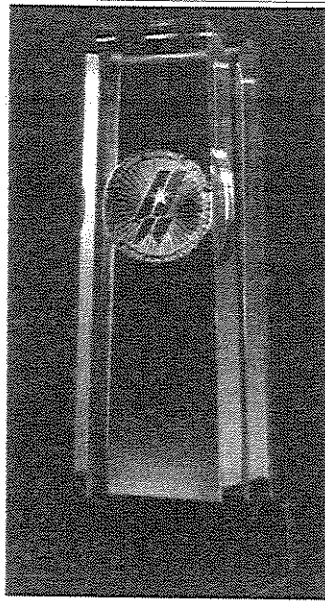


Figura 3 – Troféu Malcolm Baldrige

Os Critérios de Excelência do MBNQA são a base para a auto-avaliação organizacional, para premiação, e por dar realimentação aos candidatos. Além disso, os Critérios desempenham importante papel no fortalecimento da competitividade dos Estados Unidos:

- ☐ Auxiliar na melhoria das práticas de desempenho organizacional, capacidades e resultados;
- ☐ Facilitar a comunicação e compartilhamento das melhores práticas entre as organizações de qualquer tipo nos Estados Unidos;
- ☐ Servir como uma ferramenta de trabalho para o entendimento e o gerenciamento do desempenho e como um guia de planejamento e oportunidades de aprendizado.

Os Critérios foram estruturados para auxiliar as organizações no alinhamento do gerenciamento do desempenho organizacional que resulta em:

- ☐ Agregação de valor para o cliente, contribuindo para o sucesso no mercado;
- ☐ Melhoria da eficiência e capacidades organizacionais;
- ☐ Aprendizado organizacional e pessoal.

Os Critérios estão alicerçados em um conjunto de Valores e Conceitos, onde estão embutidos crenças e comportamentos encontrados em organizações de alto desempenho, ou de classe mundial. Eles visam a integração dos requisitos chaves do negócio com a orientação para resultados que cria a base para a ação e *feedback*.

Os 11 (onze) valores essenciais do modelo Baldrige são:

- ❑ **Liderança Visionária:** a liderança da organização deve definir direções e criar o foco no cliente, valores visíveis e claros e elevadas expectativas. As direções, valores e expectativas devem estar balanceadas com todas as partes interessadas. A liderança deverá também criar as estratégias, sistemas e métodos para se alcançar a excelência, estimular a inovação e propiciar conhecimento e capacidade. Os valores e estratégias servirão como guias para todas as atividades e decisões a serem tomadas na organização. A liderança deverá inspirar e motivar toda a força de trabalho, bem como estimular todos a contribuir, inovando e aprendendo, com o esforço para melhoria da qualidade. A liderança servirá como modelo, por meio de seu comportamento ético e envolvimento pessoal no planejamento, comunicação, orientação, desenvolvimento de futuros líderes, acompanhamento do desempenho e reconhecimento à força de trabalho.
- ❑ **Excelência Dirigida ao Cliente:** qualidade e desempenho de uma organização são julgados pelos seus clientes. Este conceito leva em conta um componente atual e um componente futuro – entender as necessidades atuais dos clientes e se antecipar às suas necessidades futuras. A Excelência Dirigida ao Cliente significa mais do que reduzir defeitos e erros, meramente atingindo especificações, ou reduzindo reclamações, mas sim oferecendo produtos e serviços diferenciados da concorrência. Esta diferenciação pode ser baseada na oferta de novos produtos ou serviços ou modificação destes, customizações, mecanismos de múltiplos acessos, resposta rápida ou relacionamento especiais. A Excelência Dirigida ao Cliente é na verdade um conceito estratégico. Está direcionada para a retenção do cliente, ganho de mercado e crescimento. Exige uma sensibilidade para prever mudanças no cliente e no mercado, que são fatores que conduzem à satisfação do cliente e sua retenção. Desta forma a Excelência Dirigida ao Cliente exige conscientização

dos desenvolvimentos tecnológicos dos competidores, bem como uma resposta rápida e flexível aos requisitos do cliente e do mercado.

- ❑ **Aprendizado Organizacional e Pessoal:** o atingimento de altos níveis de desempenho nos negócios requer uma adequada estrutura que permita o aprendizado organizacional e pessoal. O aprendizado organizacional inclui tanto a melhoria contínua quanto a adaptação à mudança, conduzindo a novos objetivos. As necessidades de aprendizado estão incorporadas à maneira como a organização trabalha. Isto significa que o aprendizado é uma atividade regular e faz parte do dia-a-dia da organização, é praticado em todos os níveis da organização, resulta na solução de problemas e na identificação das suas causas raízes e é focada no compartilhamento de conhecimento. As fontes para o aprendizado incluem as idéias oriundas da força de trabalho, pesquisa e desenvolvimento, solicitações/reclamações dos clientes, compartilhamento das melhores práticas e *benchmarking*. O sucesso da força de trabalho depende grandemente em ter-se oportunidades para o aprendizado pessoal e prática de novas habilidades. A organização investe no aprendizado pessoal por meio de educação, treinamento, dentre outras. O aprendizado pessoal pode resultar em empregados mais satisfeitos e versáteis que desejam permanecer na organização e na criação de um ambiente propício para a inovação. Desta forma, o aprendizado é dirigido não somente para melhores produtos e serviços, mas também em mais responsividade, adaptatividade, e eficiência, dando à organização sustentabilidade no mercado.

- ❑ **Valorização dos Empregados e Parceiros:** o sucesso de uma organização depende enormemente de seu conhecimento, habilidades, criatividade, e motivação de seus empregados e parceiros. Valorização dos empregados significa comprometimento com a sua satisfação, desenvolvimento e bem-estar. O maior desafio deste valor inclui a demonstração do comprometimento da liderança com o sucesso dos empregados, do reconhecimento que vai além do sistema tradicional de compensação, com o desenvolvimento e progresso dentro da organização, com o compartilhamento de conhecimento da organização com os empregados de forma que melhor possam atender os requisitos dos clientes e contribuir para alcançar os objetivos estratégicos. Por fim criando um ambiente que encoraja a se assumir riscos. A organização necessita construir parcerias

internas e externas como forma de atingir seus objetivos. Estas parcerias propiciam melhoria na flexibilidade, responsividade e compartilhamento de conhecimento. O sucesso das parcerias internas e externas desenvolve objetivos de longo prazo, por consequência criando uma base para investimentos mútuos.

- ❑ **Agilidade:** o sucesso no mundo de hoje globalizado exige agilidade – a capacidade de troca rápida e flexibilidade. Todos os aspectos do comércio eletrônico requerem respostas rápidas, flexíveis e personalizadas. Os negócios atualmente encaram ciclos de introdução cada vez menores, bem como mais rápidos e mais flexíveis para responder aos clientes. Grandes melhorias nos tempos de resposta frequentemente requerem simplificação dos processos e habilidade para troca rápida de um processo para outro. Empregados multifuncionais e potencializados são vitais para trabalhar neste ambiente. Um outro benefício importante deriva do foco na agilidade, melhorias nos ciclos dos processos frequentemente conduzem a melhorias simultâneas na organização na qualidade, custo e produtividade.
- ❑ **Foco no Futuro:** no atual ambiente competitivo, o foco no futuro requer um entendimento dos fatores de curto e longo prazos que afetam o negócio e o mercado. Perseguir um crescimento sustentável e a liderança de mercado requer uma forte orientação para o futuro e um desejo de atender os requisitos de longo prazo das partes interessadas (clientes, empregados, fornecedores, acionistas e a sociedade). O planejamento da organização deve antecipar muitos destes fatores, tais como expectativas dos clientes, novos negócios e oportunidades de parceria, os desenvolvimentos tecnológicos, o aumento do mercado global. O foco no futuro inclui também desenvolver a força de trabalho e fornecedores, criando oportunidades para inovação, e se antecipando às responsabilidades sociais.
- ❑ **Gerenciando a Inovação:** a inovação significa fazer mudanças significativas nos produtos da organização, serviços e processos criando valor para as partes interessadas, levando também a organização a novos patamares de desempenho. Inovação não está restrita às áreas de pesquisa e desenvolvimento, é importante para todos os aspectos dos processos e do negócio. As organizações devem ser conduzidas e lideradas de forma que a inovação se torne parte da cultura e esteja integrada à rotina diária da organização.

- ❑ **Gerenciamento por Fatos:** a organização é dependente da medição e análise de seu desempenho, que devem ser derivadas das necessidades do negócio e da estratégia, que devem prover dados e informações críticas sobre os processos e seus resultados. Muitos tipos de dados e informações são necessários para o gerenciamento do desempenho, que devem incluir todas as partes interessadas. A análise está relacionada em se extrair o máximo de dados e informações para apoiar a avaliação, tomada de decisão e melhoria operacional. Com isto se determina tendências, projeções, e relações de causa-e-efeito que de outra forma poderiam não ser evidentes. As análises atingem uma série de objetivos de planejamento, revisão de desempenho, melhoria das operações, comparação de desempenho com concorrentes ou melhores práticas. A maior consideração na melhoria do desempenho operacional envolve a seleção e uso de indicadores de desempenho adequados. Estes indicadores devem ser selecionados de forma que melhor representem os fatores que levam a melhoria da satisfação do cliente, às operações e do desempenho financeiro. Este conjunto de indicadores representam de forma clara o alinhamento de todas as atividades com os objetivos da organização.
- ❑ **Responsabilidade Social:** estas responsabilidades referem-se às expectativas da organização com o comportamento ético dos negócios, à saúde, segurança e o meio ambiente. Estes últimos incluem as operações da organização, bem como o ciclo de vida dos seus produtos e serviços. A organização também deve enfatizar a conservação dos recursos e a redução de desperdícios. O planejamento deve prever impactos adversos na produção, distribuição, transporte, uso e disposição dos produtos. Em muitas organizações a etapa do projeto do produto é crítica do ponto de vista da responsabilidade pública. Estratégias eficazes de projeto devem antecipar as preocupações com o meio ambiente. As organizações não devem se preocupar em atender somente os requisitos legais e regulamentares municipais, estaduais e federais, mas sim tratar estes requisitos como oportunidades de melhoria. A prática da boa cidadania refere-se a liderar e apoiar – sempre dentro dos limites dos recursos das organizações – as atividades voltadas para a sociedade, que podem ser cuidados com a saúde da comunidade, excelência ambiental, conservação de recursos, serviços comunitários.

- ❑ **Foco nos Resultados e na Criação de Valor:** as medidas de desempenho da organização tem que estar voltadas para os resultados chaves, que devem ser usados para criar valor para as partes interessadas. Com criação deste valor a organização propicia um relacionamento de lealdade e contribui para o crescimento da economia. Algumas vezes atingir objetivos conflitantes e mutáveis, implica em estratégias organizacionais que devem explicitar claramente os requisitos chaves das partes interessadas. Isto assegurará que as ações e planos atenderão diferentes necessidades das partes interessadas e impedirão impactos indesejáveis em outras partes interessadas. O uso de uma composição balanceada de indicadores de desempenho oferece um meio efetivo para comunicar prioridades de curto e longo prazos, monitorar o desempenho atual, e prover uma base clara para a melhoria dos resultados.
- ❑ **Perspectiva de Sistemas:** o modelo Baldrige provê um sistema que gerencia a organização para alcançar a excelência no desempenho. Estes 11 (onze) valores essenciais e as 7 (sete) categorias formam a estrutura e os mecanismos de integração de um sistema. Contudo, o sucesso do gerenciamento do desempenho global requer alinhamento organizacional, significando usar relacionamentos chave entre os requisitos. Desta forma uma perspectiva de sistema significa gerenciar a organização como um todo, bem como as partes que a compõe, para alcançar o sucesso.

Os valores e conceitos desse modelo estão sintetizados em 7 (sete) categorias, como segue e representados na Figura 4, que mostra a conexão e integração das categorias:

- 1 – Liderança
- 2 – Planejamento Estratégico
- 3 – Foco no Cliente e no Mercado
- 4 – Medição, Análise e Gerenciamento do Conhecimento
- 5 – Foco em Recursos Humanos
- 6 – Gerenciamento de Processo
- 7 – Resultados do Negócio.

Perfil organizacional

O perfil organizacional fixa o contexto pelo qual a organização opera. O ambiente, os relacionamentos-chave de trabalho, e os desafios estratégicos servem como um guia para o sistema de gerenciamento do desempenho organizacional. Daí derivam as estratégias e os planos de ação que formam o conjunto de diretrizes a serem seguidas por toda a organização. Estas diretrizes derivam do planejamento estratégico de curto e longo prazos, e servem como guia para a tomada de decisões e para aplicação de recursos. Servem também como impulsionadores do alinhamento dos indicadores de desempenho para todos os setores e unidades, para garantir o sucesso da organização.

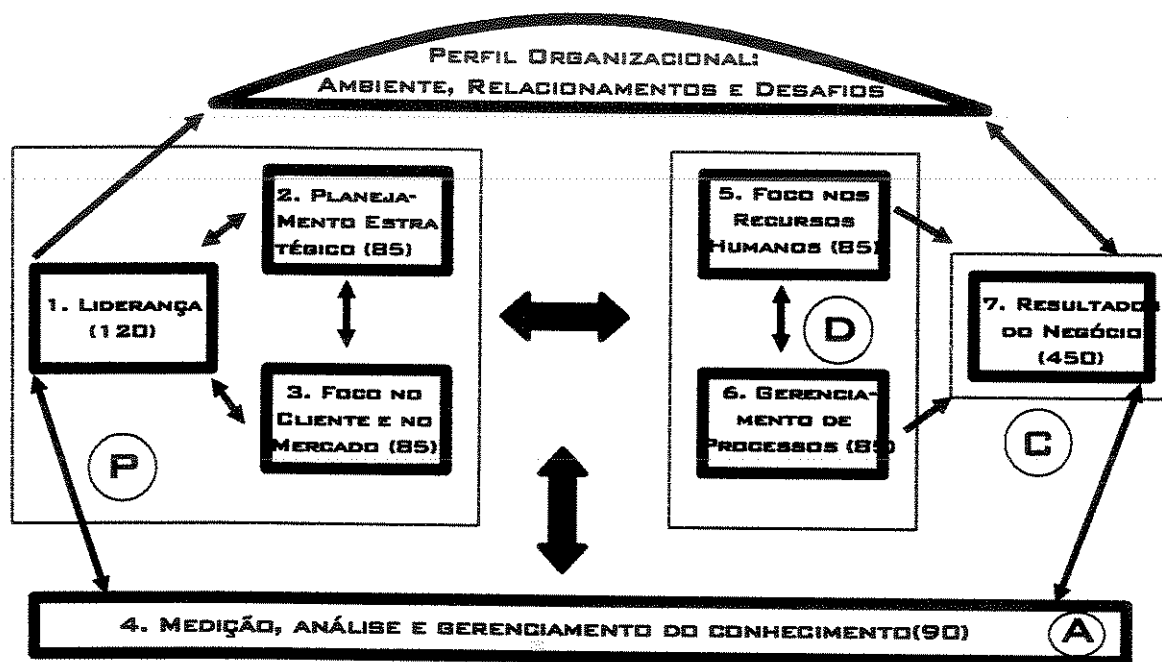


Figura 4 – Estrutura do Malcolm Baldrige Quality Award Fonte: MBQA, 2003

A Figura 4 enfatiza que todos os aspectos críticos da gestão de uma organização, incorporados e representados pelas sete Categorias, devem estar perfeitamente alinhados à estratégia e aos planos de ação. Este modelo de gestão define o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pela excelência no desempenho. Por meio da liderança eficaz da alta direção, que focaliza as necessidades dos clientes e do mercado, as operações da organização são planejadas para melhor atender este conjunto de necessidades, levando-se em conta os recursos disponíveis.

Sistema

O sistema é composto pelas 7 (sete) categorias do prêmio, no centro da figura, que define a organização, suas operações, e seus resultados. Liderança (Categoria 1), Planejamento Estratégico (Categoria 2) e Foco no Cliente e no Mercado (Categoria 3) representam o trinômio da Liderança. Estas categorias são colocadas juntas para enfatizar o foco da liderança na estratégia e nos clientes. Os líderes procuram fixar direções e buscar oportunidades futuras para as organizações. Sem dúvida nenhuma pode-se dizer que estas três categorias constituem o P (Plan) do ciclo de Deming – PDCA.

Foco nos Recursos Humanos (Categoria 5), Gerenciamento de Processos (Categoria 6), representam o binômio dos processos, e procuram o atendimento das necessidades, em conformidade com a estratégia e os planos de ação. As pessoas que compõe as organizações e seus processos chaves desempenham os negócios destas e que conduzem ao alcance dos resultados. Pode-se dizer que estas categorias constituem o D (Do) do PDCA.

Resultados do Negócio (Categoria 7) representa o objetivo final das organizações, alcançar as metas planejadas, propiciando a perpetuação dos negócios. Nesta etapa se realizaria o C (Check) do PDCA, ou seja a realimentação do modelo.

Todas as ações são direcionadas aos Resultados do Negócio, que é uma composição de clientes, finanças, resultados de desempenho operacional, incluindo resultados de recursos humanos e responsabilidade pública.

A seta horizontal no centro da estrutura evidencia a ligação do trinômio liderança com o binômio processos e com os resultados, um ligação crítica para o sucesso organizacional. Ademais, esta seta indica também a relação central entre Liderança (Categoria 1) e Resultados do Negócio (Categoria 7). O duplo sentido da seta indica a importância da realimentação no efetivo sistema de gerenciamento de desempenho.

Medição, análise e gerenciamento de conhecimento

Medição, Análise e Gerenciamento do Conhecimento (Categoria 4) é crítica para a eficiência do gerenciamento da organização e para a tomada de decisão baseada em fatos e dados. Funciona como um alicerce para o sistema de gerenciamento de desempenho, é a inteligência da organização e a base de sustentação das ações planejadas e executadas em cada um dos blocos anteriores. Representa também a tomada de ação em função das análises críticas realizadas. Reflete também a crescente importância do estímulo, identificação, desenvolvimento, proteção e compartilhamento do capital intelectual da organização.

Configuração dos itens dos critérios

As sete Categorias estão divididas em dezoito itens, descritos na página 30, cada um deles apresentando requisitos básicos (descrição do item) e diversos tópicos, representando os requisitos principais a serem abordados.

Os requisitos principais e os específicos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pela organização. A Figura 5 esclarece a configuração de cada Item dos Critérios.

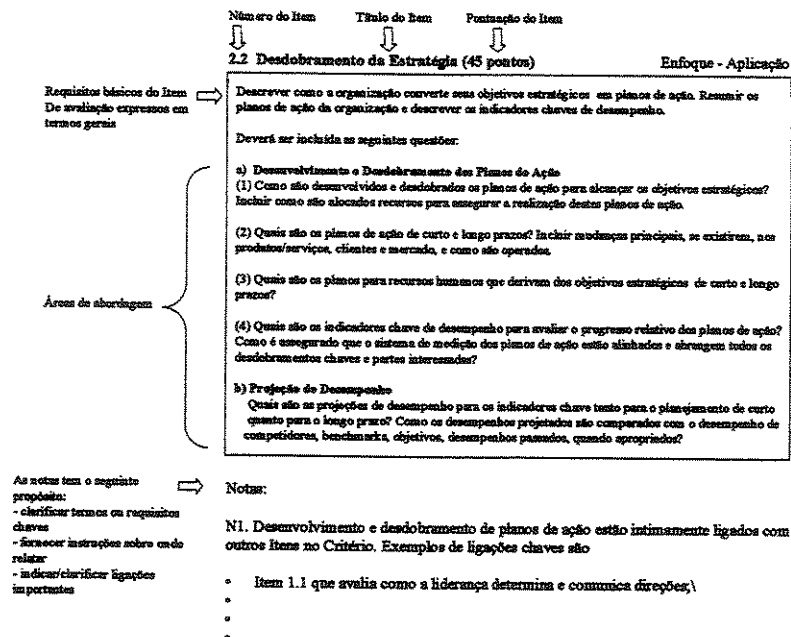


Figura 5 – Configuração de um item do Critério Fonte: MBQA, 2003

Cada tópico é composto de um conjunto de requisitos específicos a serem destacados. O grau de atendimento de cada um desses tipos de requisitos é fundamental para definir a pontuação da organização em cada item e, portanto, o estágio da gestão.

Características chaves dos critérios

Os Critérios de Excelência possuem um conjunto de características relevantes, que estão diretamente relacionadas aos fundamentos do modelo e ao processo de avaliação. Os Critérios focalizam os resultados da organização, destacando quatro áreas principais de resultados:

- ☐ Resultados focados no cliente;
- ☐ Resultados financeiros e de mercado;
- ☐ Resultados de recursos humanos;
- ☐ Resultados da eficácia organizacional, incluindo desempenho operacional e de fornecedores.

Nestas quatro áreas, as melhorias nos resultados contribuem para o desempenho global da organização.

A utilização de um conjunto de indicadores ajuda a assegurar que as estratégias da organização sejam balanceadas, para que não haja conflitos internos com as necessidades das diversas partes interessadas ou entre metas de curto e longo prazos.

Os critérios não prescrevem ferramentas e formas de implementação. Eles se constituem num conjunto de requisitos, inter-relacionados e orientados para os resultados. Contudo, permitem uma grande amplitude de enfoques em relação a como esses requisitos serão atendidos. Desta forma, os critérios não especificam:

- ☐ Que a organização deveria ou não deveria ter departamentos para qualidade, planejamento ou outras funções;
- ☐ Como a organização deveria ser estruturada;

- ☐ Que diferentes unidades na organização deveria ser gerenciada da mesma forma.

Os critérios, no entanto, preconizam que esses e muitos outros aspectos sejam regularmente avaliados como parte dos processos e atividades de melhoria da organização, uma vez que, dada sua importância, é muito provável que precisem ser ajustados à evolução das necessidades e estratégias.

Os Critérios, também não indicam formas de implementação pelas seguintes razões:

- ☐ O foco está direcionado para resultados e não procedimentos, ferramentas e estruturas organizacionais. As organizações são encorajadas a desenvolver e demonstrar, com base no seu perfil, enfoques criativos, adaptáveis e flexíveis para o atendimento aos requisitos dos itens. Esse conjunto de requisitos fomenta as melhorias incrementais e as inovadoras;
- ☐ A seleção das ferramentas, técnicas, métodos, sistemas e estruturas organizacionais depende de muitos fatores, como tipo e porte da organização, mercados em que atua, estágio de desenvolvimento da organização e das capacitações e responsabilidades da força de trabalho;
- ☐ A opção por requisitos comuns à organização e não por procedimentos iguais promove um clima de melhor entendimento, comunicação, compartilhamento e alinhamento, encorajando, ao mesmo tempo, a diversidade e a criatividade nos enfoques.

Os Critérios apoiam um enfoque sistêmico para alinhamento de metas globais. O alinhamento é construído em torno de indicadores que se conectam e reforçam uns aos outros, e em consonância com as estratégias e planos de ação da organização. Esses indicadores estão atados à percepção do valor pelo cliente e ao desempenho global relativo aos principais requisitos, internos e externos à organização.

Portanto, a utilização de indicadores faz com que as mais diferentes atividades sejam canalizadas, sem necessidade de procedimentos detalhados ou de centralização em relação à

tomada de decisões. Desta forma, os indicadores são muito úteis como ferramenta de comunicação e de desdobramento dos requisitos globais de desempenho.

O alinhamento, assim obtido, garante a consistência de propósitos (1º princípio de Deming) e, ao mesmo tempo, o apoio à agilidade, à inovação e à tomada de decisão descentralizada. O enfoque sistêmico para o alinhamento das estratégias, metas e planos de ação, requer inter-relações dinâmicas entre os Critérios e Itens, que, em conjunto, fomentam o aprendizado contínuo.

O ciclo de gestão de processos possui quatro fases claramente definidas:

- ☐ Planejamento, incluindo o projeto das práticas de gestão, a seleção de indicadores e plano de desdobramento dos requisitos;
- ☐ Execução dos planos e das práticas;
- ☐ Avaliação do progresso (levando em conta resultados internos e externos);
- ☐ Melhoria, por meio da revisão dos planos e práticas, com base na avaliação, em novas informações e em novos requisitos.

As duas últimas fases representam o aprendizado, enfatizado em todos os Itens de enfoque e aplicação dos Critérios de Excelência. O aprendizado é considerado como um requisito principal do Item, conforme configuração da Figura 4. Portanto, a não existência de um processo formal de aprendizado poderá colocar a organização nas faixas inferiores de pontuação, de acordo com a tabela de pontuação, o que demonstra a sua importância nos Critérios de Excelência.

Os Critérios permitem o diagnóstico baseado em metas de pontuação. Os critérios formam um conjunto de dezenove requisitos básicos (itens) orientados para resultados. A tabela de pontuação mostra cada uma das três dimensões de avaliação – enfoque, aplicação e resultados – e os principais fatores utilizados para avaliar essas dimensões. Portanto, a avaliação fornece um perfil de pontos fortes e de oportunidades de melhoria para cada um dos Itens, conduzindo às ações para melhorar os resultados da organização. Esse diagnóstico do sistema de gestão é uma ferramenta que supera as melhores análises críticas de desempenho conhecidas.

A Figura 6 mostra a hierarquia do *Malcolm Baldrige Quality Award* e na Tabela 4 são apresentados os 7 (sete) Critérios do modelo e os 19 (dezenove) itens de avaliação. Os conceitos de itens de avaliação e áreas de abordagem são descritos na Figura 5, página 24.

Para aplicação do modelo, onde são realizadas auto-avaliações para verificar a aderência do sistema implantado com o modelo, ou caso a organização se candidate a concorrer ao *Malcolm Baldrige Quality Award*, três fatores ou dimensões de avaliação serão buscados:

- ☐ Enfoque;
- ☐ Grau de aplicação;
- ☐ Resultados.



Figura 6 – Hierarquia do MBQA Fonte: Elaboração própria

O enfoque refere-se aos processos/métodos utilizados pela organização para obter produtos e serviços de qualidade. Os fatores utilizados para avaliar a adequação do enfoque são:

- ☐ Adequabilidade e eficácia de métodos, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos;
- ☐ Até que ponto o enfoque é sistemático, integrado e consistentemente aplicado;
- ☐ Como o enfoque incorpora ciclos de avaliação, melhorias e aprendizado;
- ☐ É baseado em informações quantitativas, objetivas e confiáveis;

- ☐ Está alinhado com as necessidades da organização;
- ☐ Indicadores de enfoques únicos e inovadores, inclusive novas adaptações significativas e eficazes de ferramentas e técnicas utilizadas em outras aplicações ou tipos de negócios.

O grau de aplicação refere-se até que ponto, qual a extensão, que o enfoque foi executado. É possível que uma organização tenha um enfoque (processo/ferramenta) excepcional, mas que tenha sido implementado apenas em algumas áreas. Alguns dos indicadores gerais para avaliação da aplicação:

- ☐ Aplicação adequada e eficaz do enfoque declarado às características relevantes e importantes da organização;
- ☐ Aplicação adequada e eficaz do enfoque declarado para todas as unidades de trabalho da organização.

Os resultados referem-se às consequências da aplicação dos enfoques. Os seguintes valores são considerados para a avaliação dos resultados:

- ☐ O desempenho atual;
- ☐ O desempenho relativo comparado a referenciais adequados ou *benchmarks*;
- ☐ Amplitude e importância das melhorias do desempenho;
- ☐ Relacionamento dos resultados com clientes importantes, mercado, processos e requisitos de desempenho identificados no perfil organizacional.

Cr	Pontuação
1 - Liderança	120
1.1 Liderança organizacional	70
1.2 Responsabilidade social	50
2 - Planejamento Estratégico	85
2.1 Desenvolvimento da estratégia	40
2.2 Desdobramento da estratégia	45
3 - Foco no Cliente e no Mercado	85
3.1 Conhecimento do cliente e do mercado	40
3.2 Relacionamento e satisfação do cliente	45
4 - Medição, Análise e Gerenciamento do Conhecimento	90
4.1 Medição e análise do desempenho organizacional	45
4.2 Gerenciamento da informação e do conhecimento	45
5 - Foco nos Recursos Humanos	85
5.1 Sistemas de trabalho	35
5.2 Aprendizado dos funcionários e motivação	25
5.3 Bem-estar e satisfação dos empregados	25
6 - Gerenciamento de Processos	85
6.1 Processos de criação de valor	50
6.2 Processos de apoio	35
7 - Resultados do Negócio	450
7.1 Resultados focados no cliente	75
7.2 Resultados de produtos e serviços	75
7.3 Resultados financeiros e de mercado	75
7.4 Resultados de recursos humanos	75
7.5 Resultados da eficácia organizacional	75
7.6 Resultados da responsabilidade social	75
Total de Pontos Possíveis	1000

Tabela 4 – Critérios, Itens e Pontuações Máximas do MBQA Fonte: MBQA, 2003

3.2.2 Prêmio Nacional da Qualidade 2003 (PNQ)

Em outubro de 1991, foi instituída no Brasil, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e todas as atividades decorrentes da premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do Prêmio Nacional da Qualidade nos fóruns internacionais.

O domínio do conhecimento na área de avaliação utilizando o modelo bem sucedido do PNQ, aliado a um Código de Ética seguido rigorosamente pelas Bancas Examinadoras e às sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência a partir da troca de informações com instituições congêneres no exterior, geraram a credibilidade que hoje sustenta o Prêmio Nacional da Qualidade.

Da experiência adquirida ao longo destes anos, cumprindo com a sua missão institucional, a FPNQ estimulou e participou da criação de premiações setoriais, estaduais e regionais. Além disso, a FPNQ edita, desde 1996, “Os Primeiros Passos para a Excelência”, que serve de referencial avaliatório para essas premiações intermediárias e, de forma simplificada, mantém o alinhamento com os Critérios de Excelência do PNQ.

Destacam-se nessa categoria de premiações intermediárias: o Prêmio Qualidade Rio Grande do Sul, o Prêmio Gestão Qualidade Bahia, o Prêmio Nacional da Associação Brasileira dos Organismos de Previdência Privada (ABRAPP) da Qualidade, o Prêmio da Qualidade no Transporte Público Urbano de São Paulo (PQTU), o Prêmio ANTP da Qualidade, o Prêmio da Qualidade da Agricultura, o Prêmio ABES da Qualidade e o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF). Mais recentemente foi criado o Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, com reconhecimento anual às melhores organizações do Estado de São Paulo, no que se refere aos métodos de gestão, aos resultados obtidos e às perspectivas futuras. Este prêmio é patrocinado pelo IPEG – Instituto Paulista de Excelência da Gestão.

Algumas organizações vêm utilizando internamente os Critérios de Excelência do PNQ, induzindo as melhorias dos seus sistemas da gestão a partir dos resultados advindos da auto-avaliação, inclusive com a criação de premiações internas, como no caso da Petrobrás, do Serpro, do SENAI, das Delegacias Federais de Agricultura, da Embratel, da Siemens, da Sadia, dentre outras.

Assim, o Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram o nível de desempenho

de “classe mundial”, promovendo, interna e externamente, a reputação de excelência dos produtos e serviços brasileiros, bem como o desenvolvimento de meios e processos que conduzam a uma melhor qualidade de vida para o povo brasileiro.

Desde a sua criação, 230 candidatas concorreram ao prêmio, sendo 16 premiadas e 35 finalistas. Atualmente a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade conta com mais de 160 organizações filiadas, e aproximadamente 757.000 pessoas diretamente relacionadas, tendo treinado mais de 9.000 pessoas no Modelo de Excelência e distribuído 250.000 exemplares dos Critérios de Excelência do PNQ.

O troféu do Prêmio Nacional da Qualidade é confeccionado com materiais nobres: aço, granito e cristal. A lâmina de cristal transparente, com a logomarca do Prêmio, apóia-se na base, perpendicularmente às lâminas de aço. Na lateral da base de granito preto é colocada a plaqueta com o nome e logomarca da organização premiada.

O troféu simboliza a mensagem Vencendo Barreiras. Essa mensagem é constituída por sete lâminas de aço inoxidável escovado e um cilindro do mesmo material. As lâminas representam os Critérios de Excelência e o cilindro a organização no esforço contínuo para obter resultados positivos, buscando níveis cada vez mais altos de desempenho.

A Figura 7 mostra o troféu.

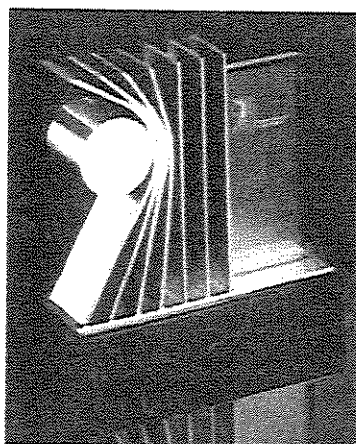


Figura 7 – Troféu PNQ

O modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior, em 11 (onze) anos de existência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

O modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande, em função de sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão.

A incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo Modelo. Similarmente aos demais modelos de excelência (vide Figura 2), o PNQ adota como referencial os seguintes fundamentos da excelência:

- ❑ **Liderança e constância de propósitos:** a força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados. A ação da alta direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio no atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, promovendo o desenvolvimento da organização de forma harmônica, sustentada e virtuosa. A participação pessoal, ativa e continuada da alta direção cria clareza e unidade de propósito na organização e nas pessoas, direcionando-as para a busca da excelência. Por meio de seu comportamento ético, das suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho e da sua capacidade de estimular a motivação nas pessoas, a alta direção serve de exemplo para todos, desenvolvendo um sistema de liderança em todos os níveis, capaz de manter o engajamento das pessoas na causa da organização. Desta forma, há um claro senso de direção quanto aos rumos do negócio da organização, promovendo o engajamento e comprometimento das pessoas.

- ❑ **Visão de futuro:** a busca da excelência do desempenho e o êxito na missão requerem uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização. O planejamento deve ser voltado para o sucesso no longo prazo, bem como para resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo. A antecipação às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e aos anseios da sociedade é essencial para o sucesso de uma organização. A organização com visão de futuro planeja, pensa e aprende estrategicamente, obtendo desta forma sucesso sustentado e duradouro em suas atividades.
- ❑ **Foco no cliente e no mercado:** a qualidade é intrínseca ao produto porém, o cliente é o “árbitro” final, que julga a partir de suas próprias percepções. Estas percepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização. O foco no cliente é um conceito estratégico, voltado para conquista e a retenção de clientes. O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. Assim, a organização possui foco no cliente quando essas necessidades estão claras para todas as pessoas da organização. Iniciativas visando desenvolver e oferecer produtos diferenciados podem ser utilizadas para a criação de novos segmentos e até mesmo surpreender os mercados existentes. As estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes. O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que estão ocorrendo a sua volta, principalmente com relação aos concorrentes e a movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades. Estas preocupações são fundamentais para o aumento da competitividade da organização.
- ❑ **Responsabilidade social e ética:** o sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética em seus negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus produtos, processos e instalações. A superação decorre da pró-atividade necessária, dado que o legislador tem atuação

preponderantemente reativa e lenta em relação aos anseios da sociedade. A responsabilidade social e ética pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas, considerando-se o porte e o perfil da organização. Isto engloba a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais pertinentes à organização, que representam os anseios da sociedade quanto à sua conduta. Por outro lado, é também o exercício da consciência moral e cívica da organização advinda da ampla compreensão do seu papel no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações. O comportamento ético está diretamente relacionado com o respeito e a confiança mútuos. O relacionamento da organização com todas as partes interessadas deve se desenvolver de forma ética para que resulte em reciprocidade no tratamento. Esse princípio se aplica a todos os aspectos de negociação e relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas. Ele é também aplicável no que diz respeito às pessoas, atribuindo-lhes total confiança, sendo que toda a força de trabalho deve ser conscientizada da importância do tema. Portanto, o respeito a sua individualidade e ao sentimento coletivo, inclusive quanto à sua representação sindical, deve ser uma regra básica. O mesmo valor se aplica à comunidade e a qualquer entidade ou indivíduo que mantenha contato com a organização. No tocante à segurança e à saúde públicas e à proteção ambiental, a organização cidadã prevê os impactos adversos que podem decorrer das suas instalações, produção, distribuição, transporte, uso, descarte ou reciclagem final de produtos e toma as ações preventivas e de proteção necessárias. O exercício da cidadania pressupõe a liderança e o apoio de interesses sociais, podendo incluir a educação e a assistência comunitária; a proteção dos ecossistemas; a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias; a promoção da cultura do esporte e do lazer e a participação ativa no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica em influenciar outras organizações, públicas ou privadas a tornarem-se parceiras nestes propósitos e também em estimular as pessoas de sua própria força de trabalho no engajamento em atividades sociais. A responsabilidade social e ética

potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização.

- ❑ **Decisões baseadas em fatos:** a base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos, bem como os obtidos externamente incluindo os referenciais comparativos pertinentes. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, relacionadas aos clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos e à sociedade e comunidade. O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e inteligente. Para o processo de tomada de decisões ser eficaz e a introdução de melhorias e inovações ser mais rápida, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e deve também, desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas. Desta forma, os gestores podem qualificar suas decisões no dia a dia, assim como aquelas relacionadas à definição de estratégias e do desempenho desejado.
- ❑ **Valorização das pessoas:** o sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas. A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho.
- ❑ **Abordagem por processos:** a excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Assim, é fundamental que sejam conhecidos os clientes dos processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a estes

requisitos. O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho requer a identificação e a análise de todos os seus processos. A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores. Esta abordagem possibilita a organização atuar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, uma vez que busca atender os seus clientes finais mediante a adição de valor nas atividades desenvolvidas.

- ❑ **Foco nos resultados:** a excelência é função do atendimento, de forma harmônica e balanceada, das necessidades e interesses de todas as partes interessadas na organização, que incluem, de forma geral, os clientes, os acionistas, as pessoas, os fornecedores e a sociedade e comunidade. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades e interesses de todas as partes, levando a organização a tornar-se mais competitiva. Para o atendimento destas necessidades e para tornar real a visão de futuro, são formuladas estratégias, estabelecidos planos de ação e metas, que devem ser eficazmente comunicados e implementados, a fim de que a organização possa atuar com foco nos resultados almejados. A organização que age desta forma enfatiza o acompanhamento dos resultados frente às metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.
- ❑ **Inovação:** num mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem se estagnar. Elas precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos. Para isso todos devem ser encorajados e incentivados a desempenhar muito além da rotina do dia a dia, promovendo-se, continuamente, o exercício da inventividade e da engenhosidade. Cultivar essa maneira de pensar deve ser uma filosofia de vida dentro da organização, praticada em todos os níveis. Nesse aspecto, o papel da alta direção e do sistema de liderança é fundamental para que a inovação e a criatividade sejam uma realidade nas organizações. A inovação não está somente associada à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos. Ela está

presente em soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. A inovação não deve estar restrita somente às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio. A inovação e, também, a criatividade devem estar presentes na capacidade de reação aos estímulos externos e internos, com originalidade, de modo a gerar resultados favoráveis na busca da excelência do desempenho e da competitividade.

- ❑ **Agilidade:** o sucesso num ambiente competitivo requer que a organização seja ágil, com um enfoque pró-ativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes. A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades. Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e produtos quando busca, de forma pró-ativa, a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e os ecossistemas. O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. A rápida alteração nas estratégias, decorrentes de cenários em mudança, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas, também são fundamentais. A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, por exemplo, reduzindo o tempo entre o projeto e a introdução de produtos no mercado. A resposta rápida significa a busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos de gestão como um todo. A agilidade, viabilizada pelos enfoques pró-ativos e a resposta rápida, promove na organização melhorias em termos de qualidade, custos e produtividade bem como aumento da satisfação e fidelidade dos clientes. A organização ágil e flexível responde rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, analisando periodicamente sua visão de futuro e suas estratégias. Cabe destacar que este fundamento é transversal a todos os critérios e itens deste modelo, ou seja, a toda

organização. Isto significa que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, a agilidade deve estar presente.

- ❑ **Aprendizado organizacional:** a contínua melhoria dos enfoques existentes, bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado e a manutenção dessa posição. As melhorias implementadas abrangem ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização. O aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível. Uma organização que executa sistematicamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho. É importante destacar que este fundamento também é transversal a todos os critérios e itens, ou seja, a toda a organização. Isto significa que, independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve acontecer de maneira sistemática.

- ❑ **Visão sistêmica:** as organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, *softwares*, etc), interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto. Um sistema organizacional pode ser dividido em subsistemas e componentes, com menor grau de complexidade, permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos, porém a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações. A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização bem como a

interação desta com o mundo externo. A visão sistêmica direciona o uso do sistema de indicadores para correlacionar as estratégias com os principais processos para melhoria do desempenho, visando o atendimento às necessidades de todas as partes interessadas.

O conjunto dos 8 (oito) Critérios de Excelência do PNQ se constitui na estrutura básica para a visão sistêmica da organização, que a direciona para a excelência do desempenho e o sucesso no negócio e, referem-se a:

- ☐ Liderança
- ☐ Estratégias e Planos
- ☐ Clientes
- ☐ Sociedade
- ☐ Informações e Conhecimento
- ☐ Pessoas
- ☐ Processos
- ☐ Resultados

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é representado pelo diagrama – Figura 8 - mostrado a seguir.

Os números apresentados entre parêntesis, logo abaixo dos títulos dos Critérios, representam a pontuação máxima de cada Critério, utilizada em processos de auto-avaliação e para a avaliação das candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade.

O diagrama simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.

O descritivo da Figura 8 admite algumas interpretações, entre elas a que melhor representa o modelo é a descrita a seguir:

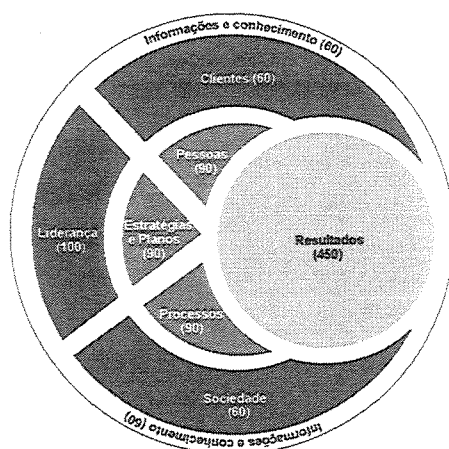


Figura 8 – Modelo de Excelência do PNQ Fonte: PNQ, 2003

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus **CLIENTES**. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da **SOCIEDADE** e das comunidades com as quais interage, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das mesmas, dentro da mais transparente ética.

A equipe de **LIDERANÇA** de posse de todas essas informações estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o desempenho global da mesma e tomam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando assim o controle e o aprendizado organizacional.

As **ESTRATÉGIAS** são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. As estratégias são

desdobradas em PLANOS de ação, para o curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Para permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para as partes interessadas, direcionar a sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pela liderança, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização.

Até este momento, considerando os 4 critérios apresentados, tem-se a etapa de planejamento do ciclo PDCA da organização. As PESSOAS que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executarem e gerenciarem adequadamente os PROCESSOS, identificarem as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizarem os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

Para efetivar a etapa do Controle (C), os RESULTADOS são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, à situação econômico-financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou para reforços das ações implementadas.

Finalmente, esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES e CONHECIMENTO retornam para toda a organização, para que esta possa tomar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a tomada das ações necessárias, em todos os níveis. A Figura 8 enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que constituem a organização. A gestão das informações e do capital intelectual são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência.

Os 8 (oito) Critérios de Excelência estão subdivididos em 27 (vinte e sete) Itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e sua pontuação máxima. A Figura 9 mostra a hierarquia do Modelo de Excelência do PNQ, similar ao MBQA e aos demais prêmios da qualidade apresentados neste trabalho, e cuja conceituação encontra-se descrita na página 25.



Figura 9 - Hierarquia do PNQ Fonte: Elaboração própria

Todos os Itens de Enfoque e Aplicação estão estruturados conforme a dinâmica do diagrama de gestão, apresentado na Figura 10, e se subdividem nos seguintes tópicos:

- ❑ **Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão:** onde são solicitadas as práticas de gestão que atendem aos requisitos do Item, os respectivos padrões de trabalho e os graus de aplicação dessas práticas e padrões. São solicitados, ainda, os métodos utilizados para o controle, ou seja, para verificar se os padrões de trabalho estão sendo cumpridos;
- ❑ **Aprendizado:** onde são solicitados os métodos de avaliação das práticas de gestão atuais e de seus respectivos padrões de trabalho, bem como os métodos utilizados para implementar as inovações e melhorias necessárias;

Os Itens de Resultados são compostos por tópicos que solicitam os gráficos e/ou tabelas que apresentem os níveis atuais de desempenho, as tendências de progresso ou de sustentação dos níveis num período de tempo que possibilite a análise dos resultados dos indicadores de desempenho, as informações comparativas pertinentes (desempenho dos concorrentes, a média de

desempenho do setor, a melhor unidade do grupo, o referencial de excelência, dentre outros); as principais explicações necessárias ao entendimento dos resultados e as principais conclusões dos ciclos de controle e de aprendizado.

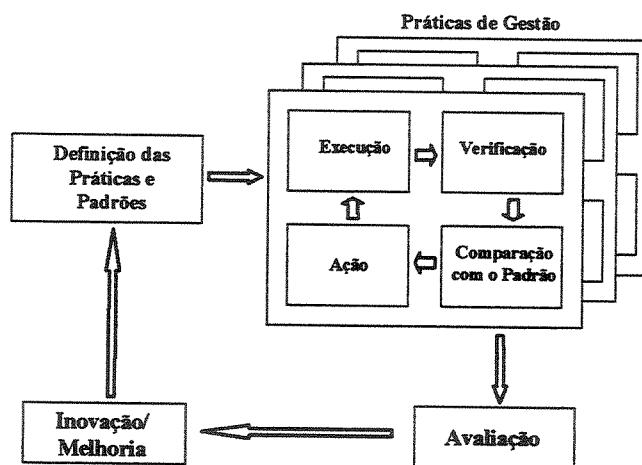


Figura 10 – Diagrama de Gestão do PNQ Fonte: PNQ, 2003

As notas existentes em cada um dos Itens de Enfoque e Aplicação e de Resultados têm o propósito de esclarecer as inter-relações existentes entre os itens, fornecer instruções sobre onde devem ser relatados determinados assuntos e indicar onde pode ser encontrado o significado de alguns termos utilizados nos Critérios de Excelência.

Quanto ao sistema de pontuação, o PNQ apresenta uma estrutura similar ao MBQA, com as dimensões: enfoque, aplicação e resultados. Aqui cabe ressaltar, que o PNQ apresenta um enfoque mais moderno quanto à conceituação destas 3 (três) dimensões, a saber:

- ❑ **Enfoque:** refere-se às práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos do Item dos Critérios de Excelência. Os seguintes fatores são considerados para a avaliação do enfoque:
 - adequação – o atendimento aos requisitos aplicáveis ao Item, considerando-se o perfil da organização;

- exemplaridade – a pró-atividade, a inovação (a prática é inovadora ou traz inovações para a gestão) e/ou o refinamento das práticas de gestão da organização, considerando-se o seu perfil.
- ❑ **Aplicação:** refere-se à disseminação e ao uso do enfoque pela organização. Os seguintes fatores são considerados para a avaliação da aplicação:
- disseminação – a implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, pelas áreas, pelos processos, produtos e/ou pelas partes interessadas da organização;
 - continuidade – a utilização das práticas de gestão de maneira periódica e ininterrupta.
- ❑ **Resultados:** referem-se às consequência da aplicação dos enfoques. Os seguintes fatores são considerados para a avaliação dos resultados:
- desempenho – a situação atual, avaliada em termos de intensidade e variabilidade, do conjunto de resultados da organização em relação às informações comparativas pertinentes;
 - relevância – a importância deste conjunto de resultados decorrentes das práticas de gestão aplicadas para a determinação do desempenho do item, levando-se em conta o perfil, as estratégias, os planos de ação e os processos da organização;
 - tendência – o comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo.

Na Tabela 5, são resumidos os principais conceitos para cada Critério PNQ e na Tabela 6 são apresentados os Critérios, Itens e Pontuação Máximas do PNQ.

CRITÉRIO	CONCEITUAÇÃO
1 – Liderança	O Critério Liderança examina o sistema de liderança da organização e o o envolvimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na implementação, na disseminação e na prática dos valores e diretrizes que permeiam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades das partes interessadas. O Critério também examina como é analisado criticamente o desempenho global da organização.
2 – Estratégias e Planos	O Critério Estratégias e Planos examina o processo de formulação das estratégias da organização de forma a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidas e decididas por toda a organização. O Critério também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho global.
3 – Clientes	O Critério Clientes e Sociedade examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, seus serviços e suas ações de autoria, estabelece um relacionamento com clientes e interage com a sociedade. O Critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e serviços.
4 – Sociedade	O Critério Sociedade examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais dos seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.
5 – Informações e Conhecimento	O Critério Informações e Conhecimento examina a gestão e a utilização das informações da organização e de instituições comparativas pertinentes, bem como as formas de identificação, criação e proteção do capital intelectual da organização.
6 – Pessoas	O Critério Pessoas examina como são proporcionadas condições para a capacitação e o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias operacionais. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.
7 – Processo	O Critério Processos examina os principais aspectos de gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a concepção e entrega do produto, os processos de apoio e aquelas relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O Critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.
8 – Resultados	O Critério Resultados da Organização examina a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

Tabela 5 – Conceituação dos Critérios de Excelência do PNQ Fonte: Elaboração própria

Cr	Pontuação
1 - Liderança	100
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2 - Estratégias e Planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramento das estratégias	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho	30
3 - Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4 - Sociedade	60
4.1 Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30
5 - Informações e Conhecimento	60
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão do capital intelectual	20
6 - Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7 - Processo	90
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2 Gestão de processos de apoio	20
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4 Gestão econômico-financeira	20
8 - Resultados	450
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2 Resultados econômicos-financeiros	100
8.3 Resultados relativos às pessoas	60
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6 Resultados relativos à sociedade	30
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de Pontos Possíveis	1000

Tabela 6 – Critérios, Itens e Pontuação Máximas do PNQ Fonte: PNQ, 2003

3.2.3 Prêmio Europeu da Qualidade 2003 (EQA)

Em 1988 foi criada, por 14 membros, a organização de direito privado, sem fins lucrativos “*The European Foundation for Quality Management*” (EFQM), com a missão de ser a força direcionadora da excelência na Europa.

A organização consta atualmente com mais de 850 membros da maioria dos países europeus, Áustria, Bélgica, França, Dinamarca, Alemanha, Hungria, Irlanda, Itália, Holanda, Noruega, Portugal, Rússia, Espanha, Turquia e Grã Bretanha. A EFQM administra o *European Quality Award* (EQA).

O primeiro ciclo ocorreu em 1992, cuja premiação incluiu *European Quality Prizes* para as organizações que demonstraram excelência na gestão e *European Quality Award* para a melhor entre elas. Até o momento 42 organizações foram premiadas.

O troféu do Prêmio Europeu da Qualidade representa qualidade, energia, força, flexibilidade, harmonia e unidade. Composto de componentes interligados é a representação ideal para a abordagem do gerenciamento da qualidade em uma organização. A Figura 11 representa o troféu.

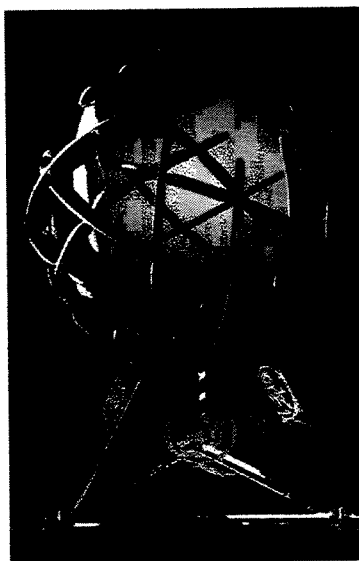


Figura 11 – Troféu do Prêmio Europeu da Qualidade

O conceito deste modelo pode ser resumido em “... excelentes resultados relacionados ao Desempenho, Clientes, Pessoas e a Sociedade são alcançados por meio da Liderança conduzindo Políticas e Estratégias, Pessoas, Parcerias, Recursos e Processos”.

O modelo de excelência europeu apresenta os seguintes valores:

- ❑ **Orientação para resultados:** a excelência depende do equilibrado atingimento da satisfação das necessidades de todas as partes interessadas relevantes, que incluem pessoas (empregados), clientes, fornecedores e sociedade em geral, bem como aqueles que possuem interesses financeiros na organização (acionistas);
- ❑ **Foco no Cliente:** os clientes são os árbitros finais da qualidade de produtos e serviços. Lealdade dos clientes, retenção e ganho de parcela de mercado são otimizados por meio de um foco claro das necessidades de clientes atuais e potenciais;
- ❑ **Liderança e Constância de Propósito:** o comportamento dos líderes da organização cria uma unidade nos propósitos e um ambiente no qual as pessoas da organização busquem a excelência.
- ❑ **Gerenciamento por Processos e Fatos:** o desempenho organizacional é mais efetivo quando todas as atividades inter-relacionadas são compreendidas e sistematicamente gerenciadas e decisões concernentes às operações e melhorias planejadas são realizadas utilizando-se informações confiáveis.
- ❑ **Desenvolvimento e Envolvimento de Pessoas:** o pleno potencial das pessoas de uma organização é melhor alcançado por meio do compartilhamento de valores e cultura de confiança e potencialização (*empowerment*), com as quais encoraja o envolvimento e participação de todos.
- ❑ **Aprendizado, Inovação e Melhoria Contínua:** o desempenho organizacional é maximizado quando está baseado no gerenciamento e compartilhamento de conhecimento dentro de uma cultura de aprendizado, inovação e melhoria.
- ❑ **Desenvolvimento de Parcerias:** os trabalhos em uma organização são mais efetivos quando existe um benéfico relacionamento mútuo, alicerçado em confiança,

☐ **Responsabilidade Pública:** os interesses de longo prazo de uma organização e seus empregados são atendidos de melhor forma pela adoção de uma abordagem ética e excedendo as expectativas e regulamentos da comunidade.

```

graph LR
    subgraph Facilitadores
        F1[1. Liderança  
(100)]
        F2[2. Política e  
Estratégia (80)]
        F3[3. Pessoas  
(90)]
        F4[4. Recursos e  
Parcerias (90)]
    end

    subgraph Resultados
        R5[5. Processos  
(140)]
        R6[6. Satisfação  
dos Clientes  
(200)]
        R7[7. Satisfação  
das Pessoas  
(90)]
        R8[8. Impacto na  
Sociedade  
(60)]
    end

    subgraph Inovação_e_Aprendizado
        I9[9. Resultados  
do Negócio  
(150)]
    end

    F1 --- R5
    F2 --- R5
    F3 --- R5
    F4 --- R5
    R5 --- R6
    R6 --- R7
    R7 --- R8
    R8 --- I9
  
```

FACILITADORES

1. Liderança (100)

2. Política e Estratégia (80)

3. Pessoas (90)

4. Recursos e Parcerias (90)

RESULTADOS

5. Processos (140)

6. Satisfação dos Clientes (200)

7. Satisfação das Pessoas (90)

8. Impacto na Sociedade (60)

9. Resultados do Negócio (150)

INOVAÇÃO E APRENDIZADO

Figura 12 – Modelo de Excelência do Prêmio Europeu da Qualidade Fonte: EQA, 2003

- 49

- Resultados relativos à performance

A Figura 13 mostra a hierarquia do EQA.

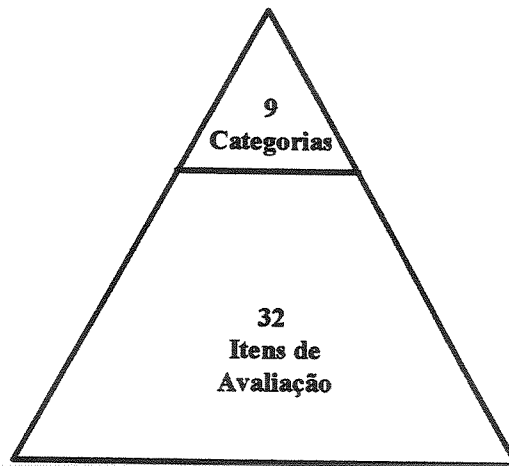


Figura 13 – Hierarquia do EQA Fonte: Elaboração própria

Os 9 blocos do modelo correspondem aos Critérios que serão utilizados para avaliar o progresso de uma organização rumo à excelência. Por conveniência os Critérios são agrupados em Facilitadores (enablers) e Resultados.

Os Facilitadores estão relacionados com **como?** os resultados estão sendo alcançados. E os Resultados estão relacionados com **o que?** a organização tem feito para alcançar tais Resultados.

As setas enfatizam a dinâmica natural do modelo. Elas mostram que a inovação e aprendizado auxiliam na melhoria dos Facilitadores, que por sua vez levam a melhoria dos Resultados.

A Tabela 7 mostra os Critérios, os Sub-Critérios e a pontuação máxima de cada um.

Crêterios	Pontuação
1 - Liderança	100
1.a Desenvolvimento da missão, visão e valores	25
1.b Envolvimento pessoal da liderança	25
1.c Envolvimento da Liderança com clientes, parceiros e sociedade	25
1.d Motivação, apoio e reconhecimento por parte da Liderança	25
2 - Política e Estratégia	80
2.a Necessidades das partes interessadas	16
2.b Uso das informações	16
2.c Desenvolvimento, revisão e atualização	16
2.d Desdobramento	16
2.e Comunicação	16
3 - Pessoas	90
3.a Planejamento, gerenciamento e melhoria	18
3.b Identificação, desenvolvimento e manutenção de conhecimentos e competências	18
3.c Envolvimento e potencialização	18
3.d Comunicação e diálogo	18
3.e Recompensa, reconhecimento e bem-estar	18
4 - Recursos e Parcerias	90
4.a Gerenciamento de parcerias externas	18
4.b Gerenciamento financeiro	18
4.c Gerenciamento da infra-estrutura	18
4.d Gerenciamento da tecnologia	18
4.e Gerenciamento da informação e do conhecimento	18
5 - Processos	140
5.a Projeto e gerenciamento	28
5.b Uso de inovação para melhoria	28
5.c Produtos e serviços projetados conforme requisitos dos clientes	28
5.d Produção, entrega e atendimento de produtos e serviços	28
5.e Gerenciamento e melhoria do relacionamento com cliente	28
6 - Resultados da Satisfação do Cliente	200
6.a Medidas de percepção	150
6.b Indicadores de desempenho	50
7 - Resultados da Satisfação das Pessoas	90
7.a Medidas de percepção	65
7.b Indicadores de desempenho	25
8 - Impacto na Sociedade	60
8.a Medidas de percepção	15
8.b Indicadores de desempenho	45
9 - Resultados do Negócio	150
9.a Indicadores-chave (outcomes)	75
8.b Indicadores-chave de desempenho	75
Total de Pontos Possíveis	1000

Tabela 7 – Crêterios, sub-cr terios e pontuação máxima do EQA Fonte: EQA, 2003

3.2.4 Prêmio Australiano da Qualidade 2003 (AQA)

O Prêmio Australiano da Qualidade (*Australian Quality Award - AQA*) foi criado em 1988 e é mantido pela *Australian Quality Awards Foundation*, uma organização sem fins lucrativos que é subsidiária da *Australian Quality Council*. O objetivo do prêmio é desenvolver e desdobrar um conjunto de princípios da qualidade e melhores práticas nas organizações australianas. Desde a sua instituição em 1988, 32 empresas ganharam o prêmio. A Figura 14 mostra o Prêmio Australiano da Qualidade.



Figura 14 – Troféu do Prêmio Australiano da Qualidade

O Prêmio Australiano da Qualidade está alicerçado pelo Modelo Australiano de Excelência em Negócios, apresentado na Figura 15. Este modelo é uma ferramenta poderosa para avaliar as práticas de uma organização e identificar oportunidades de melhoria para o seu planejamento estratégico, com resultados positivos para o negócio.

Os elementos do modelo são:

- ☐ Princípios;
- ☐ Categorias;
- ☐ Itens;

☐ Dimensões de avaliação.

Como a maioria dos demais prêmios mundiais da qualidade (MBQA, PNQ, EQA, JQA) o modelo do prêmio australiano está baseado em princípios comuns que, quando seguidos, conduzem a organização a melhoria de seu desempenho de longo prazo. Estes princípios são:

- ☐ O adequado e claro direcionamento propicia o alinhamento organizacional, e o foco no atingimento dos objetivos (Categoria 1);
- ☐ Planos mutuamente acordado entre as partes interessadas se traduzem em direção organizacional e ação (Categoria 2);
- ☐ O entendimento dos valores dos clientes, atuais e futuros, influenciam o direcionamento da organização, estratégia e ação (Categoria 5);
- ☐ Para melhoria dos resultados, melhore os sistemas e processos associados (Categoria 6)
- ☐ O potencial de uma organização é alcançado por meio do entusiasmo das pessoas, engenhosidade e participação (Categoria 4);
- ☐ A melhoria contínua e inovação, depende do aprendizado contínuo (Categoria 6);
- ☐ Todas as pessoas trabalham em um sistema, resultados são melhorados quando as pessoas trabalham nestes sistemas (Categoria 4);
- ☐ O efetivo uso de fatos, dados e conhecimento conduzem à melhoria das decisões (Categoria 3);
- ☐ Todos os sistemas e processos apresentam variabilidade, que impactam na sua previsibilidade e desempenho (Categoria 3);
- ☐ As organizações provêm valor para a comunidade por meio de suas ações para assegurar uma sociedade justa, segura, limpa e próspera (Categoria 1);
- ☐ A perpetuação da organização é determinada pela habilidade de criar e disponibilizar valor para todas as partes interessadas (Categoria 7);
- ☐ O uso pela liderança destes princípios como modelo, e a criação de um ambiente favorável no qual se convive com os mesmos, auxiliarão a organização e às pessoas a alcançarem seu potencial (Categoria 1).

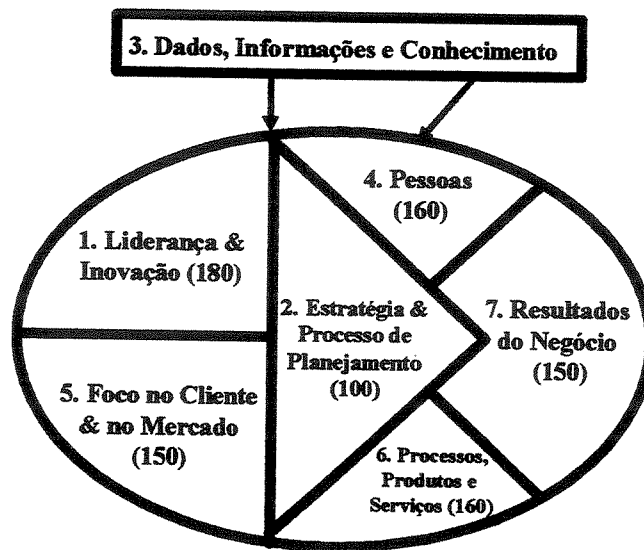


Figura 15 – Estrutura do AQA Fonte: AQA, 2003

É apresentado agora o detalhamento de cada Categoria.

- ❑ **Liderança e Inovação:** esta categoria explora como a liderança utiliza os princípios preconizados na estrutura. Ele examina como as práticas de gerenciamento e comportamento estão vinculadas a estes princípios, e como sua aplicação faz parte do dia-a-dia da organização. Examina também como a efetiva liderança cria um clima favorável à inovação.
- ❑ **Estratégia e Planejamento de Processos:** esta categoria explora a maneira pela qual a organização desenvolve suas estratégias e planos, e como as comunica e desdobra.
- ❑ **Dados, Informação e Conhecimento:** esta categoria examina como a organização obtém e utiliza dados, informações e conhecimento para apoiar a tomada de decisão na organização.
- ❑ **Pessoas:** esta categoria explora a maneira pela qual todas as pessoas são encorajadas e capacitadas a fazerem contribuições pessoais para o atingimento dos objetivos da organização.
- ❑ **Foco no Mercado e no Cliente:** esta categoria avalia a maneira pela qual a organização analisa seus clientes e mercados, e como isto reflete as necessidades de seus clientes atuais e futuros em todas as atividades da organização.

- ❑ **Processos, Produtos e Serviços:** esta categoria examina como os processos da organização são utilizados para prover produtos e serviços de qualidade para seus clientes, e os processos utilizados para melhorar estes produtos e serviços.
- ❑ **Resultados do Negócio:** a intenção desta categoria é demonstrar a performance da organização por meio do uso de medidas apropriadas, para antever o seu sucesso no futuro.

A Tabela 8 mostra os Critérios, os Itens de avaliação e a pontuação máxima de cada um e a Figura 16 mostra a hierarquia do AQA.

Critérios	Pontuação
1.0 - Liderança e Inovação	130
1.1 Direção estratégica	60
1.2 Cultura organizacional	40
1.3 Liderança por toda organização	40
1.4 Contribuição para o meio ambiente e para a comunidade	40
2.0 - Estratégia e Processo de Planejamento	100
2.1 Entendimento do ambiente de negócio	40
2.2 Processo de planejamento	30
2.3 Desenvolvimento e aplicação de recursos	30
3.0 - Dados, Informação e Conhecimento	100
3.1 Coleta e interpretação de dados e informações	30
3.2 Integração e uso de informação para tomada de decisão	40
3.3 Criação e gerenciamento do conhecimento	30
4.0 - Pessoas	160
4.1 Envolvimento e comprometimento	60
4.2 Eficácia e desenvolvimento	50
4.3 Saúde, segurança e bem-estar	50
5.0 - Foco no cliente e no mercado	150
5.1 Conhecimento dos clientes e do mercado	60
5.2 Gerenciamento do relacionamento com o cliente	50
5.3 Percepção de valor pelo cliente	40
6.0 - Processos, Produtos e Serviços	160
6.1 Inovação de processos	40
6.2 Relacionamento com fornecedores e parceiros	30
6.3 Gerenciamento e melhoria de processos	50
6.4 Qualidade de produtos e serviços	40
7.0 - Resultados do Negócio	150
7.1 Indicadores de sucesso	100
7.2 Indicadores de sustentação	50
Total de Pontos Possíveis	1000

Tabela 8 – Critérios e itens de avaliação do AQA Fonte: AQA, 2003

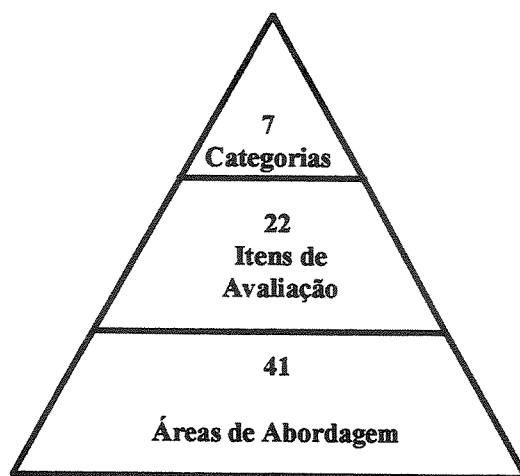


Figura 16 – Hierarquia do Prêmio Australiano da Qualidade Fonte: Elaboração própria

3.2.5 Prêmio Japonês da Qualidade 2003 (JQA)

O Prêmio Japonês da Qualidade (*Japan Quality Award - JQA*) foi estabelecido em 1995 e segue muito de perto os conceitos dos demais prêmios mundiais da qualidade. As indústrias japonesas encaram drásticas mudanças na estrutura da economia global, requerendo delas também mudanças para enfrentar este desafio na maneira de realizar negócios. Nos últimos cinco anos, 70 organizações concorrem ao prêmio, sendo que 12 conseguiram ganhá-lo.

As recentes conquistas da tecnologia da informação, praticamente reduziram a zero a distância entre clientes e fornecedores. Desta forma as organizações necessitam criar valor em seus processos de forma a atender prontamente os requisitos dos clientes.

Os objetivos do Prêmio Japonês da Qualidade são:

- ❑ Promover a consciência que o Gerenciamento da Qualidade é o fator mais importante para o crescimento futuro das organizações no Japão;
- ❑ Reconhecer que o Gerenciamento da Qualidade é medido pelo cliente, pelos empregados pela sociedade;
- ❑ Disseminar as estratégias de excelência do Gerenciamento da Qualidade e seus resultados nos negócios.

A Figura 17 mostra o troféu do Prêmio Japonês da Qualidade.

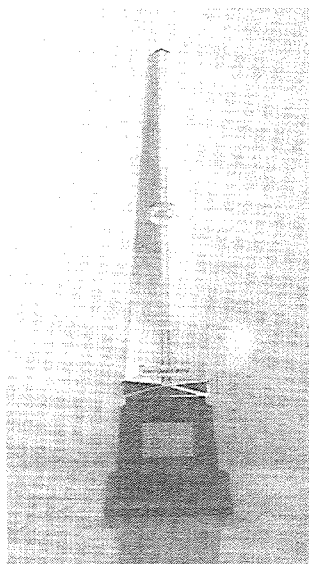


Figura 17 – Troféu do JQA

O Prêmio Japonês da Qualidade, apresenta uma estrutura similar aos demais prêmios da qualidade. Os seus principais componentes são:

- ❑ **Conceito:** refere-se aos valores fundamentais, atitudes, crenças e padrões de trabalho do Prêmio Japonês da Qualidade, os quais objetivam a inovação e a criação de um sistema de gerenciamento com excelência no desempenho. É constituído de quatro focos:
 - Foco no cliente: o objetivo da organização é criar valor para o cliente. A avaliação do valor pelo cliente é o padrão mais importante. O modelo não rejeita a busca pela organização do lucro, porém o lucro advém como resultado da oferta de valor para o cliente.
 - Capacidade individual: a busca da capacidade individual é muito importante, mais do que melhorias uma organização objetiva criar valor para o cliente tendo uma única visão, teoria e método. Isto significa aprender com outras organizações, refinar a capacidade individual, desenvolver capacidade única para o que é novo e para o que não é.

- Empregados orientados: mais do que um gerenciamento de cima para baixo, onde a liderança planeja e os empregados executam, uma organização orientada para os funcionários deve propiciar um ambiente onde os mesmos possam fixar suas metas e gerenciar seus próprios objetivos. Mais do que um processo na qual a estratégia é formulada, a iniciativa e criatividade dos funcionários é essencial, e onde o ambiente permite que os funcionários possam livremente pensar e expressar seus pensamentos.
- Responsabilidade pública: com base no fato de que a organização faz parte da sociedade, a mesma deve almejar contribuir para a sociedade harmonizando seus valores com a mesma. Como forma de atingir os requisitos de responsabilidade pública é necessário que a organização adote os valores que a sociedade prega, e dispor de medidas para situações nas quais o desempenho da organização entra em conflito com os valores da sociedade. A organização deve também agir de forma proativa oferecendo suporte para solucionar vários problemas existentes na sociedade e cooperar para o desenvolvimento da comunidade.

A Figura 18 ilustra o componente Conceito.



Figura 18 – Estrutura do componente Conceito do JQA Fonte: JQA, 2003

- ❑ **Valores:** estão baseados no Conceito e mostram como tomar-se as medidas nos assuntos mais importantes relacionados com o gerenciamento. São onze os valores:
- **Qualidade:** o cliente é quem avalia a qualidade, bem como certos valores esperados da organização, tais como: marketing, logística, suporte pós-venda, e capacidade de resolver problemas. A organização necessita identificar quais são os diversos valores para, escolher os mais importantes e procurar atendê-los. Isto é chamado qualidade estratégica, que deve ser perseguida pela organização.
 - **Liderança:** a liderança é vista como um meio para mudar os empregados de alguém que tem apenas um relacionamento contratual com a organização para alguém encarado como um parceiro, plenamente consciente dos objetivos organizacionais. A liderança deve propiciar um ambiente propício a criação do conhecimento. Para tanto a mesma não pode ser autoritária e impositiva. Por meio do diálogo e empatia cria-se um processo de aprendizado.
 - **Processo:** os processos podem ser divididos em gerenciamento do negócio e operação. Contudo esta divisão pode em muitos casos levar à excelência segmentada e destruir a excelência integrada. Desta forma deve haver uma integração e desdobramento organizacional. Esta abordagem unifica as atividades da operação com outras atividades, departamentos e processos, objetivando a integração completa.
 - **Gerenciamento do conhecimento:** embora existam diferentes tipos de conhecimento, três são indispensáveis pois são usados para aplicar o conhecimento (conhecimento que analisa a situação presente, clarifica as tarefas e estabelece soluções, conhecimento de habilidades especiais e conhecimento relativo ao negócio, e por fim o senso e habilidade que promove o diálogo e nivela idéias a fim de aumentar os resultados dos processos da organização). A utilização do conhecimento permite converter o conhecimento em um processo que atinge as melhorias práticas.
 - **Agilidade:** se os valores são claros, bem como as prioridades, uma tomada de decisão pode ser feita rapidamente. É essencial a criação de um ambiente favorável para a rápida tomada de decisão, onde estes valores da organização são compartilhados.
 - **Parcerias:** a fim de aumentar o nível de integração e desdobramento na organização, é essencial haver cooperação entre todas as partes interessadas. Todas as partes

interessadas devem ser consideradas como parceiros equitativos, onde deve haver contínua cooperação, harmonia e relacionamento confiável.

- Responsabilidade social e preservação ambiental: a organização é um sistema social. Para tanto é importante descontinuar produtos que são defeituosos ou que possam causar acidentes, e estabelecendo um processo para alertar a sociedade. Se os processos e os objetivos não são claros, a preservação ambiental torna-se difícil. Desta forma devem ser estabelecidos processos claros, objetivos alcançáveis e indicadores de desempenho.
- Gerenciamento por fatos: é perigoso analisar o ambiente externo e interno de uma organização por meio de conjecturas. É essencial para a tomada de decisão que os fatos sejam verificados pessoalmente pelos gerentes, no local onde estejam ocorrendo. Mais ainda, se os fatos não são eficazmente apresentados e analisados, o problema não se torna claro. A tomada de decisão deve ser feita com base na análise de dados e informações, criação de indicadores. Este propicia a medida do desempenho da organização. É necessário também que os dados sejam compartilhados por todos da organização, o que irá melhorar a qualidade do processo de comunicação.
- Globalização: consiste num amplo estudo do senso comum do mundo e que poderia ser adotado como apropriado.
- Equidade: as pessoas seguem as leis pois acreditam que a justiça será feita. Quando os empregados sabem que o sistema e as regras da organização são aplicadas de forma justa e o gerenciamento é conduzido de forma ética, estes confiarão na organização e trabalharão com afinco.
- Inovação: o pensamento estratégico determina a capacidade de sobrevivência de uma organização, que procura não somente seguir apenas as normas da indústria mas dá destaque ao valor percebido pelo cliente, procurando melhorar produtos e serviços por meio de um processo de inovação. A inovação cria valor para o cliente e para as partes interessadas.

□ **Estrutura:** a estrutura propicia uma conexão entre as categorias do modelo, e é composto de cinco fatores básicos.

- **Direção:** significa a orientação que a organização deve tomar para o futuro. A liderança deve direcionar a organização criando um sistema que constantemente cria valor para o cliente e propicia melhoria do negócio. Este sistema deve englobar as necessidades ambientais, contribuir para a sociedade, cumprir as leis e regulamentos, e manter um gerenciamento claro e transparente.
 - **Sistema de operação:** é a concretização da direção dada pela liderança, por meio de uma gama muito grande de atividades, estratégias, treinamento de empregados, e a criação e oferta de produtos e serviços que refletem as expectativas dos clientes.
 - **Objetivos e resultados:** permitem verificar o nível de atingimento dos objetivos e executar planos e atividades direcionadas a atingir estes objetivos.
 - **Informação e análise:** a efetiva comunicação e o uso de informações necessárias para o gerenciamento são essenciais para o desempenho da organização. Um sistema adequado de comunicação irá comunicar a direção e a visão futura da organização a todos os empregados. Isto assegurará uma execução por meio de uma resposta rápida do desempenho das atividades diárias e as exigências e expectativas dos clientes e do mercado.
 - **Compreensão do cliente e do mercado:** clientes e mercados são a base para as atividades da organização. Eles necessitam estar claramente definidos e suas necessidades presentes e futuras plenamente identificadas para permitir o desenvolvimento apropriado das atividades da organização. Para uma resposta adequada ao cliente e ao mercado, cada empregado necessita entender que a sua atividade diária é responsável por adicionar valor para o cliente e para o mercado.
- ❑ **Categorias:** o desempenho da atividade de gerenciamento é avaliado por meio das 8 Categorias, baseadas nos onze valores, mencionados nas páginas 59 e 60.
- 1. Liderança e Tomada de Decisão;
 - 2. Responsabilidade Social do gerenciamento;
 - 3. Compreensão e interação com cliente e mercado;
 - 4. Planejamento estratégico e desdobramento;
 - 5. Capacidade individual e organizacional para a melhoria;
 - 6. Processo de criação de valor;

- 7. Gerenciamento da informação;
- 8. Resultado das atividades.

As Figuras 19, 20 e Tabela 9 mostram respectivamente, a estrutura, a hierarquia e as categorias do Prêmio Japonês da Qualidade.

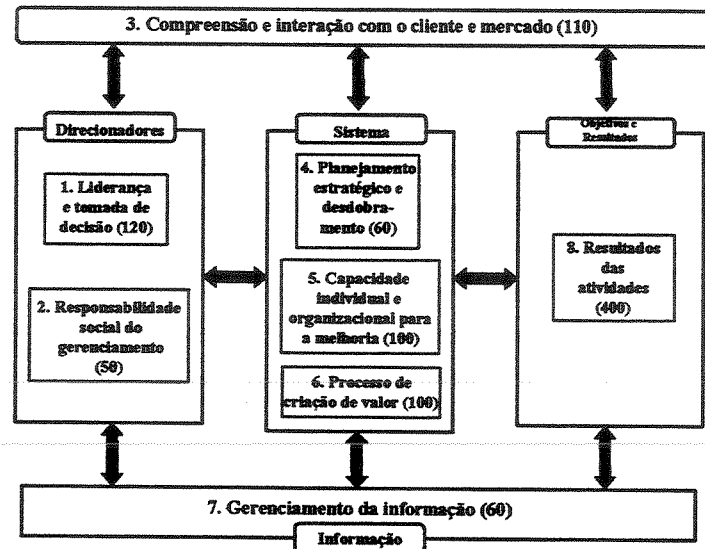


Figura 19 – Estrutura do Prêmio Japonês da Qualidade Fonte: JQA, 2003

O perfil organizacional é importante pois descreve:

- ☐ O ambiente de negócios;
- ☐ Os clientes;
- ☐ Os parceiros;
- ☐ Os concorrentes;
- ☐ E os resultados.

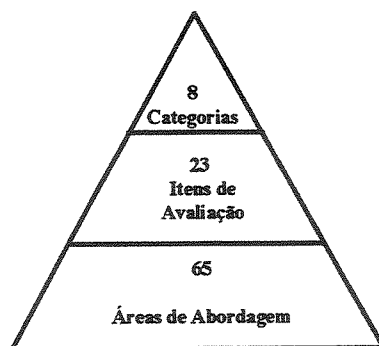


Figura 20 – Hierarquia do JQA Fonte: Elaboração própria

Crítérios	Pontuação
1. Liderança e Tomada de Decisão	120
1.1 Liderança e papel dos líderes senior	100
1.2 Gerenciamento do sistema de tomada de decisão	20
2. Responsabilidade Social do Gerenciamento	50
2.1 Requisitos da resposta social	30
2.2 Contribuição social	20
3. Compreensão e interação com cliente e mercado	110
3.1 Compreensão do cliente e do mercado	50
3.2 Confiança do cliente	30
3.3 Identificação da satisfação do cliente	30
4. Planejamento Estratégico e Desdobramento	60
4.1 Planejamento estratégico e desdobramento	30
4.2 Desdobramento da estratégia	30
5. Capacidade Individual e Organizacional para a Melhoria	100
5.1 Capacidade organizacional	40
5.2 Desenvolvimento da capacidade dos empregados	30
5.3 Satisfação dos empregados	30
6. Processo de Criação de Valor	100
6.1 Processo núcleo	40
6.2 Novos processos e processos de suporte	30
6.3 Cooperação com parceiros do negócio	30
7. Gerenciamento da Informação	60
7.1 Compreensão e análise do gerenciamento da informação	20
7.2 Comparação com competidores e benchmarking	20
7.3 Gerenciamento do sistema de informação	20
8. Resultados da Atividade	400
8.1 Resultados da liderança e da responsabilidade social	60
8.2 Resultados da capacidade individual e organizacional para melhoria	60
8.3 Resultados dos processos	80
8.4 Resultados financeiros	100
8.5 Resultados da satisfação dos clientes	100
Total de Pontos Possíveis	1000

Tabela 9 – Critérios e itens de avaliação do JQA Fonte: JQA, 2003

3.3 Análise comparativa entre os Prêmios da Qualidade

O objetivo deste tópico é apresentar uma comparação entre os principais prêmios da qualidade existentes no mundo atualmente, com destaque para o sistema de avaliação de desempenho global da organização e seu alinhamento com as estratégias.

Embora estruturados de formas diferentes, os prêmios estão fundamentados basicamente nos mesmos conceitos e valores que são traduzidos em critérios de excelência, resultando em melhorias e atualizações que são anualmente incorporadas ao processo. Estes prêmios são considerados o estado da arte da gestão empresarial.

Quando uma organização decide adotar um modelo da qualidade com base em algum destes prêmios estará fazendo uma profunda auto-avaliação, comparando sua gestão com a proposta pelo modelo do prêmio. Nesse processo, identificará o “quanto” e “no que” ela adere ou se afasta de práticas de sucesso num mercado competitivo. A partir desse conhecimento, estará em condições de implantar melhorias a curto prazo e direcionar sua evolução a médio e longo prazos.

A identificação do “quanto” a organização adere ao modelo é feita de forma objetiva pela pontuação obtida na avaliação. Em todos os prêmios, o total de 1000 pontos representa a meta a ser continuamente buscada: a excelência da gestão em todos os processos, setores, níveis, com resultados considerando de forma balanceada todas as partes interessadas.

Boas organizações estão situadas na faixa de 550 a 650 pontos. As empresas finalistas ou vencedoras dos prêmios, consideradas de classe mundial, geralmente alcançam pontuações na faixa de 650 a 750 pontos.

Os modelos propostos, embora estruturados de forma diferente, são resultantes da consolidação de valores e conceitos fundamentais basicamente com os mesmos focos, conforme mostrado na Tabela 10.

	MBQA	PNQ	EQA	AQA	JQA
Objetivos	- Ajudar a melhorar as práticas de desempenho - Facilitar a comunicação e compartilhamento das melhores práticas de gestão nas organizações americanas - Servir como uma ferramenta de trabalho para o gerenciamento do desempenho, planejamento, treinamento e avaliação	- Amplio entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho, e a melhoria da competitividade - Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias	- Estimular e assistir as organizações européias na melhoria da satisfação do cliente, empregados, impacto na sociedade e resultados do negócio - Apoiar os esforços dos gerentes das empresas européias nas iniciativas para o gerenciamento da qualidade total e alcançar a vantagem competitiva global	- Propiciar às organizações australianas o direcionamento e conhecimento para alcançar as melhores práticas mundiais da qualidade - Assegurar ao Conselho Australiano da Qualidade como a principal organização da qualidade na Comunidade Britânica - Criar riqueza nacional	- Promover a consciência de que o Gerenciamento da Qualidade é o fator mais importante para o crescimento futuro das organizações no Japão - Reconhecer que o Gerenciamento da Qualidade é medido pelo cliente, empregados e sociedade - Reconhecer que o Gerenciamento da Qualidade não consiste apenas de produtos e serviços, mas também de todos os processos da organização
Fundamentos	- Liderança visionária - Excelência dirigida ao cliente - Aprendizagem organizacional e pessoal - Valorização de empregados e parceiros - Agilidade - Foco no futuro - Gerenciando a inovação - Gerenciamento por fatos - Responsabilidade social - Foco nos resultados e na criação de valor - Perspectiva de sistemas	- Liderança e constância de propósitos - Foco no cliente e no mercado - Responsabilidade social e ética - Decisões baseadas em fatos - Valorização das pessoas - Abordagem por processos - Foco nos resultados - Inovação - Agilidade - Aprendizado organizacional - Visão sistêmica	- Orientação para resultados - Foco no cliente - Liderança e constância de propósito - Gerenciamento por processos e fatos - Desenvolvimento e envolvimento de pessoas - Aprendizado, inovação e melhoria contínua - Desenvolvimento de parcerias - Responsabilidade pública	- Alinhamento horizontal para atingimento de objetivos - Planos acordados entre as partes interessadas - Entendimento dos valores dos clientes - Melhorias dos resultados melhorando sistemas e processos - Entusiasmo das pessoas, criatividade e participação - Melhoria contínua e inovação dependentes do aprendizado contínuo - Pessoas trabalham em sistemas - Decisões baseadas em fatos, dados e conhecimento - Sistemas apresentam variabilidade - Ações para tornar a sociedade justa, segura e limpa - Disponibilizar valor para as partes interessadas - Uso destes fundamentos como modelo	- Qualidade medida pelo cliente - Comprometimento da alta direção - Processo - Gerenciamento do conhecimento - Agilidade - Parcerias - Responsabilidade social e preservação ambiental - Gerenciamento por fatos - Globalização - Equidade - Inovação
Crítérios	- Liderança (120) - Planejamento Estratégico (85) - Foco no Cliente e no Mercado (85) - Informações e Análise (90) - Foco nos Recursos Humanos (85) - Gerenciamento de Processos (85) - Resultados do Negócio (450) Total 1000 pontos	- Liderança (100) - Estratégias e Planos (90) - Clientes (60) - Sociedade (60) - Informações e Conhecimento (60) - Pessoas (90) - Processo (90) - Resultados (450) Total 1000 pontos	- Liderança (100) - Política e Estratégia (80) - Pessoas (90) - Recursos e Parcerias (90) - Processos (140) - Resultados da Satisfação do Cliente (200) - Resultados da Satisfação das Pessoas (90) - Impacto na Sociedade (60) - Resultados do Negócio (150) Total 1000 pontos	- Liderança e inovação (180) - Estratégia e Processo de Planejamento (100) - Dados, Informação e Conhecimento (100) - Pessoas (160) - Foco no Cliente e no Mercado (150) - Processos, Produtos e Serviços (160) - Resultados do Negócio (150) Total 1000 pontos	- Liderança e Tomada de Decisão (120) - Responsabilidade Social do Gerenciamento (50) - Compreensão e interação com cliente e mercado (110) - Planejamento Estratégico e Desdobramento (60) - Capacidade Individual e Organizacional para a Melhoria (100) - Processo de Criação de Valor (100) - Gerenciamento da Informação (60) - Resultados da Atividade (400) Total 1000 pontos

Tabela 10 – Comparativo entre Prêmios Nacionais da Qualidade

Fonte: *Quality Progress*, 2000, com adaptações e atualizada

Embora os prêmios tenham critérios similares, as abordagens destes critérios apresentam variação de prêmio a prêmio. A Tabela 11 mostra as principais diferenças entre o diversos prêmios.

FOCO	MBQA	PNQ	EQA	AQA	JQA
Liderança	Executiva e liderança na comunidade	Envolvimento e direcionamento estratégico	Inspiradora, apoio e promoção do gerenciamento da qualidade total	Executiva e liderança na comunidade	Estimuladora, empática, dinâmica e direcionadora
Planejamento	Direcionamento estratégico, desenvolvimento e desdobramentos de planos e monitoração do desempenho	Desenvolvimento, desdobramento e melhorias	Resultado da política e da estratégica	Política, integração de valores e processo estratégico	Planos futuros, iniciativa com foco nas políticas
Clientes	Requisitos de mercado, relacionamento e satisfação dos clientes	Conhecimento das necessidades dos clientes, relacionamento, satisfação e melhoria	Medida da satisfação dos clientes	Conscientização sobre as necessidades, relacionamentos e satisfação dos clientes	Entendimento dos requisitos dos clientes e relacionamentos de longo prazo
Pessoas	Desenvolvimento de recursos humanos e ambiente participativo	Planejamento, participação, aprendizado e melhoria	Alcance do pleno potencial por meio do gerenciamento de pessoas	Gerenciamento de pessoas, envolvimento, treinamento, comunicação e satisfação	Treinamento e motivação
Processos	Projeto dos processos, implementação, gerenciamento e melhoria	Projeto, gerenciamento e melhoria	Identificação, gerenciamento, análise crítica e melhoria	Qualidade do projeto de produtos e serviços, relacionamento com fornecedores e melhoria	Padronização, qualidade assegurada, inovação e melhoria contínua
Fornecedores	Melhoria dos processos de parcerias e avaliação do desempenho de fornecedores	Parcerias, qualidade do fornecedor e melhorias	Envolvimento da liderança e gerenciamento das fontes de suprimento	Qualidade do relacionamento	Relacionamentos duradouros
Resultados	Clientes, financeiros, pessoas, fornecedores, organizacionais e competitivos	Clientes, financeiros, pessoas, fornecedores, produto, sociedade, organizacionais	Realização objetiva, satisfação das partes interessadas, sucesso financeiro e impacto na sociedade	Desempenho organizacional com clientes, acionistas, pessoas e comunidade	Liderança, responsabilidade social, pessoas, processos, financeiros, clientes
Sociedade	Como a organização avalia suas responsabilidades para a sociedade, assegura comportamento ético e conduz práticas que a caracterizam como uma empresa cidadã	Contribuição das organizações para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais dos seus produtos e operações na sociedade e como a	Adoção pela organização de abordagens éticas que excedem as expectativas e requisitos regulamentares da sociedade	Contribuição da organização para a sociedade e a conscientização da organização das implicações de suas decisões na sociedade onde opera, bem como o impacto no meio ambiente e como a organização apoia uma sociedade segura, prós-	Aderência da organização à conduta ética, resposta aos problemas ambientais, resposta às demandas da sociedade de forma que a organização consiga a confiança das partes interessadas

Tabela 11 – Principais diferenças entre os Prêmios da Qualidade Fonte: Elaboração própria

Dentre as principais similaridades e alinhamentos dos diversos Prêmios, destacam-se:

- ☐ Os fundamentos utilizados na sua concepção, são bastantes similares;
- ☐ O direcionamento da gestão para o entendimento e atendimento das necessidades das cinco partes interessadas: acionistas, clientes, pessoas, fornecedores, sociedade;
- ☐ Critérios relativos à liderança, estratégia e pessoas, com pontuações e requisitos específicos muito similares.

A Figura 21 mostra graficamente o comparativo entre os critérios de cada prêmio. Todos os prêmios, em quase todos os critérios apresentam pontuação similar, com exceção do Prêmio Australiano da Qualidade que apresenta baixa pontuação no critério Resultados do Negócio, privilegiando principalmente o critério de Foco no Cliente e no Mercado.

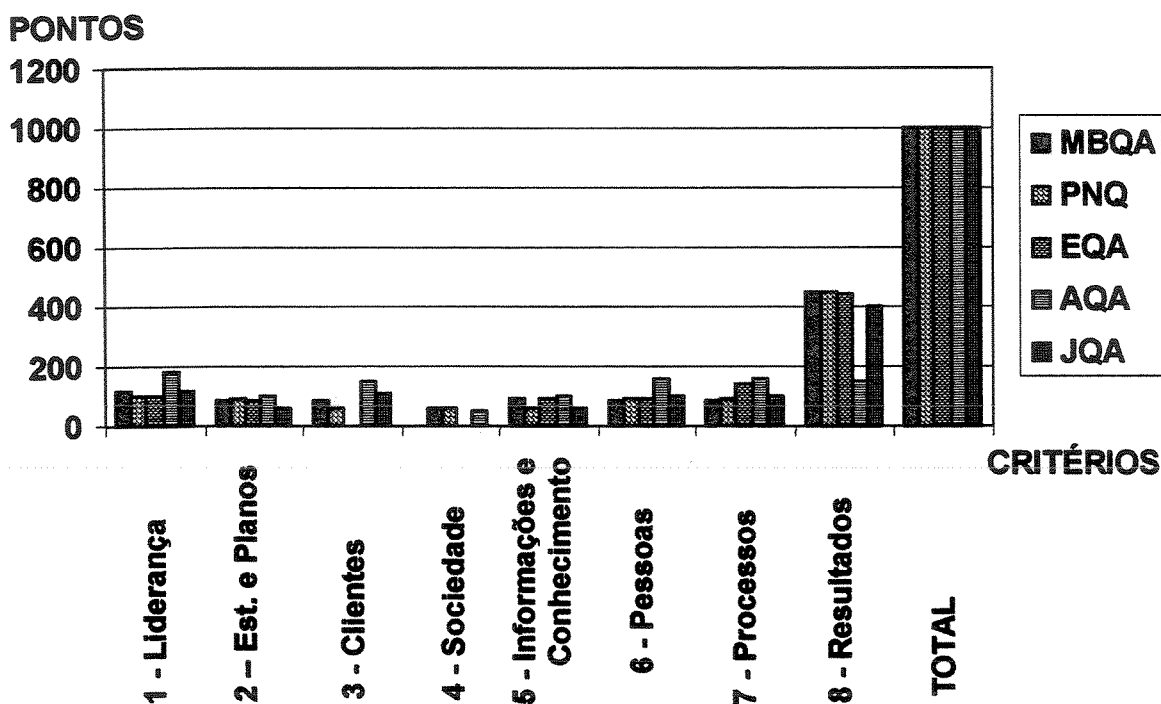


Figura 21 – Comparativo gráfico entre os Prêmios Nacionais da Qualidade

Fonte: Elaboração própria

Dentre todos os Prêmios abordados, o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade incorpora em seus requisitos as técnicas mais atualizadas e bem sucedidas de administração das organizações, ou seja, o estado da arte da gestão para a excelência. É o único a apresentar um critério específico ao Planejamento da Medição do Desempenho (Critério 2.3).

A Figura 22 mostra a estrutura do Critério 2.3 – Planejamento da medição do desempenho. À partir de agora a dissertação será focada no modelo de excelência do PNQ, comparando-o com outras normas de sistema de gestão da qualidade (ISO 9000:2000 e TL 9000:2001) e o referencial teórico do *Balanced ScoreCard* (Cenário Balanceado).

2.3 Planejamento da medição do desempenho (30 pontos)

Enfoque - Aplicação

Solicita como a organização define e implementa o seu sistema de medição do desempenho, de forma a reforçar as estratégias para todas partes interessadas, permitir a avaliação dos rumos pela alta direção, aprender por meio das relações de causa-e-efeito entre os indicadores e monitorar seu desempenho em todos os níveis da organização. Solicita, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

- Como é definido o sistema de medição do desempenho da organização para monitorar o desempenho global em relação às suas estratégias e gerenciar as operações em todos os níveis?
- Como os principais indicadores de desempenho são classificados, integrados e correlacionados? Apresentar os principais indicadores do desempenho global e das operações, relacionados a clientes e mercado, finanças, pessoas, fornecedores, produto, processos relativos ao produto, sociedade e processos de apoio e organizacionais, bem como as principais relações de causa-e-efeito.
- Como são feitas as projeções sobre o desempenho dos concorrentes e dos demais referenciais comparativos utilizados pela organização? Apresentar as fontes das informações utilizadas e as hipóteses assumidas para estas projeções.
- Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos? Apresentar as metas de curto e longo prazos dos principais indicadores de desempenho.
- Como os indicadores de desempenho e as metas são comunicadas às partes interessadas, considerando a pertinência de cada uma?
- Como é verificado se os padrões de trabalho das práticas de gestão relatadas estão sendo cumpridos e como as ações decorrentes são implementadas? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados nessa verificação.

b) Aprendizado

- Como é feita a avaliação das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho deste Item? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados.
- Como as principais inovações ou melhorias decorrentes da avaliação das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho são implementadas? Citar exemplos recentes de inovações ou melhorias introduzidas nas práticas e nos padrões de trabalho deste Item.

Figura 22 – Estrutura do Item 2.3 do Critério de Excelência do PNQ Fonte: PNQ, 2003

Capítulo 4

Normas de Sistemas de Gestão da Qualidade

4.1 Norma ISO 9001:2000

A necessidade de padrões internacionais de engenharia, no período pós-guerra, levou à criação em 1947, de um novo organismo para facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões industriais. Esta entidade foi denominada ISO, tendo publicado seu primeiro padrão em 1951, tendo sido publicados até o momento mais de doze mil normas.

ISO é o nome, e não a sigla, da Organização Internacional para Normalização (*International Organization for Standardization*) que está localizada em Genebra, Suíça. O nome ISO é derivado da palavra grega *isos* que significa igual, já que o objetivo da organização é padronizar as normas internacionalmente. O propósito da ISO é desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo de forma a facilitar a troca internacional de bens e serviços. Cerca de 161 países adotam as normas ISO.

Cada país-membro da ISO é representado por uma das suas entidades normativas – no caso do Brasil o representante é a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), cabendo ao INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia) a responsabilidade pela fiscalização (credenciamento) dos organismos certificadores.

A primeira norma relativa a Sistema da Qualidade foi a MIL-Q-9858 “*Quality Program Requirement for Industry*”, que foi editada em 1963 pelo Departamento de Defesa dos EUA e utilizada pelo governo em indústrias do setor militar. Em 1970 foi emitido o documento “10 CFK 50 – B”, pela comissão de Energia Atômica Americana, que fundamentou o Sistema da Qualidade e formalizou o modelo de Gerenciamento da Qualidade. Deste documento foram derivados outros, inicialmente ligados à área nuclear, e depois difundidos para aplicação em empresas de forma geral.

Em 1987, surgiu uma nova família de normas, a ISO 9000, que alcançou rapidamente grande repercussão porque se referia a toda a comunidade empresarial, e não só aos engenheiros (na sua grande maioria, as normas anteriores eram extremamente específicas em relação a um produto, material ou processo particular, pois estão voltadas principalmente a processos técnicos de engenharia). Muito diferentes das outras, as normas ISO são genéricas e não específicas, sendo relacionadas com sistemas de gerenciamento e não com produtos.

A Figura 23 mostra a evolução das normas ISO.

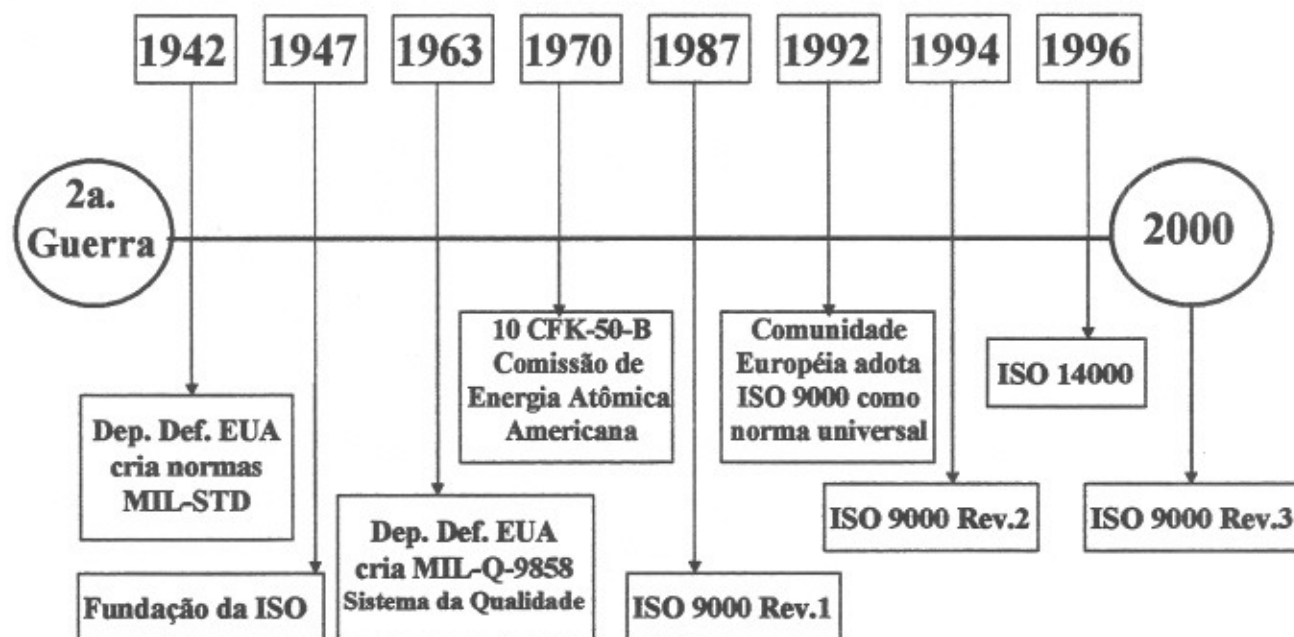


Figura 23 – Evolução das Normas ISO Fonte: Elaboração própria

A série ISO 9000 segue a tendência das normas multi-nível (normas que têm mais de uma alternativa para a elaboração de um Sistema da Qualidade, como inicialmente foram a norma CSA Z299 do Canadá e a BS 5750 da Inglaterra). A grande diferença é que, enquanto os documentos anteriores tratam apenas de definições contratuais, a ISO 9000 tem uma abrangência maior e aborda também circunstâncias não contratuais, por meio da norma ISO 9004, dando diretrizes básicas para a implementação de um Sistema da Qualidade Normalizado, e que pode ser utilizada por empresas que desejam implementar um Sistema da Qualidade como estratégia competitiva, sem se prender a situações contratuais.

Vale ressaltar que, enquanto a ISO 9000 trata do gerenciamento de processos sob o enfoque da gestão da qualidade, conceituando qualidade como sendo as propriedades de um produto ou serviço necessárias para satisfazer os clientes, a ISO 14000, cuja origem foi em 1996, enfoca o gerenciamento do processo com ênfase na preservação do meio ambiente, tratando de minimizar os efeitos nocivos que certas atividades pudessem causar.

Para ser realmente eficiente, qualquer organização, grande ou pequena, precisa sistematizar as maneiras de conduzir suas atividades. A ISO 9000 providencia para as empresas um modelo para implantar esse tipo de sistema, com regras elaboradas por especialistas do mundo inteiro, tomando por base outros modelos comprovadamente satisfatórios. O principal objetivo das normas ISO 9000 é o de padronizar, entre clientes e fornecedores, um Sistema de Gestão da Qualidade. Uma vez alcançado e certificado este sistema, há uma garantia de que o produto, serviço, ou processo tem sua qualidade assegurada.

A política de comércio mundial tende para o processo de Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, o que a torna fundamental para negociar produtos e serviços.

Cerca de cem países já adotaram as normas ISO 9000, com quinhentas mil empresas já certificadas, e no Brasil em torno de seis mil. Até o final de 2003 estimam-se mais de seiscentas mil organizações certificadas no mundo. As empresas já certificadas estão exigindo de seus

fornecedores e prestadores de serviços a implantação de sistemas de gestão da qualidade na linha da ISO 9000.

Conforme CAMPOS (1998), o conceito de gerenciamento passou por significativas mudanças nas últimas décadas. De *Taylor a Peter Drucker* o verbo gerenciar evoluiu de pensar, passou por controlar, hoje está norteado para processos, e brevemente estará intimamente ligado ao domínio do conhecimento.

A estratégia empresarial a ser adotada contempla necessariamente os seguinte pontos:

- ☐ Existência de um corpo gerencial competente, onde competência é a soma de conhecimento, habilidade e comportamento, ou seja é a mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundos padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.
- ☐ Tornar a empresa sensível às necessidades (requisitos, expectativas e preferências) dos clientes, do mercado ou das demais partes interessadas.
- ☐ Adoção de uma visão holística da empresa, vislumbrando os processos (e não os departamentos/divisões/diretorias) que a compõem de forma sistêmica. Ações locais ficam alinhadas com o global, portanto com a razão de ser da empresa (visão, missão, políticas).
- ☐ Consolidar a cultura da melhoria contínua na empresa, estruturada por processos, seguindo uma metodologia, por exemplo a do PDCA.

Estes conceitos estão representados na Figura 24, onde mostra bem o conceito de enfoque de processo, característica da norma ISO 9001, versão 2000. Demonstra uma estrutura de apresentação dos seus requisitos baseadas nas atividades (processos), pois para a fabricação de um produto ou fornecimento de um serviço, tem-se as entradas sendo transformadas por meio da Realização do Produto em saídas. Este é o esquema básico utilizado por qualquer organização. Porém a grande diferença é que não só os processos finalísticos (que geram os produtos ou serviços) devem ser levados em consideração, como também todos os processos que estejam

ligados ao sistema de gestão da qualidade e que influenciam na qualidade estabelecida. Esta preocupação com os demais processos mostra que todos eles devem trabalhar de forma harmônica com a realização do produto.

Os clientes ganham destaque na norma ISO 9001, versão 2000. Eles estão antes da Realização do Produto, na entrada, informando quais são os requisitos requeridos do sistema e na saída para que a satisfação dos mesmos seja medida.

A norma reforça que são importantes a realização do produto e a voz do cliente, mas isso deve ser realizado por meio de um planejamento coerente (responsabilidade da direção e gestão de recursos) e com a medição, análise e melhoria de todo o sistema de gestão da qualidade. Esse é o ponto que garante a continuidade do sistema.

A renovação e atualização do sistema de gestão da qualidade, são feitos por meio da melhoria contínua, permitindo que o mesmo evolua com o tempo.

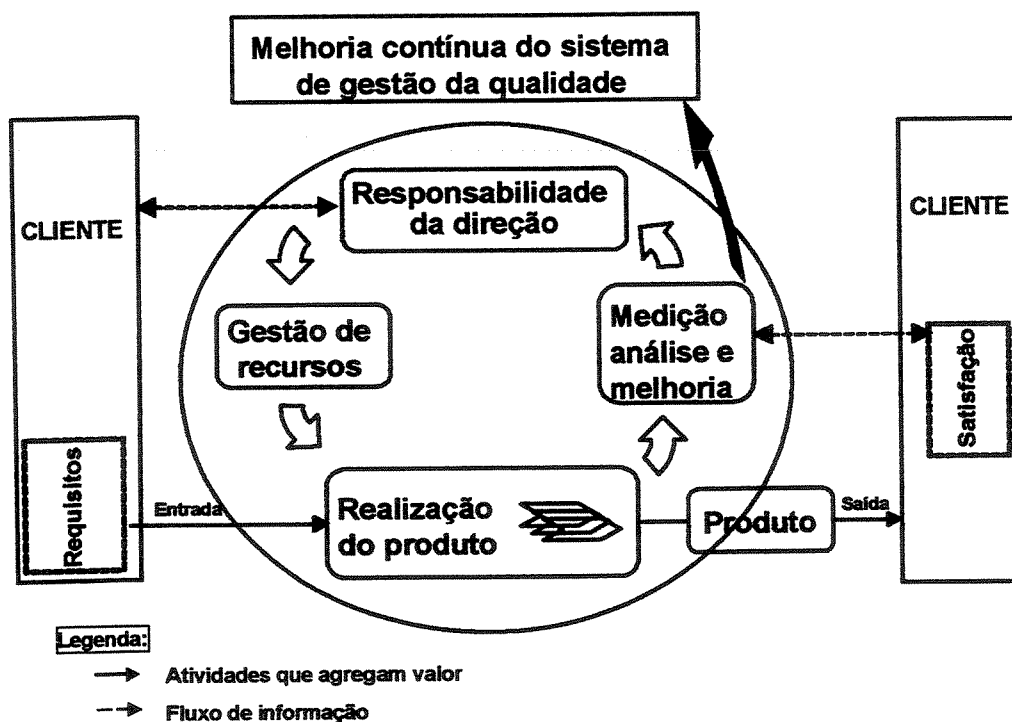


Figura 24 – Estrutura da ISO 9001:2000 Fonte: ISO 9001, 2000

Basear-se nesta norma, particularmente na ISO 9004, versão 2000, passa a ser uma forma segura para estruturar estrategicamente o gerenciamento da empresa. Resumindo a norma é uma compilação dos requisitos de sistema e de processo que uma organização teria que estabelecer, implementar e documentar para ser considerada capaz de atender as necessidades do cliente.

A norma está alicerçada por oito princípios de gestão da qualidade:

- ❑ **Enfoque no Cliente:** organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, atendam aos seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas. Qualidade focada no cliente é um conceito estratégico voltado para a manutenção dos clientes e para a conquista de novos mercados e negócios. Flexibilidade e rapidez de resposta a novos requisitos e a futuras necessidades têm de ser levadas em conta. A real compreensão do conceito que “a qualidade é inerente ao produto, porém julgada pelo cliente” faz a organização procurar e considerar todas as características que adicionem valor ao cliente, buscando sua satisfação e determinando sua preferência. A empresa que é focada no cliente deve conhecer o cliente do cliente – uma forma segura de poder antecipar-se às necessidades ainda não explicitadas, e que futuramente chegarão. Cabe à direção da empresa, e somente a ela, a incumbência de disseminar este princípio por meio de seu corpo gerencial.
- ❑ **Liderança:** líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização. Os líderes de uma organização têm o papel relevante de estabelecer e direcionar o rumo da empresa. Cabe aos líderes – diretores, gerentes, chefes, etc. – a responsabilidade em transformar em realidade a política e os objetivos da qualidade, tornando-os claros, visíveis e disseminados em toda organização, para que a razão de ser da empresa seja realmente atingida. O reforço dos valores, das expectativas e metas da empresa requerem comprometimento e envolvimento de todo o pessoal – e aí que entra o papel da Liderança: criar um ambiente de trabalho onde as pessoas estejam comprometidas com o sistema da qualidade, estimulando sua participação, seu aprendizado e a criatividade. Por meio do efetivo envolvimento pessoal

em atividades de planejamento, comunicação, análise crítica do desempenho do sistema da qualidade, os líderes servem de modelo a ser seguido, reforça os valores e encoraja a iniciativa da melhoria contínua na organização como um todo. Sem uma boa liderança praticamente nada acontece.

- ❑ **Envolvimento das Pessoas:** pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização. O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da motivação e da criatividade de sua equipe de trabalho. Por sua vez, o sucesso destas pessoas depende de oportunidades de aprender, experimentar novas habilidades e utilizar criatividade. As organizações necessitam investir continuamente no desenvolvimento e envolvimento das pessoas por meio de treinamento, educação e de novas oportunidades de crescimento profissional. O envolvimento do pessoal é fundamental para o benefício da própria organização. Mesmo a empresa colocando em primeiro plano a satisfação do cliente, tem que compreender que esta meta só será atingida por meio de pessoas que formam a organização e, portanto, não restará outra alternativa senão a de investir em capacitação da mão-de-obra. Os colaboradores devem estar entusiasmados e orgulhosos de fazer parte da organização.
- ❑ **Abordagem de Processo:** um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos alocados são gerenciados como um processo. Durante muitas décadas, uma empresa foi interpretada de forma departamental, tornando-se um paradigma do desenho de uma organização. Visões distorcidas, ausência de uniformidade entre as partes, carência de uma estratégia holística e a institucionalização de feudos foram – e são – o grande mal desta forma míope de enxergar uma empresa. Enfoque nos processos (e não departamentos) constitui um grande avanço para a obtenção dos resultados desejados, com maior previsibilidade, melhor uso de recursos, tempos de ciclos (produtivos, administrativos, comerciais) mais reduzidos e, conseqüentemente, custos operacionais mais baixos.
- ❑ **Abordagem Sistêmica para a Gestão:** identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema, contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir seus objetivos. A visão sistêmica é, acima de tudo, enxergar as inter-relações entre as partes, suas ligações, entradas, saídas e dependências. É desta forma que os

processos da empresa deverão ser analisados e gerenciados. Enxergar a empresa sob esta ótica – e não pelo tradicional organograma – permitirá à Liderança atuar nos pontos nevrálgicos da organização, detectando os pontos críticos de controle, resolvendo os problemas e atuando nas suas causas, e não nos seus efeitos. Pois, gerenciar é resolver problemas, e só a abordagem sistêmica permite mostrá-los na sua verdadeira essência.

- ❑ **Melhoria Contínua:** convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente. A competitividade de uma organização é conseguida por ações constantes de melhoria na qualidade e produtividade. Este princípio refere-se tanto a melhorias incrementais (do dia-a-dia), quanto a revolucionárias e inovadoras (reengenharia). A melhoria precisa ser fundida ao *modus operandi* da organização, impulsionando não somente o objetivo de fornecer melhores produtos e serviços, mas também a necessidade de ser ágil nas respostas, o que representa vantagens adicionais frente ao mercado. Se ser competitivo é um meta, então a melhoria contínua deve ser uma obsessão. O ponto chave nesta questão é entender que melhorias contínuas só são obtidas por meio de alguma metodologia: método de análise e solução de problemas, gráficos, relatórios, etc., não apenas ferramentas, que só funcionam se estiveram atreladas a algum método, por exemplo o PDCA.
- ❑ **Abordagem Factual para a Tomada de Decisões:** decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações, dificultando iniciativas simplórias e subjetivas. Com certeza as informações corretas e a comunicação adequada impedem que a política do medo (8º princípio de Deming) se instale na empresa, oferecendo segurança para quem toma as decisões e quem as recebe. Medições e informações são essenciais para planejamento, análise do desempenho da melhoria das operações. As organizações competitivas utilizam do profundo conhecimento sobre seus processos e resultados e, portanto, da medição e análise para gerenciar e tomar as decisões necessárias. Não há argumento que resista a uma base de dados consistente.
- ❑ **Benefícios mútuos nas relações com fornecedores:** uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor. A idéia de uma organização desenvolver parcerias com fornecedores, e assim melhor atender à realização de suas metas globais é de difícil aceitação e um dos grandes

paradigmas das áreas de compras a ser quebrado (4º princípio de Deming); essa situação é fruto da própria visão departamentalista da empresa. Reverter este quadro é extremamente vantajoso para as partes. Esta parceria deve procurar um relacionamento de benefícios mútuos, considerando os valores e as estratégias de ambos, prever meios estruturados de comunicação, enfoque para avaliação do progresso e meios para adaptação às mudanças. Iniciativas de treinamento do fornecedor podem oferecer uma oportunidade de melhoria do desempenho e da qualidade de ambos, o que assegura o sucesso.

A Tabela 12 mostra os princípios da qualidade, seus principais benefícios e requisitos relacionados.

Princípio	Principais Benefícios	Requisitos
1. Foco no Cliente	• Mais lucro e participação no mercado obtidos por meio de respostas flexíveis e rápidas às oportunidades oferecidas pelo mercado • Mais eficácia no uso dos recursos da empresa para aumentar a satisfação do cliente • Mais fidelidade por parte do cliente, o que o leva a voltar a fazer negócios com a empresa	• Pesquisar e compreender as demandas e expectativas dos clientes • Assegurar que os objetivos da empresa estejam ligados às demandas e expectativas dos clientes • Comunicar internamente as demandas e expectativas dos clientes • Medir a satisfação do cliente e agir conforme os resultados • Realizar gerenciamento sistemático da relação com o cliente • Assegurar abordagem equilibrada entre a satisfação do cliente e outras partes interessadas (acionistas, empregados, fornecedores, comunidade local e sociedade em geral)
2. Liderança	• As pessoas entenderão as metas e os objetivos da organização e terão uma motivação para alcançá-los • As atividades são avaliadas, ajustadas e implementadas de modo único • Haverá menos problema de comunicação entre os diferentes níveis da empresa	• Considerar as necessidades das partes interessadas • Estabelecer uma visão clara do futuro da empresa • Estabelecer metas e objetivos desafiadores • Criar e manter valores compartilhados, justiça e modelos éticos em todos os níveis da organização • Estabelecer confiança e eliminar o medo • Fornecer recursos necessários, treinamento e liberdade para as pessoas agirem com responsabilidade • Inspirar, encorajar e reconhecer as contribuições dos funcionários

Tabela 12 – Princípios da Qualidade ISO 9001:2000 Fonte: Banas, 2001 com adaptações

Princípio	Principais Benefícios	Requisitos
3. Envolvimento de Pessoas	• Pessoas motivadas, comprometidas e envolvidas com a empresa • Inovação e criatividade na busca pela realização dos objetivos da empresa • Pessoas responsáveis pela própria performance • Funcionários ávidos em participar e contribuir para a melhoria contínua	• Entendimento da importância da contribuição de cada um e de seus papéis dentro da empresa • Identificar obstáculos às suas performances • Aceitar responsabilidades para assumir problemas e resolvê-los • Avaliar suas performances com relação a seus objetivos pessoais • Buscar oportunidades para aumentar sua competência, conhecimento e experiência • Dividir conhecimento e experiência com liberdade • Discutir abertamente os temas e problemas
4. Abordagem de Processo	• Custos mais baixos e ciclos de tempo mais curtos por meio do uso efetivo dos recursos • Resultados melhores, consistentes e previsíveis • Oportunidades de melhoria dirigidas e priorizadas	• Definir sistematicamente as atividades necessárias para a obtenção do resultado desejado • Estabelecer responsabilidades para o gerenciamento de atividades-chave • Analisar e medir a capacidade das atividades-chave • Identificar as interfaces das atividades-chave nas funções da organização • Dar mais atenção aos fatores que melhorarão as atividades-chave, como recursos, métodos e materiais • Avaliar riscos, consequências e impactos das atividades nos clientes, fornecedores e outras partes interessadas
5. Abordagem Sistêmica para a Gestão	• Integração e adaptação dos processos que melhor contribuem para a obtenção dos resultados desejados • Habilidade para concentrar esforços nos processos-chave • Oferecer confiança às partes interessadas quanto à consistência, eficácia e eficiência da organização	• Estruturar um sistema para alcançar os objetivos da empresa de modo mais eficiente e eficaz • Entendimento das interdependências entre os processos do sistema • Abordagens estruturadas que harmonizem e integrem processos • Melhor compreensão dos papéis e responsabilidades necessárias para alcançar objetivos comuns e, assim, reduzir barreiras interfuncionais • Entender as capacidades da organização e estabelecer os inibidores de recursos, antes de agir • Definir metas e como as atividades específicas de um sistema devem operar • Melhorar continuamente o sistema por meio de medição e avaliação

Tabela 12 – Princípios da Qualidade ISO 9001:2000 (Continuação) Fonte: Banas, 2001

Princípio	Principais Benefícios	Requisitos
6. Melhoria Contínua	• Vantagem na performance devido à melhoria das capacidades organizacionais • Ajuste de atividades de melhoria em todos os níveis da organização • Flexibilidade para reagir rapidamente às oportunidades	• Empregar uma abordagem consistente em toda a organização para melhoria contínua da performance • Fornecer treinamento aos funcionários nos métodos e ferramentas de melhoria contínua • Promover melhoria contínua de produtos, processos e sistemas como sendo o objetivo de todos dentro da organização • Estabelecer metas para guiar a melhoria contínua e indicadores para acompanhá-la
7. Abordagem Factual para Tomada de Decisão	• Decisões informadas a todos • Mais habilidade para demonstrar a eficácia de decisões passadas por meio de dados reais • Mais habilidade para revisar, desafiar e mudar opiniões e decisões	• Assegurar que dados e informações sejam suficientemente precisos e confiáveis • Tornar os dados acessíveis àqueles que necessitam deles • Analisar os dados e informações utilizando métodos validados • Tomar decisões e atitudes com base em análises factuais, equilibradas pela experiência e intuição
8. Benefícios Mútuos nas relações com os fornecedores	• Maior habilidade de ambas as partes para agregar valor • Flexibilidade e rapidez para responder a mudanças no mercado e às demandas e expectativas dos clientes • Otimização de custos e recursos	• Estabelecer relações que equilibrem ganhos em curto prazo e respeito em longo prazo • Compartilhar conhecimento e recursos com os parceiros • Identificar e selecionar os principais fornecedores • Comunicação franca e objetiva • Compartilhar informações e planos futuros • Estabelecer desenvolvimento e atividades de melhoria em conjunto • Inspirar, encorajar e reconhecer as melhorias e as realizações dos fornecedores

Tabela 12 – Princípios da Qualidade ISO 9001:2000 (Continuação) Fonte: Banas, 2001

O conjunto ISO 9000 é formado pelas seguintes normas:

- ❑ ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário (substitui a ISO 8402:1994 e a ISO 9000-1:1994 e ISO 9002-2:1994);
- ❑ ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos (esta é a norma de certificação, substituindo a ISO 9001, 9002 e 9003);
- ❑ ISO 9004 – Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para Melhorias de Desempenho – fornece diretrizes para melhoria de desempenho e determina a extensão da aplicação de cada um dos elementos do Sistema de Gestão da Qualidade (substitui a ISO 9004-1:1994, 9004-2:1993 e 9004-3:1999).

A estrutura da ISO 9001:2000 está detalhada na Tabela 13. A seguir são apresentadas as características de cada uma das seções:

- ❑ **Seção 0 – Introdução**
 - ✧ Atingir a satisfação do cliente
 - ✧ Abordagem de processo
 - ✧ Relação com a ISO 9004
 - ✧ Compatibilidade com outros sistemas de Gestão
- ❑ **Seção 0.1 – Generalidades**
 - ✧ Nem todos os Sistemas de Gestão da Qualidade são iguais
 - ✧ Documento para as atividades específicas da organização
 - ✧ Complementa os requisitos técnicos do produto
- ❑ **Seção 0.2 – Abordagem de Processo (ver Figura 24)**
- ❑ **Seção 0.3 – Relação com a ISO 9004**
 - ✧ ISO 9001 e ISO 9004 foram desenvolvidas como um par consistente de Normas de Sistema de Gestão da Qualidade com estruturas similares;
 - ✧ ISO 9001 tem como foco a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade para atender aos requisitos dos clientes;
 - ✧ ISO 9004 fornece diretrizes sobre ampla faixa de objetivos para melhoria contínua do desempenho global da organização, não tendo como propósito a certificação ou uso contratual.

❑ **Seção 0.4 – Compatibilidade com outros Sistemas de Gestão**

- ◇ Requisitos estão alinhados com os requisitos da ISO 14001:1996 com o propósito de integração dos sistemas, mas não aborda os requisitos de sistemas de gestão ambiental, OSHA - *Occupational Safety and Health Administration*, gestão financeira ou gestão de risco;

❑ **Seção 1 – Objetivo**

1.1 Generalidades

- ◇ O Sistema de Gestão da Qualidade deve demonstrar a capacidade de atender aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis;
- ◇ Aborda a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, melhoria contínua e garantia da conformidade com os requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

1.2 Aplicação

- ◇ Os requisitos são genéricos e aplicáveis a todas as organizações;
- ◇ Requisitos considerados como não aplicáveis podem ser considerados como exclusão, porém limitados à seção 7 – Realização do Produto.

❑ **Seção 2 – Referência Normativa**

❑ **Seção 3 – Termos e Definições**

- ◇ Contém o uso da terminologia da cadeia de fornecimento da norma:

Fornecedor ⇒ organização ⇒ cliente

- ◇ Serviço é equivalente a produto.

❑ **Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade**

- ◇ Deve ser estabelecido, documentado, implementado, mantido e melhorado continuamente;
- ◇ Devem ser identificados os processos necessários, incluindo terceirização;
- ◇ Deve ser identificada a sequência e interação dos processos;
- ◇ Devem ser determinados critérios e métodos para assegurar a efetiva operação e controle dos processos;
- ◇ Deve ser assegurada a disponibilidade de recursos e informações necessários;
- ◇ Medir, monitorar e analisar processos;

- ◇ Implementar ações para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua;
- ◇ Preparar procedimentos, manual da qualidade, documentação do sistema e registros da qualidade, a amplitude depende dos requisitos organizacionais.
- ❑ **Seção 5 – Responsabilidade da Direção**
 - ◇ Prover evidência de comprometimento com o desenvolvimento e melhoria do Sistema de Gerenciamento da Qualidade por meio de: requisitos legais e regulamentares, planejamento da qualidade, responsabilidade do Sistema de Gerenciamento da Qualidade, autoridade e análise crítica ampla do sistema.
- ❑ **Seção 6 – Gestão de Recursos**
 - ◇ A provisão de recursos humanos, infra-estrutura e ambiente de trabalho requeridos para estabelecer e melhorar um sistema de gestão da qualidade.
- ❑ **Seção 7 – Realização do Produto**
 - ◇ Planejar e desenvolver processos necessários para a realização do produto;
 - ◇ Esses processos devem ser coerentes com os requisitos de outros processos do Sistema de Gerenciamento da Qualidade.
- ❑ **Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria**
 - ◇ Usar os dados de medição, monitoramento, análise e auditoria de processos para melhorar processos e como base para assegurar conformidade e obter melhorias.

Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e os Sistemas de Gestão da Qualidade das normas ISO 9000:2000 são convergentes, pois ambos os modelos apresentam vários aspectos semelhantes e de terem como objetivo a melhor gestão das organizações. Embora as normas ISO 9000 estejam mais voltadas para a qualidade do produto ou serviço, a mesma incorpora alguns conceitos mais abrangentes, como a melhoria contínua e a satisfação de outras partes interessadas, além dos clientes, aproximando os requisitos e as diretrizes das normas ISO 9000 dos critérios do PNQ.

Quanto à natureza, entretanto, cada um tem seu propósito específico. Enquanto os critérios do PNQ buscam representar o “estado da arte” da gestão, caracterizado pelas melhores práticas num determinado momento, os requisitos e diretrizes da ISO 9000 representam um consenso

internacional a respeito dos métodos que asseguram a qualidade especificada para produtos e serviços resultantes dos processos do sistema de gestão da qualidade.

0	Introdução	7	Realização do produto
		7.1	Planejamento da realização do produto
1	Objetivo	7.2	Processos relacionados a clientes
		7.2.1	Determinação de requisitos relacionados ao produto
		7.2.2	Análise crítica de requisitos relacionados ao produto
		7.2.3	Comunicação com o cliente
2	Referência normativa	7.3	Projeto e desenvolvimento
		7.3.1	Planejamento do projeto e desenvolvimento
		7.3.2	Entradas de projeto e desenvolvimento
		7.3.3	Saídas de projeto e desenvolvimento
		7.3.4	Análise crítica de projeto e desenvolvimento
		7.3.5	Verificação de projeto e desenvolvimento
		7.3.6	Validação de projeto e desenvolvimento
		7.3.7	Controle de alterações de projeto e desenvolvimento
3	Termos e definições	7.4	Aquisição
		7.4.1	Processo de aquisição
		7.4.2	Informações de aquisição
		7.4.3	Verificação do produto adquirido
4	Sistema de Gestão da Qualidade	7.5	Produção e fornecimento de serviço
4.1	Requisitos gerais	7.5.1	Controle de produção e fornecimento de serviço
4.2	Requisitos de documentação	7.5.2	Validação dos processos de produção e fornecim.
4.2.1	Generalidades	7.5.3	Identificação e rastreabilidade
4.2.2	Manual da qualidade	7.5.4	Propriedade do cliente
4.2.3	Controle de documentos	7.5.5	Preservação do produto
4.2.4	Controle de registros	7.6	Controle de dispositivos de medição e monitoramento
5	Responsabilidade da direção	8	Medição, análise e melhoria
5.1	Comprometimento da direção	8.1	Generalidades
5.2	Foco no cliente	8.2	Medição e monitoramento
5.3	Política da qualidade	8.2.1	Satisfação dos clientes
5.4	Planejamento	8.2.2	Auditoria interna
5.4.1	Objetivos da qualidade	8.2.3	Medição e monitoramento de processos
5.4.2	Planejamento do sistema de gestão da qualidade	8.2.4	Medição e monitoramento de produto
5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação	8.3	Controle de produto não-conforme
5.5.1	Responsabilidade e autoridade	8.4	Análise de dados
5.5.2	Representante da administração	8.5	Melhorias
5.5.3	Comunicação interna	8.5.1	Melhoria contínua
5.6	Análise crítica pela direção	8.5.2	Ação corretiva
5.6.1	Generalidades	8.5.3	Ação preventiva
5.6.2	Entradas para a análise crítica		
5.6.3	Saídas para a análise crítica		
6	Gestão de recursos		
6.1	Provisão de recursos		
6.2	Recursos humanos		
6.2.1	Generalidades		
6.2.2	Competência, conscientização e treinamento		
6.3	Infra-estrutura		
6.4	Ambiente de trabalho		

Tabela 13 – Seções e Requisitos da ISO 9001:2000 Fonte: ISO 9001, 2000

Desta forma as organizações podem se beneficiar da utilização conjunta de ambos sistemas na melhoria de seus sistemas de gestão, ainda que não pretendam se candidatar ao PNQ ou obter a certificação de conformidade com a ISO 9001, versão 2000.

O Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade da gestão das empresas brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram o nível de desempenho de “classe mundial”, e divulgando as práticas exemplares de gestão. As empresas elegíveis que desejam participar do PNQ necessitam elaborar um Relatório de Gestão, abordando todos os itens dos critérios de excelência (descritos no Capítulo 3). São premiadas as candidatas consideradas pela banca examinadora como exemplares, detentoras de um sistema de gestão de “classe mundial” e com resultados comparáveis aos referenciais de excelência.

Os Critérios de Excelência e as normas ISO 9001, versão 2000 possuem vários pontos em comum, a começar pelos valores organizacionais, isto é, crenças ou entendimentos que descrevem como os profissionais se comportam para conduzir e operar uma empresa, levando em consideração as necessidades de todas partes interessadas. Isto está melhor apresentado na Tabela 14.

ISO 9001:2000	PNQ 2003
Princípios da Gestão da Qualidade	Fundamentos dos Critérios de Excelência
1 Liderança	1 Liderança e constância de propósitos
2 Foco no cliente	3 Foco no cliente e no mercado
3 Envolvimento das pessoas	6 Valorização das Pessoas
4 Abordagem de processo	7 Abordagem por processos
5 Abordagem sistêmica da gestão	12 Visão sistêmica
6 Melhoria contínua	11 Aprendizado organizacional
7 Decisões baseadas em fatos e dados	5 Decisões baseadas em fatos
8 Benefícios mútuos nas relações com fornecedores	2 Visão de futuro
	4 Responsabilidade social e ética
	8 Foco nos resultados
	9 Inovação
	10 Agilidade

Tabela 14 - Comparativo Fundamentos PNQ x Princípios de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000
Fonte: Elaboração própria

A Tabela 15 apresenta um relacionamento entre os itens dos Critérios de Excelência do PNQ e as Diretrizes para melhorias para de desempenho preconizadas pelas normas ISO 9004, versão 2000.

PNQ 2003	ISO 9004:2000
Itens dos Critérios de Excelência	Diretrizes para Melhorias de Desempenho
1.1 Sistema de Liderança	5.1 Responsabilidade da direção - Recomendações 5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação
1.2 Cultura da excelência	5.3 Política da qualidade 4.3 Uso dos princípios da gestão da qualidade
1.3 Análise crítica do desempenho global	5.6 Análise crítica pela direção
2.1 Formulação das estratégias	5.4 Planejamento
2.2 Desdobramento das estratégias	5.4 Planejamento
2.3 Planejamento da medição do desempenho	8.1 Medição, análise e melhoria - Recomendações
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	7.2 Processos relacionados às partes interessadas
3.2 Relacionamento com clientes	5.2 Necessidades e expectativas das partes interes. 7.2 Processos relacionados às partes interessadas
4.1 Responsabilidade sócio-ambiental	6.7 Recursos naturais
4.2 Ética e desenvolvimento social	7.2 Processos relacionados às partes interessadas
5.1 Gestão das informações da organização	6.5 Informação
5.2 Gestão das informações comparativas	7.2 Processos relacionados às partes interessadas
5.3 Gestão do capital intelectual	4.2 Documentação 6.5 Informação
6.1 Sistemas de trabalho	4.1 Gestão de sistemas e processos
6.2 Capacitação e desenvolvimento	6.2 Pessoas
6.3 Qualidade de vida	6.4 Ambiente de trabalho
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	7.1 Realização do produto - Recomendações 7.2 Projeto e desenvolvimento 7.5 Operações de produção e serviço 8.3 Controle de não-conformidade
7.2 Gestão de processos de apoio	7.1 Realização do produto - Recomendações 6.3 Infra-estrutura
7.3 Gestão de processos relativos a fornecedor	6.6 Fornecedores e parceiros 7.4 Aquisição
7.4 Gestão econômico-financeira	6.8 Recursos financeiros
8.1 Resultados de clientes e de mercado	8.2 Medição e monitoramento
8.2 Resultados econômico-financeiros	8.2 Medição e monitoramento
8.3 Resultados relativos às pessoas	8.2 Medição e monitoramento
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	8.2 Medição e monitoramento
8.5 Resultados dos processos relativos ao prod.	8.2 Medição e monitoramento
8.6 Resultados relativos à sociedade	8.2 Medição e monitoramento
8.7 Resultados dos processos de apoio e organ.	8.2 Medição e monitoramento

Tabela 15 – Comparativo Itens PNQ 2003 x Requisitos ISO 9004:2000

Fonte: Elaboração própria

Os ciclos de controle dos itens de enfoque e aplicação do PNQ são comparáveis às diretrizes de medição e monitoramento da ISO 9004, versão 2000 (item 8.2), bem como as diretrizes de melhoria (item 8.5) são comparáveis aos ciclos de aprendizado.

O que se percebe é que, muito embora os itens da norma ISO 9001, versão 2000, estejam alinhados com os critérios de excelência do PNQ, o que varia é a intensidade entre eles, pois o PNQ é mais abrangente, envolvendo toda a organização. A norma ISO 9001, versão 2000 exclui do sistema da qualidade as áreas financeiras, administrativa, segurança industrial, meio ambiente e a parte jurídica referente ao produto.

Outra grande diferença é que o PNQ dá grande importância à participação dos empregados, enquanto a ISO 9001, versão 2000, se preocupa mais com o sistema da qualidade, com a documentação. A parte humana não é tratada na norma, a não ser o item treinamento e o aspecto de conscientização do empregado, em relação a suas obrigações. Um ponto forte da ISO 9001, versão 2000, é a preocupação com a definição clara de responsabilidades, desde a venda até a efetiva entrega do produto, sendo basicamente uma norma voltada para a garantia da qualidade.

Juran cita itens que as normas ISO 9001, versão 1994, não tratam e que são essenciais às empresas consideradas de classe mundial:

- ☐ Liderança pessoal da alta administração - trata da análise crítica da alta administração;
- ☐ Treinamento gerencial para a qualidade – a enfatiza o treinamento operacional;
- ☐ Metas da qualidade no plano estratégico das empresas – não trata do planejamento estratégico, enfatiza somente as ações corretivas de curto prazo. Desta forma fica comprometido o alinhamento da medição global do desempenho da organização com as suas estratégias;
- ☐ Envolvimento da força de trabalho – essa é uma das oportunidades de melhoria da ISO 9001, que se refere ao empregado indiretamente, ao tratar do assunto treinamento;

A ISO 9001, versão 2000, é uma norma baseada na documentação, necessária para comprovar nas auditorias (internas, de clientes e de certificação) que os procedimentos estão sendo seguidos na prática. A Figura 25 mostra graficamente a comparação entre o PNQ 2003 e a ISO 9001:2000, onde as áreas de concentração desta são a Realização do Produto (requisito 7), que se aproxima dos critérios do PNQ (critério 6) e Responsabilidade da Direção (requisito 5) que se aproxima dos critérios 1 (Liderança) e 3 (Clientes e Sociedade).

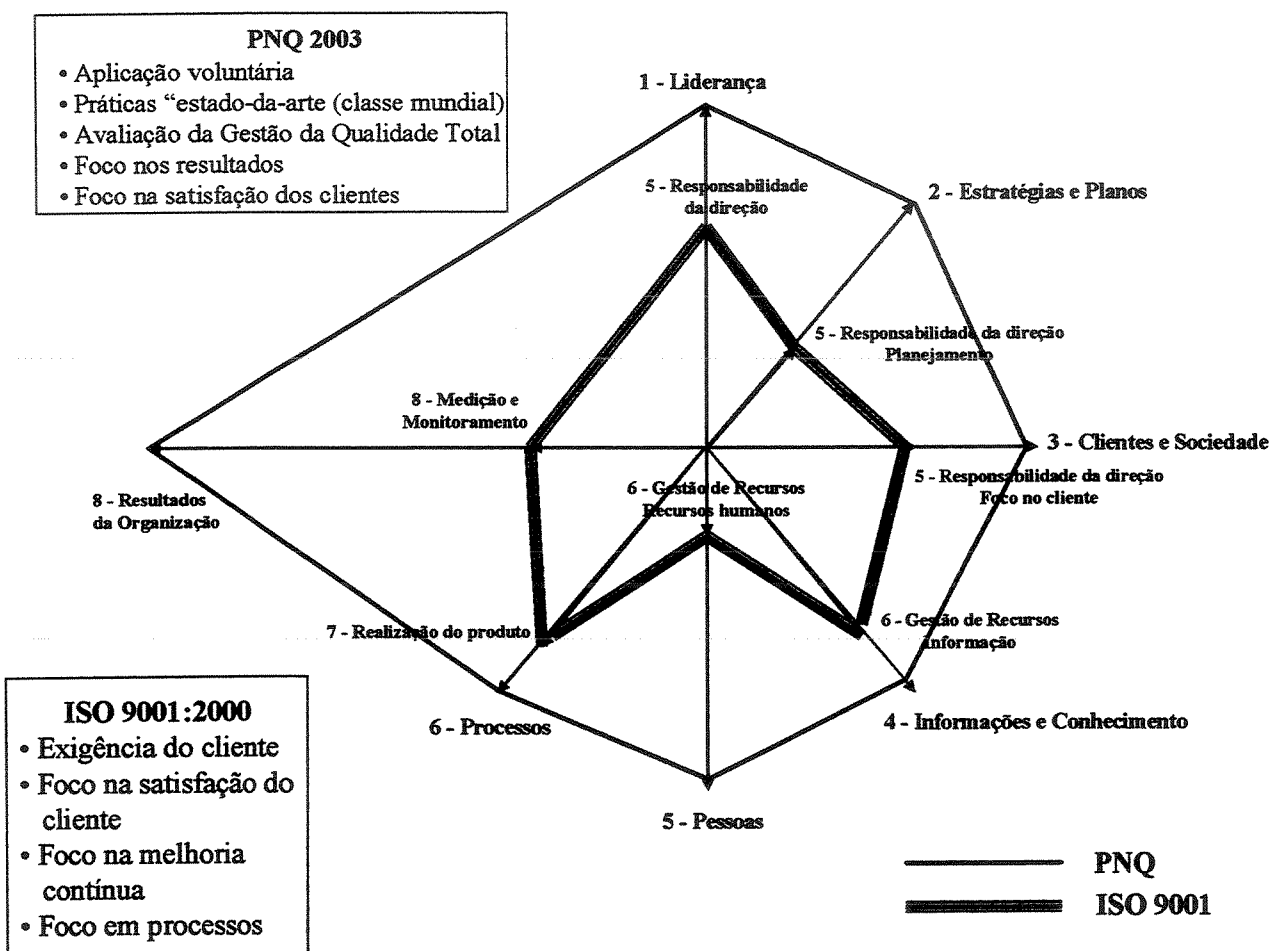


Figura 25 – Comparação PNQ 2003 x ISO 9001:2000 Fonte: IBM, 1995 adaptado

4.2 Norma TL 9000:2000

As empresas provedoras de serviços de telecomunicações e seus fornecedores têm o compromisso de atender as expectativas de seus clientes. Há muitos anos, ambas as partes têm se

esforçado individualmente para alcançar isso. A maioria dos observadores do setor de telecomunicações concorda que houve um grande progresso durante o século XX. Contudo, há também uma forte necessidade de um progresso ainda maior nos anos vindouros, e como tornar isso uma realidade é o desafio.

Nos Estados Unidos, desde o desmembramento da AT&T em 1984 e sua reorganização em sete companhias regionais, *Ameritech*, *Verizon*, *Bell South*, *Nynex*, *Pacific Bell*, *Southwestern Bell* e *US Wet*, tem havido uma revolução no gerenciamento da qualidade dentro das indústrias de telecomunicações.

Estas empresas tiveram de comprar todo o material de fornecedores, montando uma metodologia para controlar a qualidade dos produtos recebidos. Como resultado, a *Telcordia Technologies*, empresa de consultoria do grupo, formou um grupo de gerenciamento da qualidade de fornecedores. As sete empresas dirigiram as atividades da *Telcordia* por meio de um conselho composto de representantes de cada uma delas. A *Telcordia* forneceu experiência técnica e mão-de-obra para a execução dos planejamentos.

Inicialmente, o tamanho da *Telcordia* era imenso. Somente as organizações de campo possuíam mais de 70 inspetores de fontes. A estrutura para o sistema da qualidade foi desenvolvida pela empresa a fim de refletir a maioria dos sistemas da qualidade daquele momento. Naquela época, o melhor exemplo que se dispunha era o da indústria – padrão militar MIL-Q-9858 A.

A abordagem da inspeção de campo durou muitos anos, até que, gradualmente, idéias de prevenção começaram a se espalhar. No fim dos anos 80, elaborou-se um novo programa na *Telcordia*: Programa de Qualidade Cliente/Fornecedor, que tinha muitas características inovadoras e usava os requisitos da ISO 9000, versão 1994. Este programa obteve resultados e conseguiu construir bons sistemas da qualidade.

Sob a abordagem deste programa, uma equipe de fornecedores, representantes das sete empresas regionais de telecomunicações e facilitadores da *Telcordia* encontravam-se há cada três meses para analisar os progressos obtidos. Este procedimento foi mantido por sete anos, quando foi percebido que o programa apresentava alguns problemas:

- ☐ Progresso lento rumo à certificação dos fornecedores no programa;
- ☐ Alto custo do programa;
- ☐ Aparecimento de normas de sistemas da qualidade da família série ISO 9000.

A indústria reconheceu que os custos e o tempo para a certificação das empresas estavam mostrando a imaturidade do processo, alternativas baseadas na ISO 9000, versão 1994, estavam disponíveis. Em resposta a este ambiente em transformação, o Programa de Qualidade Cliente/Fornecedor se tornou um programa patrocinado pelos próprios fornecedores.

Em 1996, novos fatores ficaram evidentes. Havia muitos gerentes da qualidade dos clientes disponíveis para participar das equipes trimestrais e, conforme o programa cresceu, reduziu-se seriamente o número de pessoal das companhias regionais.

Estes novos fatores exigiram outra estratégia que suprisse as necessidades de hardware, software e serviços. Várias abordagens para o gerenciamento da qualidade estavam disponíveis, mas como fazer a indústria adotar uma delas? Além disso a profusão de normas e auditorias sobre o assunto vinha causando confusão e aumentado os custos em níveis inaceitáveis.

Os representantes das empresas regionais de telecomunicações buscaram uma nova abordagem e decidiram criar um fórum cliente/fornecedor para pensar sobre o assunto. Este fórum, *Quality Excellence for Suppliers of Telecommunications – QuEst Forum* (Excelência da Qualidade para os Fornecedores de Telecomunicações) foi formado para desenvolver sistemas de gerenciamento da qualidade para a indústria, sendo uma abordagem radicalmente nova para o desenvolvimento de normas. Usando-a, fornecedores de serviços de telecomunicações teriam igualdade de voto no desenvolvimento de uma nova estratégia.

Em outubro de 1997, um pequeno grupo de 25 fornecedores de serviços reuniu-se em *Baltimore* (EUA) para discutir o conceito da criação do *QuEst Forum*. Nessa reunião foi feita uma proposta para que se seguisse o exemplo da indústria automotiva (QS 9000) e aeroespacial (AS 9000) e se criasse um sistema da qualidade específico para o setor, fundamentado na ISO 9001, versão 1994.

Ao adotar a ISO 9000, versão 1994, e a infra-estrutura já existente de certificadoras, instrutores e consultores, o trabalho em desenvolvimento seria realista pelo fato de o *QuEst Forum* poder tirar vantagem de todo o sistema já montado, assim como o fizeram as indústrias automotiva e aeroespacial. Além disso, uma estrutura comum de baixo custo ao fórum promoveria a igualdade e facilitaria o suporte para o produto final.

O produto resultante do fórum foi a TL 9000, desenvolvida e lançada em um ano, recebendo boa acolhida durante o seu processo de desenvolvimento. A rapidez e o sucesso do projeto fizeram com que fosse avaliado para ser empregado em outras atividades. As operadoras de telecomunicações são tão grandes e descentralizadas que não conseguem acompanhar de perto a performance de seus fornecedores, somente agora estão sendo estruturados, com a ajuda da tecnologia *web* (Internet, provedores, portais), bons sistemas para coletar informações sobre fornecedores.

A anterior falta de informação lesava tanto o fornecedor quanto o cliente. De um lado, o cliente não podia dizer como o fornecedor estava se saindo; de outro, o fornecedor normalmente não dispunha dos necessários para ajudar os clientes e diagnosticar problemas.

A solução estava com o único que poderia manter uma visão clara do relacionamento no ambiente micro: o fornecedor. Daí nasceu a idéia de criar uma série de medidas. A crença era a de que, se os indicadores fossem exigidos para a certificação, uma efetiva estrutura de auditoria e de relatórios poderia ser desenvolvida. A Figura 26 mostra como os elementos da TL 9000 interagem.

Os provedores de serviços de telecomunicações (operadoras) exigem que seus fornecedores se certifiquem pela TL 9000. Os fornecedores, por sua vez, enviam os indicadores-padrão à Universidade *Dallas Texas* (EUA), por meio de um sistema altamente seguro e certificado por auditores de terceira parte. Quando dados suficientes estão disponíveis para assegurar o anonimato dos fornecedores, relatórios de *benchmarking* são feitos para fornecedores e membros do *QuEst Forum*, que os utilizam para fins comparativos. Finalmente, o fornecedor e o cliente (ou seja o provedor de telecomunicações, ou seja a operadora) estão ativamente envolvidos numa comunicação para melhorar o relacionamento.

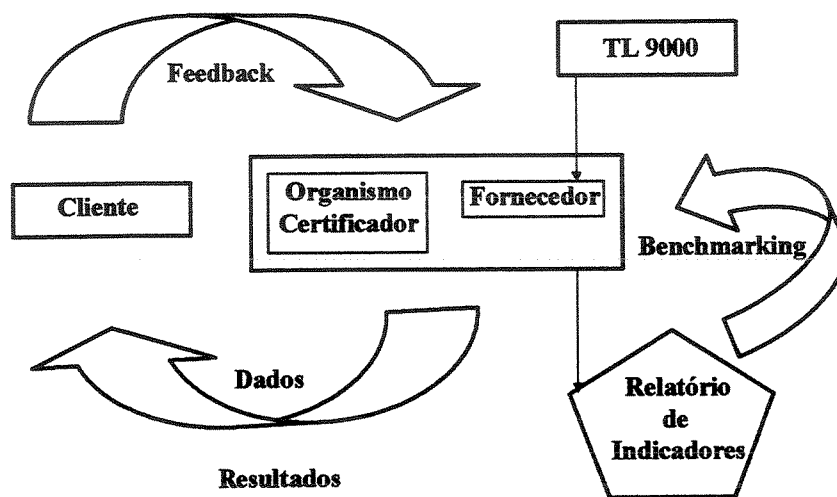


Figura 26 – O Sistema da Qualidade TL 9000 Fonte: *QuEst Forum*, 2003

A indústria norte-americana de telecomunicações movimenta em compras de *hardware*, *software* e serviços até 100 bilhões de dólares por ano, porém a baixa qualidade de *hardware* e *software* em telecomunicações custa, atualmente, cerca de 10 a 15 bilhões de dólares por ano aos prestadores de serviços de telecomunicações.

A Figura 27 mostra como as exigências, baseadas na ISO 9001, versão 1994, estão organizadas. O Livro 1 – Manual de Requisitos do Sistema da Qualidade TL 9000 (*QUEST FORUM*, 2001) estabelece um conjunto comum de requisitos aplicáveis a *hardware*, *software* e serviços de fornecedores de telecomunicações. Estes requisitos são criados a partir das normas existentes na indústria de telecomunicações, incluindo a ISO 9001, versão 1994.

No Livro 2 – Manual de Métricas do Sistema da Qualidade TL 9000 define um conjunto mínimo de métricas de desempenho. As métricas são selecionadas para medir o progresso e avaliar os resultados da implementação do sistema da qualidade. Indicadores aplicáveis a todos os produtos, como, por exemplo, entrega pontual, são tidos como comuns. Exatamente abaixo, estão definidos indicadores específicos para *hardware*, *software* e serviços.

O Livro 1 contém a ISO 9001, versão 1994, mais 83 requisitos da TL 9000. O Livro 2 contém 11 grupos de métricas.



Figura 27– O Modelo TL 9000 Fonte: *QuEst Forum*, 2003

Um dos elementos de sustentação fundamentais à TL 9000 é o indicador padronizado, desenvolvido separadamente. Muito pode ser aprendido sobre o que as organizações estão desenvolvendo, quando as medidas são padronizadas em fornecedor e tipo de produto. Por exemplo, uma organização direcionada a um aspecto do negócio, como entrega pontual, pode descobrir que é a melhor neste aspecto, mas que tem a mais alta taxa de falhas de todo o setor. As organizações podem identificar prontamente as oportunidades de melhoria que precisam corrigir para a melhoria de seus negócios. Este é um dos objetivos do *QuEst Forum*.

Os indicadores, por si só, são um ponto sensível dos fornecedores. Nenhum deles quer ser comparado negativamente com um concorrente. Além disso, as organizações relutam em fornecer informações que podem depor contra elas, dando vantagem competitiva a um concorrente.

A solução para isso é a entrega de dados anonimamente, com regras sobre a quantidade de formulários a serem entregues antes que as estatísticas sejam publicadas sobre uma categoria específica de produto.

O *QuEst Forum* atingiu seus objetivos planejados e lançou os requerimentos do sistema da qualidade TL 9000, Livro 1, e as métricas-padrão, Livro 2. Em janeiro de 2001, foi lançada nova versão do Livro 1, alinhada com a ISO 9001:2000. Os membros do fórum se tornaram membros de ligação com o Comitê Técnico da ISO 176 e têm trabalhado ativamente com a equipe há três anos na série ISO 9000, ajudando a identificar as necessidades do setor e regulamentações para o futuro.

O *QuEst Forum* ainda está se desenvolvendo e continua a crescer. Fazem parte dele 163 companhias membro e está se espalhando por todas as áreas do globo. Estão sendo registradas organizações em TL 9000, e o armazenamento de dados na Universidade *Dallas Texas* recebe um grande número de informações. Apenas duas empresas no mundo estão autorizadas a ministrar treinamentos oficiais – O *Excel Partnership* e o Grupo SAM (STAT-A-MATRIX), ambos dos EUA, que já venderam mais de 19 mil cópias dos Livros 1 e 2.

As empresas fornecedoras de produtos ou serviços de telecomunicações poderão ser certificadas segundo as opções:

- ☐ TL 9000 – HW: para as fornecedoras de *hardware*;
- ☐ TL 9000 – SW: para as fornecedoras de *software*;
- ☐ TL 9000 – SC: para as fornecedoras de serviços ou qualquer combinação acima.

A certificação considerará sempre o Sistema de Gestão da Qualidade e o uso das Medições de Desempenho. Até junho passado, havia 63 organizações certificadas em 97 lugares, e 197 em processos de certificação em todo o mundo. Ocorreram certificações no Brasil (2), Canadá, China, Hong Kong, México, Holanda, Polônia, Taiwan, Grã-Bretanha e nos Estados Unidos.

O benefício imediato esperado de todo esse progresso é a eliminação de múltiplos sistemas de gerenciamento da qualidade e requerimentos conflitantes. Isto está de acordo com as diretrizes do TC 176 para aceitação das normas específicas do setor: redução da proliferação de requerimentos adicionais. Além disso, os resultados prováveis das métricas e seus usos, numa interface organizada cliente/fornecedor, têm possibilidade enorme de auxiliar as organizações na busca da excelência.

O fórum também fornece grande conexão industrial e acesso a recursos dentro do ambiente cooperativo com relação aos assuntos da qualidade. As Tabelas 16 e 17 mostram respectivamente os requisitos da TL 9000 – Livro 1 e os indicadores de desempenho (métricas) – Livro 2.

Como pode-se verificar na Tabela 16 o corpo principal dos requisitos da TL 9000 são idênticos aos requisitos da ISO 9001:2000. As principais diferenças entre os dois sistemas podem ser percebidas observando-se duas categorias: técnica e abordagem.

A técnica, existem 83 requisitos além dos existentes na ISO 9001:2000. Estes requisitos adicionais são divididos em seis categorias: requisitos comuns, de *hardware*, de *software*, de serviços, de *hardware/software* e de *hardware/serviços*. Basicamente, os requisitos adicionais auxiliam a fazer uma sintonia fina da norma ISO 9001:2000 às necessidades e preocupações da indústria de telecomunicações. Dentre estes requisitos, os mais significativos são os relacionados a:

- ☐ Modelo do ciclo de vida – para controlar todo o ciclo de vida do produto;
- ☐ Programas de melhoria da qualidade – para formalizar e direcionar a melhoria contínua;

- ❑ Relações cliente-fornecedor – para formalizar e incentivar uma melhor comunicação, e um processo formal de Avaliação da Satisfação do Cliente.

Quanto à categoria técnica, a diferença mais significativa entre os dois sistemas da qualidade, é o uso de indicadores de desempenho, específicos e mensuráveis, para validar se o sistema da qualidade está alcançando os resultados desejados. Esses indicadores de desempenho são avaliações importantes do ponto de vista do cliente, e incluem taxas de devolução de *hardware*, paralisações do sistema, relatórios do número de reclamações, qualidade da atualização do *software*, entregas dentro do prazo, precisão das faturas e diversos outros.

	Ítem
Seção 1	Introdução
Seção 2	Estrutura
Seção 3	Gestão da TL 9000
Seção 4	Sistema de Gestão da Qualidade
	4.1 Requisitos gerais
	4.2 Requisitos de documentação
Seção 5	Responsabilidade da gestão
	5.1 Comprometimento da gestão
	5.2 Foco no cliente
	5.3 Política da qualidade
	5.4 Planejamento
	5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação
	5.6 Análise crítica da gestão
Seção 6	Gestão de recursos
	6.1 Provisão de recursos
	6.2 Recursos humanos
	6.3 Infra-estrutura
	6.4 Ambiente de trabalho
Seção 7	Realização do produto
	7.1 Planejamento da realização do produto
	7.2 Processos relacionados a clientes
	7.3 Projeto e desenvolvimento
	7.4 Aquisição
	7.5 Produção e fornecimento de serviço
	7.6 Controle e monitoramento de dispositivos de medição
Seção 8	Medição, análise e melhoria
	8.1 Generalidades
	8.2 Medição e monitoramento
	8.3 Controle de produto não-conforme
	8.4 Análise de dados
	8.5 Melhorias
Anexo A	Requisitos para qualificação TL 9000
Anexo B	Código de prática para organismos de certificação TL 9000
Anexo C	Diretriz para certificação
Anexo D	Caminho para migração, dias de auditoria e requisitos originais
Anexo E	Método alternativo para manutenção do credenciamento ou certificação TL 9000
Anexo F	Diretriz para comunicação com clientes
Anexo G	Qualificação e requisitos de experiência para auditores TL 9000
	Glossário
	Bibliografia e notas de referência

Tabela 16 – Requisitos da TL 9000 – Livro 1 Fonte: *QuEst Forum*, 2003

	Itens
Seção 1	Introdução
Seção 2	Estrutura
Seção 3	Utilização de métricas e responsabilidades
Seção 4	Requisitos gerais das métricas
	4.1 Requisitos gerais
	4.2 Requisitos de documentação
Seção 5	Métricas comuns
	5.1 Número de problemas relatados
	5.2 Tempo de correção/atendimento a problemas relatados
	5.3 Relato de problemas vencidos e medições relativas a reparos
	5.4 Entregas no prazo
Seção 6	Métricas de hardware e software
	6.1 Medições de paralisação de sistemas
Seção 7	Métricas de hardware
	7.1 Taxas de retorno
Seção 8	Métricas de software
	8.1 Instalação e manutenção de software
Seção 9	Métricas de serviços
	8.1 Qualidade nos serviços
Anexo A	Tabela de categorias de produtos
Anexo B	TL 9000 diretrizes para medir a satisfação do cliente
	Glossário
	Bibliografia

Tabela 17 – Indicadores de Desempenho (métricas) TL 9000 – Livro 2

Fonte: *QuEst Forum*, 2003

Objetiva-se, na América do Norte, que os indicadores de desempenho sejam reportados à Administradora do *QuEst Forum*, a ASQ – *American Society for Quality*, e usados para o *benchmarking* do sistema. Eles são reportados aos clientes, caso haja uma especificação contratual. Eles se diferenciam dos indicadores de desempenho tradicionais da qualidade, já que enfocam o que causa impacto imediato sobre o cliente. Os indicadores fornecem um meio uniforme de comparação, permitindo ao fornecedor saber sua posição no mercado. Permitem

também a identificação de oportunidades para a melhoria contínua, dando aos fornecedores uma maneira de medir e melhorar a satisfação dos clientes, dando também aos clientes uma base para a tomada de decisões.

O custo da qualidade primordialmente analisa os custos que causam impacto sobre as operações internas do fornecedor (incluindo o efeito de falhas externas sobre os custos internos). A filosofia é que, se a empresa está sob controle, internamente, isto deveria refletir na melhoria de custos e da qualidade para o cliente. Entretanto, visto que isso é uma filosofia e não uma garantia, a TL 9000 não se arrisca com as intenções do custo da qualidade e vai diretamente aos indicadores de desempenho que o cliente vê de imediato.

A Figura 28 mostra o fluxo de dados que permitirão a criação do banco de dados que serão utilizados internamente para melhoria contínua, na comunicação cliente – fornecedor e reportados para o administrador dos indicadores – a Universidade *Texas Dallas* (UTD).

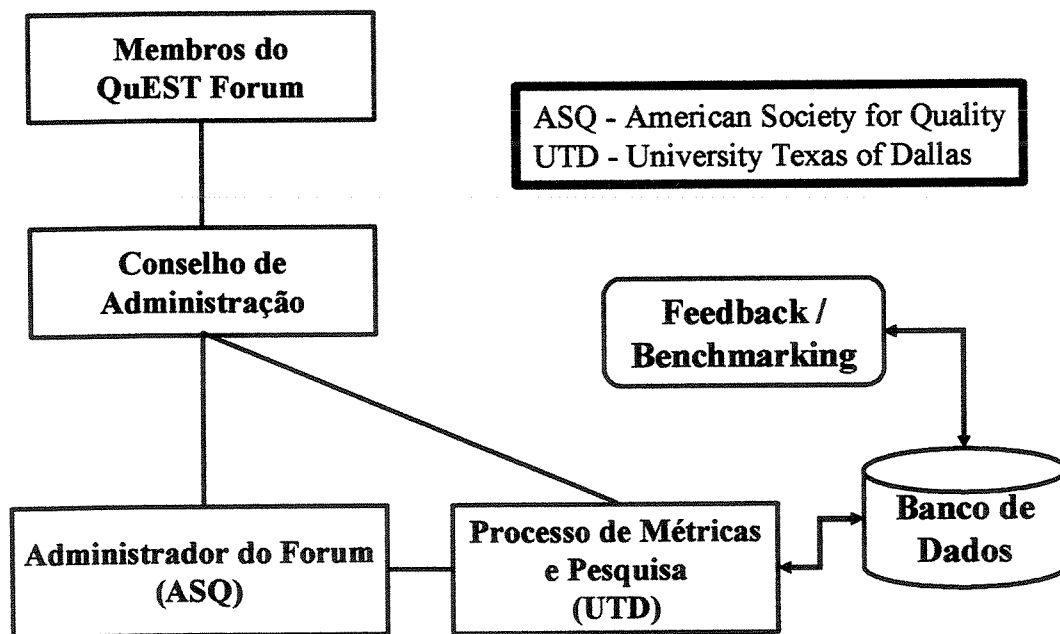


Figura 28 – Fluxo de dados da TL 9000 Fonte: QuEst Forum, 2003

Onde a ISO 9001, versão 2000, inovou, ao conseguir que as organizações documentassem seus sistemas, isto é que se tornassem efetivos, a TL 9000 inovará criando um sistema de indicadores de desempenho para a indústria de telecomunicações, que possa medir o desempenho dos fornecedores e que conduza a melhorias que causem impacto direto para os clientes.

Pelo fato da TL 9000 ter como base a ISO 9000:2000, ela padece dos mesmos pontos fracos relacionados com a estruturação de indicadores de desempenho global da organização, visto que os indicadores (métricas) da TL 9000 estão direcionadas para o produto (*hardware*, *software* e serviços) deixando de abordar as outras dimensões: financeira, processos internos, aprendizado e organização.

Espera-se a adoção da TL 9000 por aproximadamente dez mil fornecedores de telecomunicações em todo o mundo. O cenário no Brasil é de que as prestadoras de serviços de telecomunicações (clientes) passem a considerar a exigência de que seus fornecedores atendam aos requisitos da TL 9000 como forma de oferecer melhores serviços ao consumidor final.

As empresas brasileiras do segmento de telecomunicações deverão aderir à TL 9000 seja por serem exportadoras para grandes prestadoras de serviços de telecomunicações, seja por necessidade de melhorarem seus desempenhos, seja pela política de suas matrizes multinacionais comprometidas com esta norma. E os fornecedores dos fornecedores deverão adotá-la em função da sua importância na qualidade final dos fornecedores de serviços de telecomunicações.

A situação atual no cenário brasileiro é que a ABNT, por meio do CB-25, constituiu um comitê de estudo, SC 5/CE – TL 9000, composto por representantes dos fabricantes de produtos de telecomunicações (fornecedores), operadoras (clientes), consultorias e entidades acadêmicas, para estudo da TL 9000. O trabalho vem sendo desenvolvido desde 1999 e espera-se a publicação dos Livros 1 e 2, traduzidos e compatíveis com a última versão 3.0 do *QuEst Forum*, para final de 2002.

Capítulo 5

O cenário balanceado (BSC)

O mundo atravessa uma época de grandes transformações com enormes demandas sociais, políticas e econômicas. O mundo todo está sendo impactado pela onda da globalização dos mercados e pela frenética busca de soluções de continuidade e sobrevivência das organizações. A rapidez dos avanços e da inovação tecnológica só encontra similar na incessante busca de vantagens competitivas nos negócios, na política e no dia-a-dia das pessoas.

Nesta época de incerteza e desafios, em que os dirigentes, empresários, gerentes e administradores precisam tomar decisões cada vez mais rápidas, surge a necessidade de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.

Hoje, para serem bem sucedidas num mercado de alta segmentação onde a inovação, a rapidez e a qualidade são primordiais, as organizações precisam saber trabalhar em harmonia com seus clientes, parceiros e fornecedores, em ambientes onde as funções se entrelaçam e esvanecem para dar prioridade aos processos (4º princípio da qualidade – ISO 9001:2000). Isto exige das empresas estruturas cada vez mais enxutas e mais capazes, liberadas para poderem decidir com oportunidade, suportadas por sistemas de informações integrados e confiáveis, e com objetivos bem definidos que possam ser sistematicamente atingidos por colaboradores altamente motivados, qualificados e preparados, predispostos a trabalhar em equipes multifuncionais e auto-dirigidas, sempre dentro de altos princípios éticos e morais. Na mesma linha, é ainda exigido das empresas,

um elevado respeito pela sociedade, comunidade e pelo sistema ecológico direta ou indiretamente impactado pelas suas atividades.

Para conseguir isso, as organizações que demonstram desempenho superior na economia globalizada estão realmente mudando o enfoque, quase exclusivo, no planejamento com base nos sistemas contábeis tradicionais, para a gestão estratégica capaz de antecipar as mudanças de mercado, e onde os sistemas estruturados de desempenho global, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação e retenção do cliente, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e no crescimento de seus colaboradores e parceiros. Ou seja, as organizações já perceberam que necessitam buscar o equilíbrio entre a eficiência e a eficácia, CAMPOS (1998).

Num mercado de intensa competição global, as empresas competem em termos de excelência dos produtos, menor tempo de entrega, rapidez e eficiência nos serviços, menor burocracia interna, e pela satisfação e retenção dos clientes. Normalmente nenhuma destas variáveis é considerada pelas medidas de desempenho tradicionais, apesar de serem mensuráveis e fundamentais para que as empresas alcancem os objetivos primordiais de lucro e de crescimento. A razão disso é que o cliente não compra produto ou contrata serviço. O que ele compra é valor agregado na forma de produto ou serviço. O produto ou serviço por si só não faz a diferença. O diferencial está em todas as demais características e capacidades que agregam valor, percebido pelo cliente, ao produto ou ao serviço. Por isso a satisfação do cliente é uma condição necessária, porém não suficiente.

Os sistemas tradicionais de desempenho global, baseados em indicadores de produtividade, podem indicar o quanto a eficiência da organização melhorou, mas não indicam o motivo pelo qual a empresa está perdendo mercado. São os indicadores da qualidade que vão demonstrar a eficiência da organização. Atualmente as equipes de planejamento voltam a buscar na eficácia as oportunidades de vitalizar os negócios e perpetuar a organização. O problema não é de planejamento estratégico, mas sim de gestão estratégica, sendo a gestão: o planejamento, o controle e a melhoria do negócio.

Uma pesquisa da *Wm. Schiemann & Associates, Inc* (WSAI), realizada em 102 empresas da lista *Fortune 500*, publicada em julho de 1996 demonstrou que 50% dos esforços de mudanças das organizações falharam. A WSAI levantou os seguintes motivos que conduziram ao fracasso esses projetos de mudança:

- ☐ Resistência dos funcionários a fazer as coisas do modo diferente;
- ☐ Cultura inapropriada para suportar as mudanças;
- ☐ Comunicação deficiente dos propósitos ou dos planos de mudança;
- ☐ Acompanhamento deficiente das iniciativas de mudança;
- ☐ A alta direção não chegou a acordo com relação à estratégia do negócio;
- ☐ Falta de conhecimentos para suportar o processo de mudança.

Todo o processo de mudança falha fragorosamente quando o líder principal defende uma idéia, mas não a pratica. Tem que haver coerência entre o discurso e a ação, caso contrário a mensagem pode ser transmitida, mas não será nunca compreendida pelos níveis operacionais.

As lições aprendidas dos malogros ocorridos nas empresas pesquisadas pela WSAI indicam que mudanças bem sucedidas requerem o alinhamento da estratégia a longo prazo (a Visão de Futuro do Líder – 2º Fundamento da Excelência do PNQ) com os objetivos de médio prazo (os chamados Fatores Críticos de Sucesso – FCS), e, no curto prazo, destes objetivos entre si, sempre considerando pelo menos quatro diretrizes básicas:

- ☐ Perspectiva financeira;
- ☐ Perspectiva do cliente;
- ☐ Perspectiva dos processos internos;
- ☐ Perspectiva do aprendizado e crescimento.

Adicionalmente, todas as mudanças para serem bem sucedidas requerem:

- ❑ Clara definição da Visão Estratégica;
- ❑ Divulgação e plena compreensão da Visão de Futuro de Longo Alcance e da Missão Corporativa, facilitando aos gerentes a definição dos objetivos e metas de suas áreas, alinhadas com as corporativas;
- ❑ Busca constante da satisfação e retenção dos clientes;
- ❑ Exploração de todas as oportunidades de aprendizado, crescimento e de melhoria de processos;
- ❑ Alinhamento da estratégia da organização e dos fornecedores e parceiros no objetivo comum;
- ❑ Processos de mudança, aprovados por todos os interessados, e implementados de modo bem planejado;
- ❑ Liderança firme, presente e engajada;
- ❑ Medidas efetivas de avaliação do desempenho, do reconhecimento e da recompensa, que fomentem a satisfação dos colaboradores.

As tendências da nova sociedade baseiam-se em uma série de novas realidades e premissas onde a criatividade, a melhoria e integração de processo, a satisfação dos clientes, a estratégia, e a motivação e a capacitação dos colaboradores são iniciativas primordiais. Desta forma as organizações têm que mudar o foco das suas premissas da qualidade, de uma posição onde elas atuam para uma nova onde elas deveriam estar. A Tabela 18 mostra esta evolução.

De	Para
Tática	Estratégica
Satisfação dos clientes	Lealdade e retenção dos clientes
Sobrevivência	Perpetuação
Modelo que deu certo	Modelo próprio
Estrutura funcional	Organização por processos
Modelo Taylor	Times de trabalho autogeridos
Avaliação de desempenho	Gestão do desempenho
Avaliação	Análise crítica
Qualidade na organização	Qualidade no negócio

Tabela 18 – Evolução do posicionamento das organizações quanto à qualidade

Fonte: Campos, 1998

Segundo CAMPOS (1998), as novas tendências em Gestão de Negócios são:

- ❑ **Integração horizontal:** a representação de uma organização, no passado, normalmente apresentava os relacionamentos funcionais onde as pessoas eram agrupadas de acordo com as suas funções e níveis hierárquicos (organização verticalizada). O organograma da organização não representava “o quê”, o “por que” nem o “como” do negócio, mas apenas como as pessoas estão organizadas. Os problemas que as organizações encontravam estavam nas barreiras que são criadas consciente ou inconscientemente entre as diferentes áreas funcionais. Os gestores funcionais têm dificuldade em lidar com problemas porque são responsáveis e estão centralizados nas atividades de suas áreas de atuação. A principal causa dos problemas das organizações, principalmente de retrabalho e da baixa produtividade, reside na falta de visão dos processos operacionais como uma série de atividades multifuncionais interrelacionadas e na falta de reconhecimento da organização horizontal, ou seja, uma organização que incorpore todos os interessados e envolvidos num determinado processo, desde o cliente até o fornecedor passando pelo ambiente sócio-econômico, político, parcerias e pela concorrência. Na organização horizontal o enfoque passa a ser na sequência dos processos, ou seja no modo como a organização faz os seus negócios e no modo como responde às tendências e exigências do mercado, focalizada nos clientes. Este conceito é o 5º Princípio da Gestão da Qualidade da ISO 9001:2000. A Figura 29 mostra uma organização com integração horizontal.

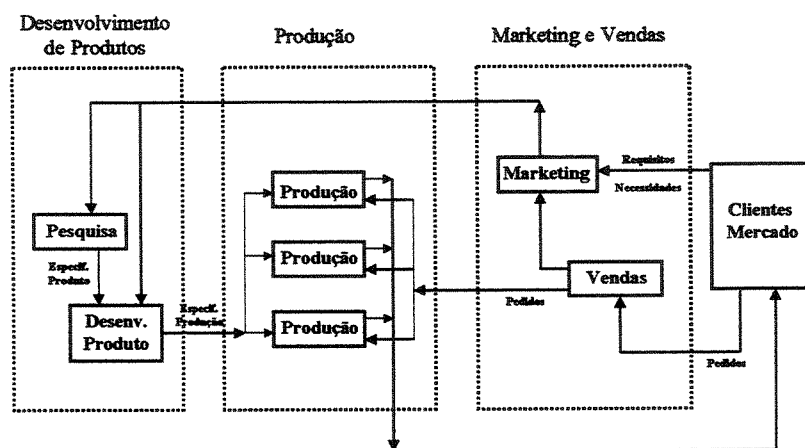


Figura 29 – Organização com integração horizontal Fonte: Campos, 1998

- ❑ **Organização adaptável:** é aquela que funciona como um sistema adaptável, que reage rapidamente às mudanças e tendências do mercado, pois a comunicação é fácil em todos os níveis e todos sabem a função que cada um desempenha. Ou seja, todos tem uma visão muito clara do sistema e dos objetivos da organização. A organização responde, em última análise, às necessidades dos clientes, por meio das informações extraídas dos sistemas de atendimento da reclamações, das áreas comerciais que procuram identificar os requisitos e expectativas dos clientes, dos concorrentes, pois a concorrência também está fornecendo produtos ao mesmo mercado e identificando as mesmas oportunidades. Os fornecedores também oferecem informações valiosas, e o conceito moderno é tratá-los como clientes, ou seja estabelecendo parcerias com fornecedores vitais, de modo a atender os clientes e recompensar adequadamente todas as partes interessadas no resultado da organização. Este é o 8º Fundamento da Excelência do PNQ. A Figura 30 mostra a organização como um sistema adaptável.

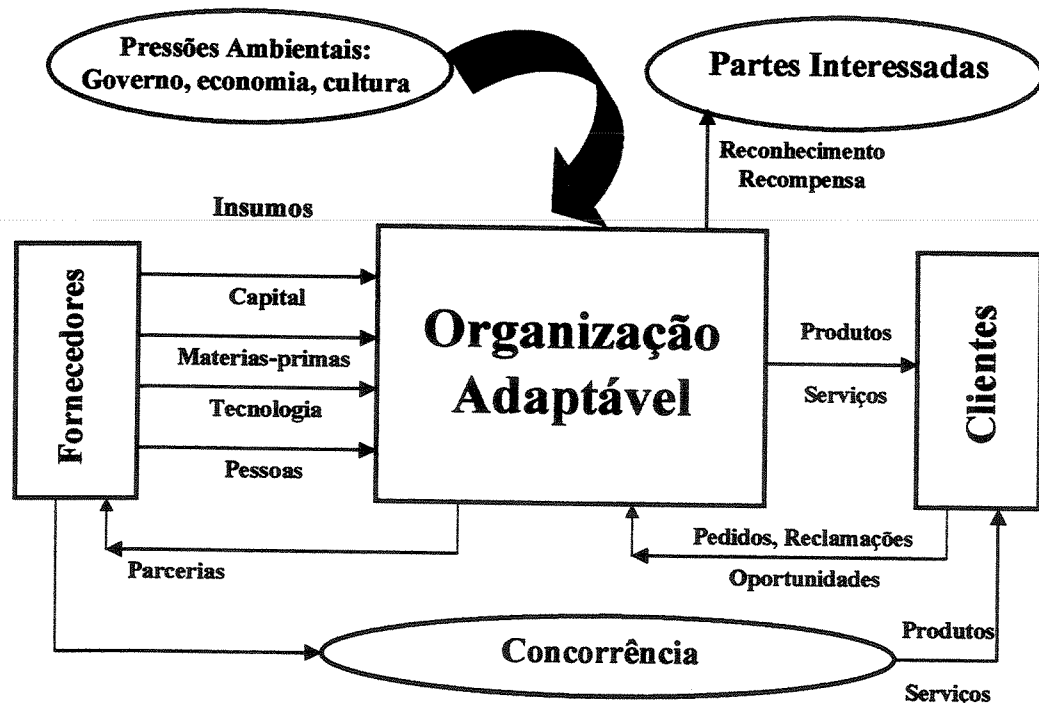


Figura 30 – Organização como um sistema adaptável Fonte: Campos, 1998

- ❑ **Visão Integrada de processos:** as organizações que desejam sobreviver nesta era de mudanças radicais, devem operar com processos integrados de negócio que cruzam as tradicionais funções operacionais. Desta forma combinam os benefícios da especialização funcional com a velocidade, eficiência e qualidade dos processos integrados. Espera-se que os processos interfuncionais corretamente administrados, permitam: significativa redução dos custos, aumento das receitas, eliminação do retrabalho, eliminação das atividades com baixo valor agregado, aplicação de novas tecnologias, redução significativa do tempo de ciclo, uso de times de trabalho autodirigidos com foco nos resultados, na solução de problemas e na satisfação dos clientes, e demais partes interessadas. Este é o 4º Princípio da Gestão da Qualidade da ISO 9001. A Figura 31 mostra uma visão integrada do processo.

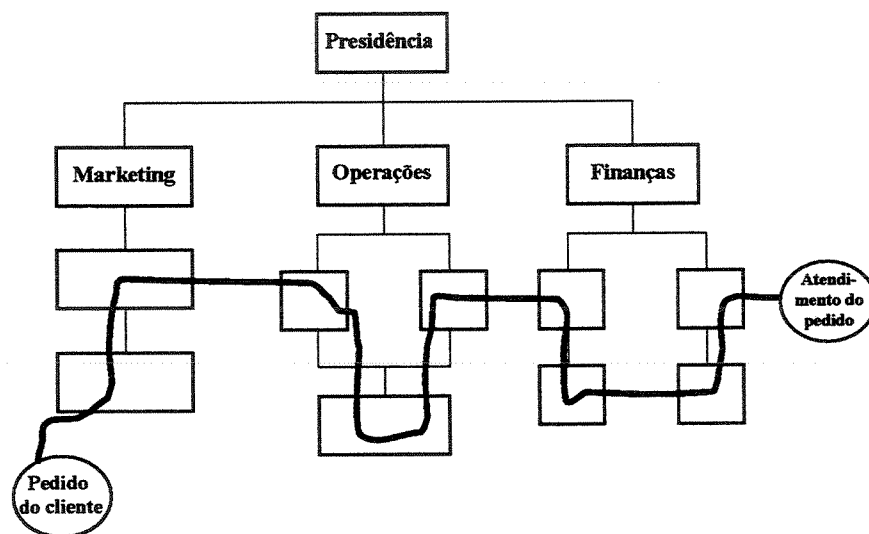


Figura 31 – Visão integrada do processo Fonte: Campos, 1998

- ❑ **Inovação:** a qualidade, o preço, a disponibilidade e determinadas características que atendem às necessidades específicas dos clientes passam a ser fundamentais. O ciclo de vida dos produtos diminuiu. A vantagem competitiva de uma versão de um produto não garante mais a liderança de mercado. As organizações que competem em mercados de rápido avanço tecnológico sabem que precisam antecipar as futuras necessidades de seus clientes, visualizando a possibilidade de oferecer produtos e serviços radicalmente novos,

integrando a tecnologia de desenvolvimento de novos produtos com a manutenção de eficientes processos operacionais e de serviços. A melhoria contínua dos processos e das capacidades dos produtos hoje é crítica até para os produtos que tem um ciclo de vida relativamente longo. Inovar é continuamente criar e lançar produtos tecnologicamente mais avançados, não perder a oportunidade de ganhar mercado com eles, e retirá-los oportunamente do mercado.

- ❑ **Valorização dos colaboradores:** a globalização e conseqüente abertura de mercado, estão forçando as organizações a serem mais competitivas e exigem grandes mudanças nos processos de gestão, na administração dos recursos humanos e na estrutura dos negócios. Para mudar o negócio, é preciso mudar a maneira como as pessoas pensam no futuro. A visão global de como a organização gera valor e onde os custos ocorrem é necessária para que todos entendam a estratégia da empresa. Todos devem saber quem são os clientes e o que eles necessitam. Só assim poderão aperfeiçoar os processos internos, melhorar os produtos e vencer a concorrência. Os colaboradores precisam ter consciência de que a sua função principal é a de contribuir espontaneamente para criar valor para os negócios com a sua experiência e seus conhecimentos. A alta direção precisa entender que esse conhecimento e experiência são críticos e vitais para o sucesso atual e futuro. Assim, os colaboradores devem ser reconhecidos como a melhor fonte para a rápida solução de problemas. A capacidade de uma organização ser capaz de constantemente criar e inovar está diretamente ligada à sua capacidade de administrar a autoridade e o poder em um ambiente de flexibilidade construtiva em que as pessoas sintam que podem assumir responsabilidades, sugerir melhorias e estejam motivadas para propor mudanças. A gestão participativa, onde todos os gerentes e colaboradores são envolvidos nos processos estratégicos, traz grandes desafios às empresas que desejam mudar e a seus dirigentes. É necessário um compromisso da liderança gerencial com a nova estratégia, garantindo a utilização e continuidade da cultura corporativa da qualidade, e que todos os colaboradores conheçam perfeitamente as suas metas individuais e coletivas e como estes objetivos se enquadram e alinham com as metas estratégicas da organização, que devem ser sempre direcionadas às necessidades das partes interessadas. Este é o 5º Fundamento da Excelência do PNQ e o 3º Princípio da Gestão da Qualidade da ISO 9001:2000.

Com base neste cenário foi criado em 1992 o *Balanced Scorecard* – BSC , ou Cenário Balanceado, por *Robert Kaplan* , professor da *Harvard Business School*, e *David P. Norton*, presidente da *Renaissance Solutions*. Este Cenário Balanceado é apresentado como uma metodologia emergente que permite o acompanhamento da situação dos negócios, pela análise dos resultados nas principais perspectivas financeiras e não financeiras, estabelecidas pela gestão estratégica com foco nas necessidades dos clientes e no planejamento a longo prazo, possibilitando assim oportunidades para reorientar iniciativas, redirecionar recursos, e introduzir em tempo inovações e melhorias estratégicas.

A Figura 32 mostra um modelo para o Planejamento Estratégico buscando o alinhamento entre estratégias e resultados.

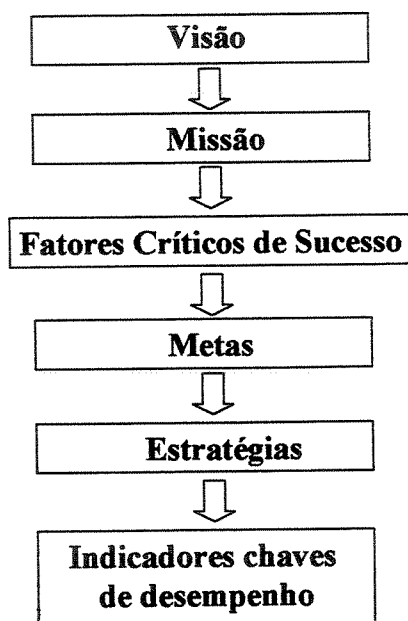


Figura 32 – Modelo de Planejamento Estratégico Fonte: Campos, 1998

As perspectivas financeiras e não financeiras são analisadas sob a ótica de melhoria dos processos, crescimento da organização e dos colaboradores e criação de valor para os clientes, enfatizando-se particularmente, que a medição do desempenho é um contínuo ato de saber balancear os indicadores contábeis e os ativos intangíveis, e que o retorno do investimento sempre

passa pela qualidade do produto/serviço e satisfação e retenção do cliente, seja ele externo ou interno.

O Cenário Balanceado deve auxiliar as unidades de negócio a integrar seus objetivos financeiros e não financeiros à estratégia da organização.

O modelo preconiza um instrumento abrangente, expresso em um conjunto coerente de indicadores de desempenho global, que, por um lado, seja suficientemente simples e compacto de modo a permitir uma rápida análise, mas que, por outro, permita um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de forma a possibilitar um total acompanhamento de todas as vertentes do negócio em suas mais importantes perspectivas.

Sua denominação (Cenário Balanceado) decorre de que, na visão de seus autores, uma organização só deverá ser considerada como estando no caminho do sucesso se os diferentes conjuntos de indicadores estiverem “balanceados ou equilibrados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

O Cenário Balanceado acompanha os principais indicadores de desempenho financeiro e não financeiro inseridos na estratégia de uma organização e possibilita uma rápida análise da situação, permitindo constantes correções de rumo de modo a garantir que todas as metas e objetivos sejam atingidos.

A metodologia criada por *Kaplan e Norton*, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (métricas) e mostradores (gráficos) de um painel de controle da empresa. Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros, resultantes de ações já tomadas, é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado,

ou seja, dos elementos básicos que conduzem a organização para o futuro desempenho financeiro do negócio.

O grande atrativo reside no fato de conectar a visão de futuro das organizações, com a formulação da estratégia e as medidas de avaliação de desempenho. O Cenário Balanceado complementa as tradicionais medidas de desempenho financeiro das organizações, sem menosprezar medidas operacionais de avaliação de desempenho na satisfação dos clientes, na inovação e melhoria dos processos internos, as medidas que viabilizam o desempenho financeiro futuro. Muito mais do que um sistema de medição de desempenho, o Cenário Balanceado é um sistema de gestão que permite a identificação das necessidades e a motivação das melhorias em áreas críticas e vitais como produtos, processos, desenvolvimento de mercado e satisfação dos clientes.

O Cenário Balanceado cria um ambiente apropriado para que as decisões relativas às operações do dia-a-dia possam ser sempre alinhadas com a estratégia e a visão empresarial, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o trabalho em equipe, integrando as lideranças executivas e as gerências operacionais, criando uma sistemática para consolidar e colocar em prática os numerosos programas de melhoria e inovação ativos nas organizações, catalisando esforços, orientando e motivando a organização que, por sua vez, alinha toda a ação para atingir os objetivos estratégicos.

É um instrumento abrangente que permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma organização, em um conjunto coerente de indicadores de desempenho global, a partir de quatro (no mínimo) ou mais diferentes perspectivas. Complementa os indicadores financeiros tradicionais com outros relativos a clientes, processos internos e inovação e melhoria. Muitas organizações adotam também outros indicadores específicos para a seu ramo de negócios. Na verdade, as organizações que desejem adotar a metodologia, devem buscar a melhor composição de indicadores para acompanhar todos os negócios e não se restringir unicamente às quatro perspectivas básicas traçadas por *Kaplan e Norton*.

Assim, para visualização adequada e acompanhamento do desempenho dos respectivos negócios, algumas unidades ou organizações podem ter necessidade de mais do que quatro perspectivas. Se for o caso, é natural que estas organizações tragam para o nível estratégico de seu painel de controle gráficos ou mostradores de desempenho em áreas específicas, enquanto que, em outras organizações, estes indicadores podem apenas ser avaliados a nível tático ou operacional, ou seja, em níveis inferiores da pirâmide organizacional.

A Figura 33 mostra o sistema estruturado para ligar os indicadores com a estratégia tendo como fundamento o Cenário Balanceado.

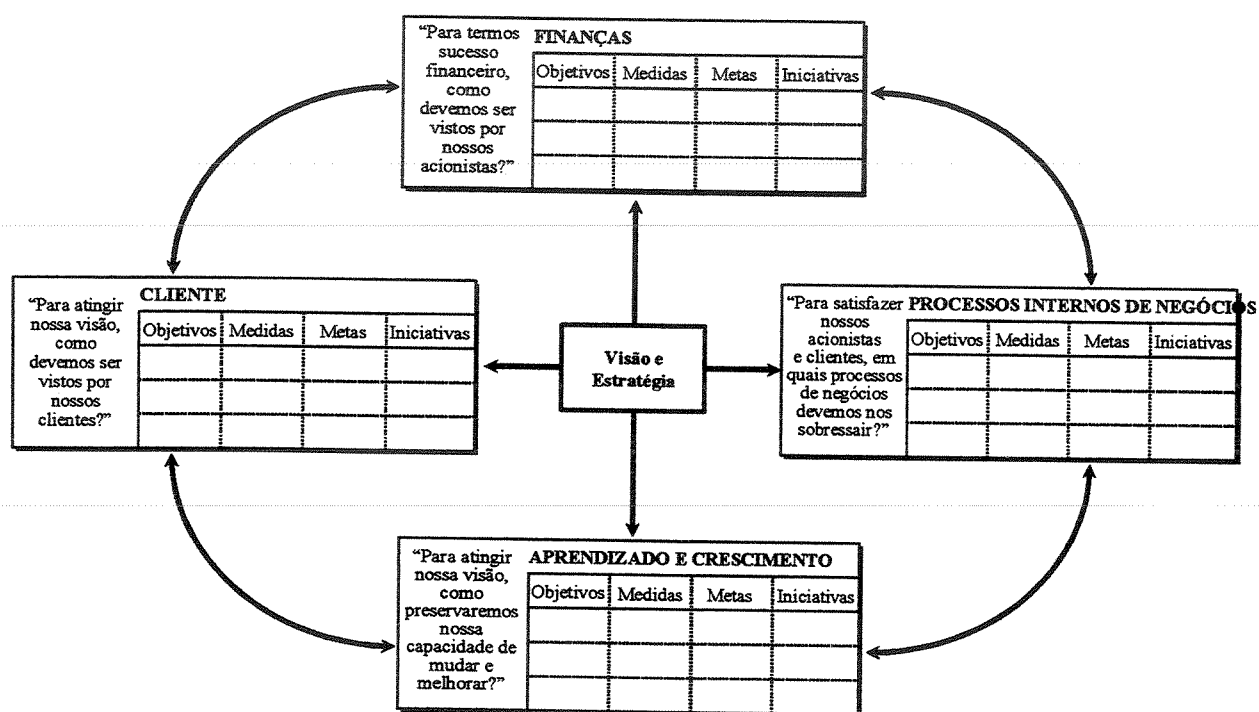


Figura 33 – Cenário Balanceado – Ligação dos indicadores com a estratégia

Fonte: Campos, 1998

Ao se introduzir estes conceitos para o acompanhamento do desempenho dos negócios, é estabelecida uma forte ligação entre a Gestão Estratégica (com foco no planejamento de longo prazo) e cada um dos processos operacionais a médio e curto prazo, possibilitando assim viabilizar os resultados pelo acompanhamento dos indicadores financeiros e não financeiros.

Desta forma o Cenário Balanceado é uma ferramenta complementar ao Plano Estratégico, que permite, por meio do processo de acompanhamento de indicadores financeiros e não financeiros, de modo rápido e simultâneo, monitorar os progressos alcançados, não apenas em termos dos tradicionais resultados econômicos, mas também na capacidade de criar ou expandir os ativos intangíveis necessários para a subsistência e crescimento futuro da organização.

O desempenho de todos os indicadores das unidades de negócio é periodicamente consolidado a nível de empresa por meio do Cenário Balanceado, permitindo fácil análise de resultados, que podem ser representados em gráficos de barras ou de radar para rápida visualização (painel de controle).

Construindo-se o cenário da unidade de negócios, este passa a ser a base para a construção dos departamentos e divisões funcionais da unidade de negócio. Os gerentes das divisões funcionais e departamentos devem construir os cenários de suas áreas de responsabilidade de modo consistente com o objetivo de viabilizar a missão e a estratégia da unidade de negócios.

Desta forma o Cenário Balanceado da unidade de negócios é desdobrado até alcançar todos os centros de responsabilidade, permitindo que todos trabalhem de forma coerente para atingir os resultados e objetivos, não apenas de sua área de responsabilidade funcional, mas também os de sua unidade.

Assim, o Cenário Balanceado é um mecanismo para a implementação da estratégia, não para a sua formulação, propiciando com isso uma nova visão da gerência estratégica, pois minimiza as deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.

Os sistemas de controle da grande maioria das empresas, construídos ao redor de objetivos e indicadores financeiros, não relacionam com igual clareza os esforços, progressos e insucessos, que estão ocorrendo na tentativa de alcançar os objetivos a longo prazo, criando assim uma lacuna

entre o estabelecimento das estratégias e a sua implementação. A Figura 34 mostra o Processo de Gerenciamento da Estratégia.

- ❑ **Esclarecer ou redefinir a visão:** permite aos gestores criar consenso acerca da visão e missão da organização, que devem ser expressos como um conjunto integrado de medidas e objetivos bem definidos para que todos tenham o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e do sucesso esperado. Sempre que o enfoque da organização se expanda ou desvie dos objetivos inicialmente traçados, a visão e missão devem ser redefinidas ou esclarecidas;
- ❑ **Comunicação e integração:** permite aos gestores comunicar suas próprias estratégias para os escalões superiores e inferiores, e também integrar todos os objetivos com os das áreas e individuais. Isso faz com que todos os níveis da organização entendam a estratégia adotada por sua área e como ela se integra aos objetivos a longo prazo da organização. Desde modo todos podem e devem contribuir para que as metas e objetivos das áreas e individuais estejam alinhados com a estratégia global da empresa;
- ❑ **Planejamento do negócio:** permite às empresas integrar os planos financeiros e estratégicos. Utilizando as medidas do Cenário Balanceado como base para a alocação de recursos e definição de prioridades os executivos podem concentrar a sua atenção nas iniciativas que visem alcançar os objetivos estratégicos a longo prazo sem prejuízo dos objetivos a curto prazo;
- ❑ **Aprendizado e crescimento:** oferece às empresas a capacidade conhecida como aprendizado estratégico. Os processos atuais de análise crítica e reformulação concentram o foco em avaliar se a empresa, as áreas e os colaboradores atingiram os resultados orçados ou projetados. Usando o Cenário Balanceado a empresa também pode monitorar os resultados a curto prazo em pelo menos três perspectivas adicionais, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.



Figura 34 – Processo de Gerenciamento da Estratégia Fonte: Campos, 1998

Ao considerar uma organização a partir de quatro perspectivas vitais, conforme mostrado na Figura 33, o Cenário Balanceado pretendia vincular o controle operacional de curto prazo à visão de longo prazo e estratégia do negócio. Desse modo, a organização focaliza algumas proporções-chave críticas em áreas de metas significativas. Em outras palavras, a organização é forçada a controlar e monitorar as operações do dia-a-dia, já que elas afetam o desenvolvimento amanhã. O que se faz hoje para amanhã talvez não tenha nenhum impacto financeiro que possa ser notado até depois de amanhã. O foco da organização é, então, ampliado e torna-se relevante ficar observando continuamente as medidas chave não-financeiras.

Contudo o conceito de monitoramento das medidas não-financeiras não é novo. Já se sabe, há muito tempo, que fazer funcionar uma organização pode ser quase reduzido a otimizar os lucros monetários, e a necessidade de usar medidas não-financeiras para manter o curso dos negócios não é novo também. Contudo, o estilo gerencial dos anos 80 em muitas organizações estava baseado na responsabilidade de lucro descentralizada e em uma divisão interna do negócio em algumas organizações separadas.

Na década passada, aumentou o interesse sobre o Cenário Balanceado. Os gerentes de nível médio têm sido especialmente receptivos; tem sido fácil para eles verem suas operações em termos de Cenário Balanceado, como uma ação equilibrada entre os diferentes interesses significativos. Nos níveis mais elevados da administração, entretanto, a sugestão de que as medidas-chave e as medidas não-financeiras sejam usadas no controle tem enfrentado forte oposição, competindo com os objetivos de lucro, que, aparentemente assemelham-se mais ao negócio. Com o conceito de Cenário Balanceado, a responsabilidade e o controle financeiros são substituídos por um panorama mais rico da realidade. Não que as medidas monetárias tenham perdido importância, mas, a esse respeito, também deve-se esforçar para obter um equilíbrio.

As principais críticas ao controle de gerencial tradicional, somente focado nas medidas financeiras:

- ❑ **Fornece informação distorcida para a tomada de decisão:** a informação sobre custos, rendimentos e lucratividade oferece a base para a tomada de decisão da organização. As medidas financeiras tradicionais mostram os resultados das atividades passadas. Uma informação desse tipo pode levar a uma ação inconsistente com os objetivos estratégicos.
- ❑ **Deixa de levar em consideração as exigências da organização e estratégias atuais:** fixar as medidas em termos monetários tem levado as organizações a ignorarem as medidas não-financeiras, menos tangíveis, tais como qualidade do produto, satisfação do cliente, tempo de entrega, flexibilidade na fabricação, vantagem de tempo no lançamento de um novo produto e um nível mais elevado de empregados com *know-how*. As medidas utilizadas enviam sinais distorcidos sobre a eficiência e a lucratividade do negócio.
- ❑ **Estimula o pensamento de curto prazo:** o controle financeiro também desencoraja o pensamento de longo prazo, levando a redução em pesquisa e desenvolvimento, cortes no treinamento, programas de motivação e incentivo diluídos e adiamento dos planos de investimento.
- ❑ **Tem uma posição secundária quanto às exigências do relatório financeiro:** as exigências de informação externo do relatório financeiro têm determinado o projeto dos sistemas do controle do gerenciamento. Os investidores da organização querem

informações contínuas sobre como o negócio está se comportando, de modo que possam compará-lo com as oportunidades de investimento alternativas. As medidas financeiras, em si, não oferecem uma visão verdadeira e justa sobre como um negócio está se desenvolvendo.

- ❑ **Oferece informação distorcida para a destinação do custo e controle dos investimentos:** tradicionalmente, o controle de custo não tem analisado por que um custo foi contraído; ele somente tem indicado o valor e o centro de custo. As bases tradicionais para a destinação do custo – com custos indiretos destinados com base nos custos diretos – estão ultrapassadas. A relação entre os custos direto e indireto tem mudado em consequência do aumento de gastos em pesquisa e desenvolvimento, sinergias, etc. Os subsídios cruzados entre os produtos tornam difícil medir a lucratividade real de qualquer produto. Além disso, é sempre impossível avaliar o custo de longo prazo para desenvolver um produto. Os custos devem ser destinados de alguma outra forma, em vez do método tradicional de somas padronizadas, tais como o custeio ABC.
- ❑ **Fornece informação abstrata para os empregados:** outro ponto fraco das medidas financeiras é que elas não têm sentido para grande parte da organização, consistindo de muitos empregados que não vêem como o trabalho deles está relacionado aos números mostrados nos diversos relatórios quinzenais e mensais. Os sistemas são sempre complicados demais e são, assim, um obstáculo para a flexibilidade da ação na linha de frente.
- ❑ **Dá pouca atenção ao ambiente do negócio:** os sistemas tradicionais de medida financeira ignoram as perspectivas do cliente e do concorrente e, pois, não podem nos dar os sinais de advertência antecipados das mudanças na indústria e no negócio da organização. As medidas financeiras encontradas na maioria dos sistemas de controle de gerenciamento têm um foco interno mais do que o externo. Essas medidas são usadas para fazer comparações com períodos prévios com base nos padrões que têm sido desenvolvidos internamente. Assim, é mais difícil comparar a organização de modo justo com os concorrentes, embora essa informação seja, pelo menos, tão importante como a performance da organização em relação aos objetivos que foram estabelecidos.

- ❑ **Pode fornecer informação distorcida:** os líderes atuais tendem a focalizar sobre os relatórios quinzenais e mensais, um fator que tende a favorecer as decisões de investimento a curto prazo. Além disso, essa perspectiva de curto prazo estimula a manipulação das medidas financeiras, que podem ser distorcidas e carecem de credibilidade para fins de análise e tomada de decisão.

O sentido da palavra *score* em Português significa marcação, um registro de pontos que é feito (como em um jogo). Outra definição seria “atribuir um grau”. Quando se fala de um *balanced scorecard*, quer-se dizer que o grau deve refletir um equilíbrio entre os vários elementos importantes do desempenho de uma organização, que seja usado para indicar os resultados esperados, bem como uma forma para ilustrar o plano do negócio.

Além disso, o processo de planejamento inteiro é afetado pelo formato do *scorecard*. Ele ajuda a focalizar as questões cruciais relativas ao equilíbrio entre o curto e longo prazos, e ao rumo estratégico apropriado dos esforços de cada um. O Cenário Balanceado se torna um catalisador para as discussões que, realmente, poderiam ser mantidas sem ele, mas que se tornam essenciais quando o mesmo é utilizado.

Das quatro perspectivas básicas do modelo, citadas na Figura 33, a estratégia e a visão explícitas formam a base de todas as quatro perspectivas. E para cada uma delas, são formulados objetivos estratégicos, medidas, metas específicas e planos de ação. Um processo contínuo centrado no Cenário Balanceado combina as quatro perspectivas; nele, o papel do *scorecard* é destacar o que devem ser os pontos focais dos esforços da organização. Na verdade, o processo é um ciclo, conforme mostrado na Figura 34, onde o ponto de vista torna-se explícito e é compartilhado e comunicado em termos de objetivos e incentivos. Os mesmos são usados para focalizar o trabalho, destinar os recursos e estabelecer as metas. Acompanhar os resultados na aprendizagem, os quais levam, por sua vez, a reexaminar os pontos de vista. Em cada etapa, o Cenário Balanceado serve como um meio de comunicação.

O processo de aprendizagem coloca uma ênfase especial sobre como medidas diferentes podem ser inter-relacionadas. Se a organização pretende ser lucrativa, seus clientes devem ser leais; se eles pretendem ser leais, a organização deve proporcionar bons serviços. Para oferecer bons serviços, a organização precisa de processos que sejam apropriados e que funcionem bem e, para isso, deve desenvolver as capacidades e habilidades dos funcionários. Desta forma, um Cenário Balanceado construído adequadamente deve contar a história da estratégia da organização. Ele deve identificar e deixar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa-e-efeito entre as medidas de resultado e os condutores da performance daqueles resultados. Cada medida selecionada para um Cenário Balanceado deve ser um elemento em uma corrente de relações de causa-e-efeito, que comunica o significado da estratégia da organização.

Importante destacar que as medidas podem descrever tanto o que foi alcançado (*outcomes* ou resultados), quanto o que afeta os resultados (*drivers* ou direcionadores). Normalmente, para as organizações o desempenho financeiro é, usualmente, o objetivo a longo prazo, mas as outras medidas fornecem sinais precoces e são mais apropriadas para manter o negócio em andamento. Nem todas as medidas devem fazer parte do Cenário Balanceado, as organizações vão dispor, ainda de inúmeras outras métricas. Pretende-se com o Cenário Balanceado ajudar a focalizar o que é importante. Recomenda-se que o Cenário Balanceado seja usado como uma ferramenta, adaptado à situação, para discutir e comunicar os pontos de vista e estratégia da organização.

A abordagem do Cenário Balanceado, enfatiza que a missão do gerenciamento refere-se a muito mais do que dinheiro: em outras palavras, conhecimento, confiança dos clientes e funcionários e a questão sobre o que será o futuro negócio. Se esses elementos não estiverem presentes, o lucro mostrado pela companhia valerá muito pouco. É difícil, e nem mesmo necessário, concordar sobre uma avaliação financeira de tudo. Esta abordagem pode facilmente levar a um efeito indesejado: um controle detalhado e uma direção que acha que pode dizer aos funcionários o que devem fazer o tempo todo. No passado, uma das razões para introduzir a responsabilidade descentralizada do lucro, foi dar aos gerentes um campo mais amplo de autoridade no sentido de adotar um número limitado de objetivos claramente declarados. No entanto, esta é a força da economia de mercado, enquanto um sistema de controle projetado de

forma inteligente por meio de diversas medidas e objetivos múltiplos sempre é considerado característico de uma economia planejada.

Os gerentes precisam de ampla liberdade de ação e objetivos claros que podem, certamente, ser monetários. Para evitar uma abordagem de curto prazo sem rumo, também poderia-se estar interessado em outro conjunto de objetivos numéricos. Não se pode deixar à cargo, somente dos gerentes, o direito absoluto de decidir quais os grupos de clientes que a organização deve tentar atrair; quanto será preciso gastar com o esforço, em que melhorias do processo investir e quais competência desenvolver. O mercado não vai sinalizar se fez-se as escolhas certas, até que seja tarde demais. Contudo, um relatório baseado no Cenário Balanceado, ajudará a organização a decidir o que fazer em todas essas áreas.

O Cenário Balanceado fornece uma ferramenta valiosa que permite aos funcionários entender a situação da organização, algo necessário se a mesma pretende atingir o dinamismo de que precisa para ser competitiva a longo prazo. O Cenário Balanceado também proporciona uma documentação útil a fim de desenvolver continuamente aquelas medidas para controle que guiarão a organização mais rapidamente no sentido de alcançar seus objetivos e sua visão. O resultado será que as operações diárias estarão baseadas em uma visão compartilhada quanto ao lugar para onde a organização deve ser conduzida no longo prazo. O curso a ser tomado pela mesma, então, torna-se uma realidade tangível e compreensível para cada um.

Além disso, com o Cenário Balanceado desdobrado por área de atividade, o controle das operações será percebido localmente como sendo mais relevante do que com os modelos prévios. Os funcionários terão mais compreensão e estarão bem mais motivados e, assim, mais abertos para mudarem e fortes para implementarem as decisões da organização. A mesma fica melhor na aprendizagem e mais perceptiva, desenvolvendo sua competência continuamente. O processo de formulação e implementação do Cenário Balanceado abrange várias áreas diferentes. A Figura 35 ilustra a extensão do processo e mostra as áreas envolvidas.

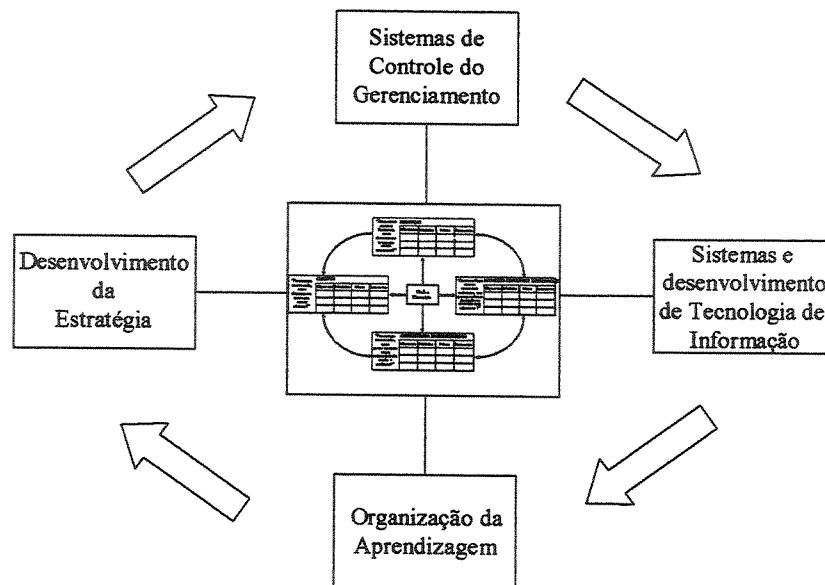


Figura 35 – Processo do Cenário Balanceado Fonte: Olve, Roy, Wetter, 2001

Desenvolvimento da Estratégia: o controle do gerenciamento começa com a visão e estratégia da organização, e o Cenário Balanceado é um método de controlar o negócio. Contudo, o caráter descritivo do Cenário Balanceado sempre leva a novas idéias sobre a visão da organização e a reconsiderar sua estratégia. Desta forma, preparar o Cenário Balanceado resultará em uma confirmação das estratégias existentes, embora, neste processo elas sejam expressas nos termos mais tangíveis dos objetivos e fatores críticos de sucesso.

Sistemas de Controle do Gerenciamento: este sistema enfatiza fortemente o modo como as estratégias da organização são traduzidas em medidas e objetivos para os vários gerentes encarregados e como o Cenário Balanceado oferece expressões abrangentes e equilibradas de suas obrigações. Em princípio, o processo deve ser repetido em cada nível da organização, de maneira que todos os funcionários adquiram um senso de participação e possam entender sua parte no esquema estratégico total.

Sistemas e Desenvolvimento de Tecnologia de Informação: para que o Cenário Balanceado possa ser usado em toda a organização, o procedimento para lidar com as medidas deve, naturalmente, ser acessível àquele que o utiliza e não ser excessivamente complexo. Os dados devem ser registrados, verificados e colocados à disposição. Normalmente, o Cenário Balanceado esboçará uma combinação de dados que já em uso na organização e de novas medidas, algumas das quais podem ser bastante informais quanto à natureza. No projeto do Cenário Balanceado para

o controle estratégico, é natural considerar os aspectos práticos da compilação de dados e dos sistemas existentes. Essa afirmativa é especialmente verdadeira quanto à fase introdutória, quando o Cenário Balanceado da organização ainda não assumiu sua forma bem definida. Contudo, mesmo um sistema provisório requer soluções práticas e respostas para algumas questões relativas à responsabilidade das medidas: quantas vezes, que sistemas de controle usar, quem está encarregado, etc.

Organização da Aprendizagem: a função básica do Cenário Balanceado é controlar as operações da organização. Ele fornece uma linguagem para descrever as expectativas e a performance lançando, assim, a base para as discussões sobre o modo como cada pessoa pode contribuir para realizar a visão da organização. Assim, os esforços para desenvolverem-se as bases de dados do cliente, ou atraírem os clientes a novos segmentos do mercado talvez não sejam lucrativos no curto prazo, mas podem ser justificáveis em vista dos benefícios antecipados no longo prazo. O Cenário Balanceado oferece uma base para determinar o peso adequado a ser conferido a tais esforços no balanço geral e para comunicar esse peso por meio do controle do gerenciamento. Por extensão, também há um efeito mais acumulativo. Quando ganha-se experiência sobre o modo como a base de dados do novo cliente está sendo usada, ou como as vendas estão evoluindo nos segmentos de novo cliente, os pressupostos sobre as relações causais serão confirmados ou contestados. Desta forma, o uso do Cenário Balanceado também pode facilitar a aprendizagem. Tanto nos níveis das pessoas da organização, desenvolvendo um entendimento melhor da relação entre o que se faz e quão bem a organização prospera.

A Figura 36 mostra um resumo do modo como o Cenário Balanceado é desenvolvido.

Visão: na parte superior do modelo, no nível mais alto, está a visão da organização. Por visão, quer-se dizer a situação futura desejada pela organização. O propósito da visão é orientar, controlar e desafiar uma organização inteira no sentido de conceber um conceito comum a todos da organização no futuro.

Perspectivas: a visão geral é desdobrada e descrita em termos de algumas perspectivas. Aquelas mais freqüentemente usadas são as perspectivas financeiras e dos acionistas, a do cliente, a do processo do negócio/interno e uma perspectiva do crescimento e da aprendizagem. Mais

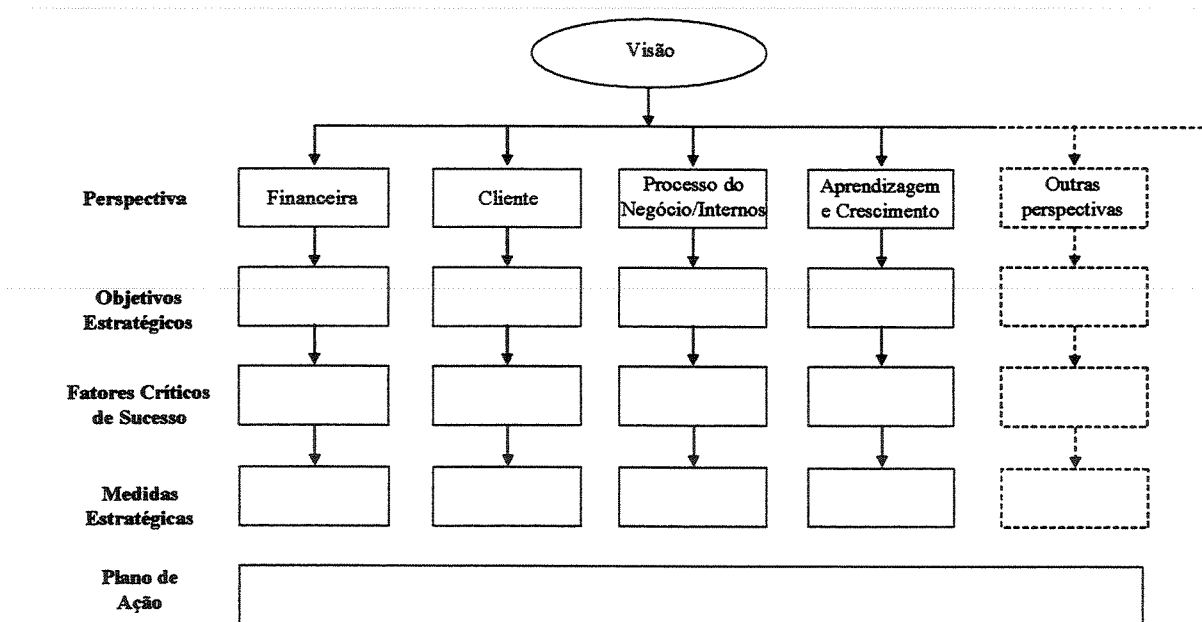
recentemente algumas organizações têm acrescentado outras perspectivas: pessoas, sociedade, etc.

Objetivos Estratégicos: a visão expressa como alguns dos objetivos estratégicos mais específicos. Isso serve para orientar a organização no sentido de alcançar sua visão.

Fatores Críticos de Sucesso: neste nível, são descritos aqueles fatores mais críticos para o sucesso da organização com sua visão.

Medidas Estratégicas: esta parte do Cenário Balanceado descreve as medidas e os objetivos que foram desenvolvidos para permitir que a direção acompanhe os esforços sistemáticos da organização para explorar os fatores de sucesso considerados mais críticos para a conquista dos objetivos.

Plano de ação: finalmente, para completar o Cenário Balanceado, também deve haver uma parte descrevendo as ações específicas e as etapas que serão necessárias no futuro.



Objetivos Estratégicos: Se nossa visão for bem-sucedida, como nos diferenciaremos?

Fatores Críticos de Sucesso: Quais são os fatores críticos do sucesso para atingirmos nossos objetivos estratégicos?

Medidas Estratégicas: Quais são as medidas críticas que indicam nossa direção estratégica?

Plano de ação: Qual deve ser o nosso plano de ação para obtermos sucesso?

Figura 36 – Visão abrangente do processo Fonte: Olve, Roy, Wetter, 2001

Uma premissa fundamental para desenvolver um Cenário Balanceado para a organização é que todos os envolvidos concordem, basicamente, com as características gerais do mercado onde a organização opera. Portanto a organização deve fornecer tempo e recursos suficientes para cada um dos envolvidos no projeto, a fim de obterem a informação necessária para formar uma opinião bem fundamentada.

A Tabela 19 mostra de forma resumida o processo e também indica a natureza do trabalho e o tempo exigido para cada etapa.

ETAPA	DESCRIÇÃO	ENVOLVIDOS
1	Estabelecer/confirmar a visão	Alta direção
2	Estabelecer as perspectivas	Alta direção, grupos de projeto
3	Formular os objetivos estratégicos	Alta direção, grupos de projeto
4	Identificar os fatores críticos de sucesso	Alta direção, grupos de projeto
5	Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio	Alta direção
6	Desdobrar o cenário balanceado e medidas pela organização	Alta direção e líderes das áreas
7	Formular os objetivos	Líderes de cada área e validado pela alta direção
8	Desenvolver um plano de ação	Preparado pelos grupos das áreas
9	Implantar o cenário balanceado	Disseminado por toda organização, envolvendo todos os funcionários.

Tabela 19 – Etapas para a construção do BSC Fonte: Olve, Roy, Wetter, 2001

Etapas 1 - Estabelecer/confirmar a visão da organização: como o modelo do cenário balanceado baseia-se em uma visão abrangente compartilhada, é essencial determinar, em um estágio inicial, se existe, de fato, uma visão conjunta. Como o cenário balanceado proporcionará

para a organização um foco mais forte do que antes, as consequências de uma visão distorcida podem ser extremamente graves.

Sempre deve haver uma visão compartilhada razoável da situação externa e interna da organização, antes que possa ser desenvolvida uma visão comum. A fim de estabelecer-se uma visão, alguns fatores devem ser considerados, conforme mostrado na Figura 37.

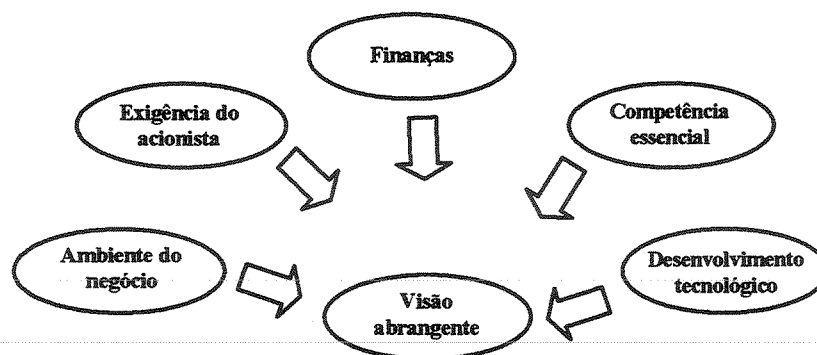


Figura 37 – Fatores que formam a base para estabelecimento da visão

Por exemplo, um conjunto de questões que não pode ser ignorado relaciona-se à maneira como a evolução da tecnologia de informação afetará a organização, pois as necessidades do cliente por produtos e serviços estão cada vez mais individualizadas. Desta forma, em vista do ritmo de mudança, é essencial que a maior parte da organização, tanto quanto possível, esteja envolvida ativamente em uma discussão contínua sobre o desenvolvimento do negócio.

Por esta razão, a direção deve tentar encontrar as formas apropriadas de comunicação para esse tipo de discussão e debate. A fim de obter sucesso, a organização deve focalizar um curso comum de desenvolvimento, baseado em uma visão da situação interna e externa e dos principais fatores de sucesso que seja compartilhada pela organização inteira. Esse foco dará a flexibilidade e o dinamismo de que a organização necessita para uma adaptação contínua a um ambiente do negócio que sofre alterações freqüentes.

Depois que a visão foi estabelecida, mas antes de continuar com o desenvolvimento do cenário balanceado, deve-se obter uma confirmação final do modo como cada membro da organização percebe essa visão. Uma maneira seria fazer com que cada participante descreva como ele acredita que a organização parecerá quando a visão for alcançada. Assim, cada um apresentaria seu próprio panorama sobre a futura organização, a partir das perspectivas financeira, do cliente, do processo e do desenvolvimento, etc. As questões abaixo podem oferecer ajuda, antes que a visão seja adotada definitivamente:

- ☐ A visão nos oferece a confiança de que necessitamos?
- ☐ A visão nos oferece o desafio de que necessitamos?
- ☐ A visão pode ajudar-nos a formular nossos objetivos pessoais de maneira satisfatória?
- ☐ Nós achamos que a visão faz sentido e que ela é “nossa”?

Etapa 2 - Estabelecer as perspectivas: Depois que a visão abrangente e o conceito do negócio foram estabelecidos, deve-se considerar a escolha de perspectivas sobre as quais o cenário balanceado vai ser construído. *Kaplan e Norton* sugeriram 4 perspectivas: a financeira, do cliente, processo do negócio/interno e perspectivas de aprendizagem e crescimento, contudo a escolha das perspectivas deve ser governada, basicamente, pela lógica do negócio, com uma inter-relação clara entre as diferentes perspectivas. Assim, a perspectiva de desenvolvimento deve, pois, mostrar a maneira como a direção pretende desenvolver a organização e os produtos e serviços oferecidos, com o propósito de dar uma forma aos processos e adicionar valor aos clientes. Esses efeitos devem, então ser observados sob a perspectiva financeira.

Etapa 3 - Formular os objetivos estratégicos: o cenário balanceado é, basicamente, uma ferramenta para formular e implementar a estratégia da organização. O modelo deve ser visto como um instrumento para traduzir uma visão e estratégia abstratas em medidas e objetivos específicos. Em outras palavras, o cenário balanceado bem-formulado serve como uma apresentação de uma estratégia da organização. Assim, o propósito desta etapa é traduzir a visão para termos tangíveis a partir das perspectivas estabelecidas e, desse modo, alcançar o equilíbrio total que é a característica única do modelo e do método. Uma estratégia descreve as regras, os

fatos e as decisões básicos necessários para a organização passar da situação presente para aquela desejada no futuro, a visão.

O processo real de formular uma estratégia é, usualmente, bastante complexo e pede um aporte substancial de recursos. Uma das razões é que, geralmente, há numerosos aspectos e variáveis a serem considerados. Como em muitas outras áreas, não há concordância quanto ao procedimento adequado para formular a estratégia de uma organização. Não obstante, há sempre a questão fundamental sobre o modo como a organização pode adquirir e manter uma vantagem competitiva duradoura sobre seus concorrentes. Essa questão repousa no âmago do processo de desenvolver e formular uma estratégia. As vantagens principais do cenário balanceado é tornar mais fácil o desdobramento da visão em estratégias específicas baseadas na realidade e as pessoas, na organização, acham que podem entendê-las e trabalhar com elas.

Uma das formas de chegar a essa fase do processo em andamento é pedir aos participantes para descreverem as regras básicas gerais que poderão orientar, mais fácil e eficientemente, a organização no sentido da visão desejada. Essa descrição deve basear-se nas várias perspectivas e, em certa medida, em cada uma delas. Um ponto de partida apropriado seria a descrição prévia de como a organização vai encarar o fundo. A partir daí, as regras e estratégias básicas adequadas podem ser identificadas quanto a alguns aspectos: lucratividade a curto e longo prazos; as formas sob as quais a organização deve competir, tais como preço e prazo de entrega; tipo de concorrência a ser cultivado. As outras estratégias a serem estabelecidas relacionam-se às áreas em que a organização desenvolverá seus produtos e serviços, e quem será responsável pelo desenvolvimento. Ao completar essa fase, o grupo terá uma frase para cada perspectiva indicando as estratégias principais, em ordem de prioridade, para atingir a visão desejada.

A perspectiva financeira deve mostrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas, enquanto, ao mesmo tempo, estabelece vários dos objetivos de longo prazo e, assim, grande parte das regras e premissas básicas gerais para as outras perspectivas. Esta perspectiva descreve o que os acionistas esperam da organização em termos de crescimento e lucratividade. Também descreve quais os riscos financeiros que podem ser aceitos. Outras

questões que podem ser abordadas dizem respeito ao custo e às estratégias de investimento, à quantidade máxima permitida de contas que podem ser recebidas, etc.

A perspectiva do cliente descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele. Portanto, os processos internos e os esforços de desenvolvimento da organização devem ser orientados por essa perspectiva. Pode-se dizer que esta parte do processo é o coração do cenário balanceado. Muito dos esforços é dirigido no sentido de determinar como aumentar ou garantir a lealdade do cliente. Para tanto tem-se que estar familiarizado com o processo de compra dos clientes, entender claramente o que o produto ou serviço significa para eles. Quão importante é o preço para o cliente comparado a outros valores tais como qualidade, funcionalidade, prazo de entrega, imagem, relacionamentos, etc. As estratégias escolhidas devem estar baseadas sobre estas análises e devem descrever os segmentos de cliente a serem priorizados, identificar as formas de competição e especificar políticas e regras aplicáveis a essas áreas. As medidas, que são uma consequência natural dessas escolhas estratégicas, devem oferecer uma visão abrangente a partir da perspectiva do cliente.

A perspectiva do processo do negócio/interno deve gerar as formas corretas de valor para os clientes e que levam também à satisfação das expectativas dos acionistas. Deve-se inicialmente identificar os processos da organização em todos os níveis, procurando descrevê-los a partir da análise das necessidades do cliente por meio da entrega do produto ou serviço. Assim procura-se eliminar todos os processos que, direta ou indiretamente, não criam valor para o cliente. Os processos restantes devem ser descritos em termos dos custos, do tempo do processo, da garantia da qualidade, etc. Os resultados então, fornecerão uma base para escolher as formas de medir esses processos. Alguns dos processos mais importantes a serem descritos e analisados são aqueles que tendem a aumentar a base do cliente e aqueles que afetam diretamente a lealdade do cliente. Também são importantes o processo de desenvolvimento do produto e sua relação com as necessidades do cliente. A perspectiva do processo do negócio é, basicamente, uma análise dos processos internos da organização. A análise sempre inclui a identificação dos recursos e das capacidades que a organização precisa para elevar o seu próprio nível de qualidade.

A perspectiva de aprendizagem e do crescimento permite à organização assegurar sua capacidade de renovação a longo prazo, um pré-requisito para a sobrevivência no decorrer do tempo. Sob essa perspectiva, a organização deve considerar não apenas o que deve fazer para manter e desenvolver o *know-how* necessário para entender e satisfazer as necessidades do cliente, mas também como pode manter a eficiência e a produtividade necessárias dos processos que, presentemente, criam valor para o cliente. Visto que, o *know-how*, em um grau sempre crescente, é um bem perecível, ficará cada vez mais importante decidir quais as competências essenciais que a organização deve cultivar como base para o seu desenvolvimento futuro. Como consequência dessa escolha estratégica, a organização também terá que determinar como obter o *know-how* de que precisará ainda em áreas onde ficou decidido não ter sua competência essencial. Chegando-se a uma estratégia da competência apropriada, que especifique aquelas áreas em que a organização investirá a fim de desenvolver sua própria competência a partir de dentro, e aquelas em que vai recorrer à colaboração e aos contatos com os parceiros de fora, as seguintes questões podem ser úteis:

De que consiste a competência?

- ☐ Para o que ela deve ser utilizada?
- ☐ Como ela afeta o valor para o cliente?
- ☐ Quão especializada ela é?
- ☐ Como ela muda no decorrer do tempo?
- ☐ Com que frequência ela é usada?

Como ela é afetada pela tecnologia da informação (TI)?

Etapa 4 - Identificar os fatores críticos de sucesso: Esta etapa significa passar das descrições e estratégias resumidas anteriormente para a discussão e o julgamento do que é necessário para a visão ser bem-sucedida, e quais fatores terão os efeitos maiores sobre o resultado. Em outras palavras, a organização deve agora decidir quais são os fatores mais críticos para o sucesso e classificá-los em ordem de prioridade. Uma forma adequada para se começar essa

parte do processo seria formar grupos de discussão para determinar, por exemplo, quais são os cinco fatores mais importantes para alcançar-se os objetivos estratégicos estabelecidos previamente. A lista desses fatores fornecerá, então, uma base para continuar desenvolvendo as medidas-chave.

Antes de iniciar-se o trabalho para desenvolvimento das medidas, é importante alinhar o cenário balanceado tanto vertical como horizontalmente. Em outras palavras, tem-se que descobrir se o cenário balanceado é consistente internamente, em uma extensão razoável, com respeito a seus aspectos relevantes. O alinhamento vertical é, mais ou menos, automático porque os fatores críticos do sucesso são identificados e classificados em ordem de prioridade. A forma mais fácil de alinhar os fatores horizontalmente é preparar um desenho do cenário balanceado tal como um fluxograma e examiná-lo para verificar se as perspectivas diferentes naturalmente relacionam-se entre si. É igualmente importante evitar qualquer possibilidade de que um bom escore em um fator de sucesso possa ser atingido à custa de outro; essa ressalva aplica-se, até com mais ênfase, às medidas a serem desenvolvidas subsequentemente.

Etapa 5 – Desenvolver medidas, identificar as causas-e-efeitos e estabelecer um equilíbrio: Nesta etapa, são desenvolvidas as medidas-chave relevantes para o cenário balanceado, sendo que o grande desafio é encontrar relações claras de causa-e-efeito e criar um equilíbrio entre as diferentes medidas nas perspectivas selecionadas. Portanto, é importante incluir uma discussão sobre a possibilidade de alcançar um equilíbrio entre as diferentes medidas, de modo que as melhorias de curto prazo não entrem em conflito com os objetivos de longo prazo. As medidas, nas diferentes perspectivas, não devem levar ao subdimensionamento, mas devem ajustar-se à visão abrangente e estratégia geral, bem como sustentá-las. A Figura 38 mostra um exemplo de como as relações de causa-e-efeito entre as iniciativas estratégicas e as medidas escolhidas podem ser analisadas e garantidas.

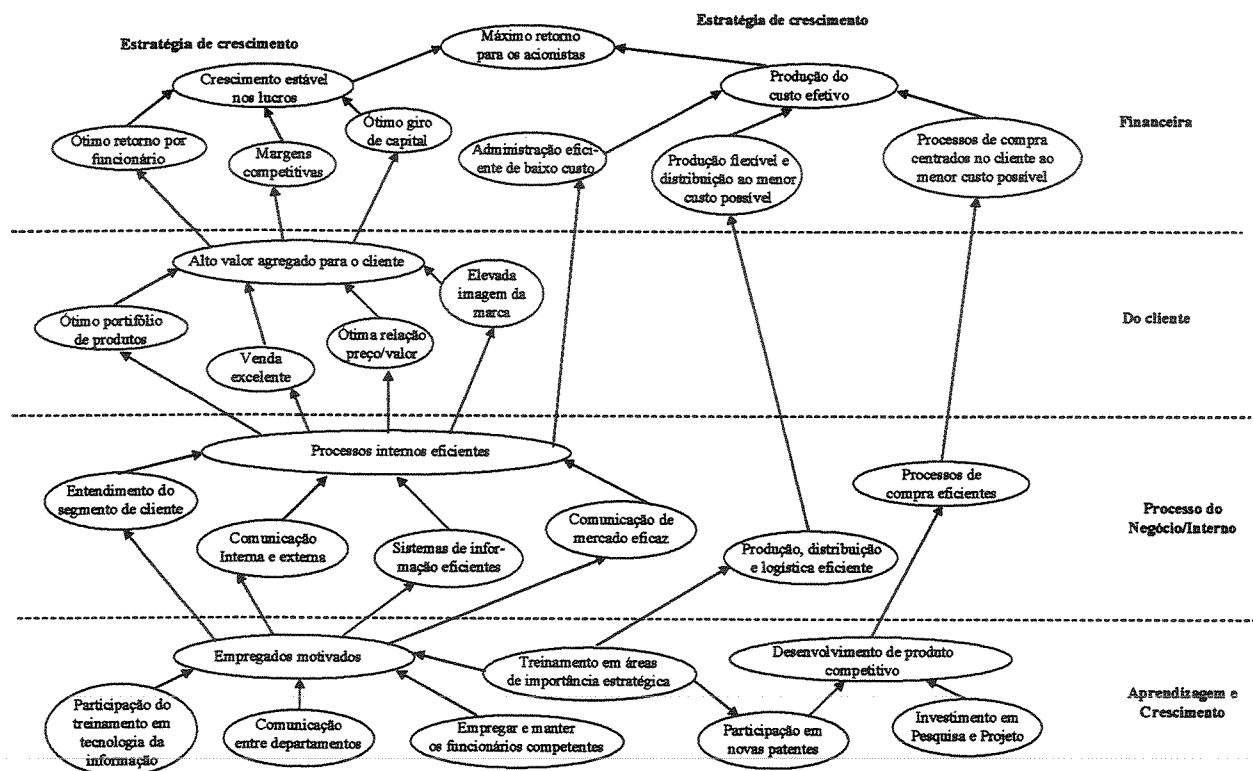


Figura 38 – Relações de causa-e-efeito entre as iniciativas e medidas estratégicas

Etapa 7 – Desdobramento do cenário balanceado e medidas pela organização:

Dependendo do tamanho da organização, o cenário balanceado e as medidas geralmente são desdobradas e aplicadas nas áreas da organização. Como exemplo a Figura 39 mostra cinco níveis diferentes em uma organização: a alta direção, a unidade de negócio, o departamento/função, o grupo e as pessoas. Já que um dos propósitos do cenário balanceado é permitir aos funcionários verem claramente como a visão da organização e os objetivos gerais afetam as operações diárias, é necessário desdobrar o cenário balanceado em um nível onde ele se torna suficientemente tangível e compreensível.

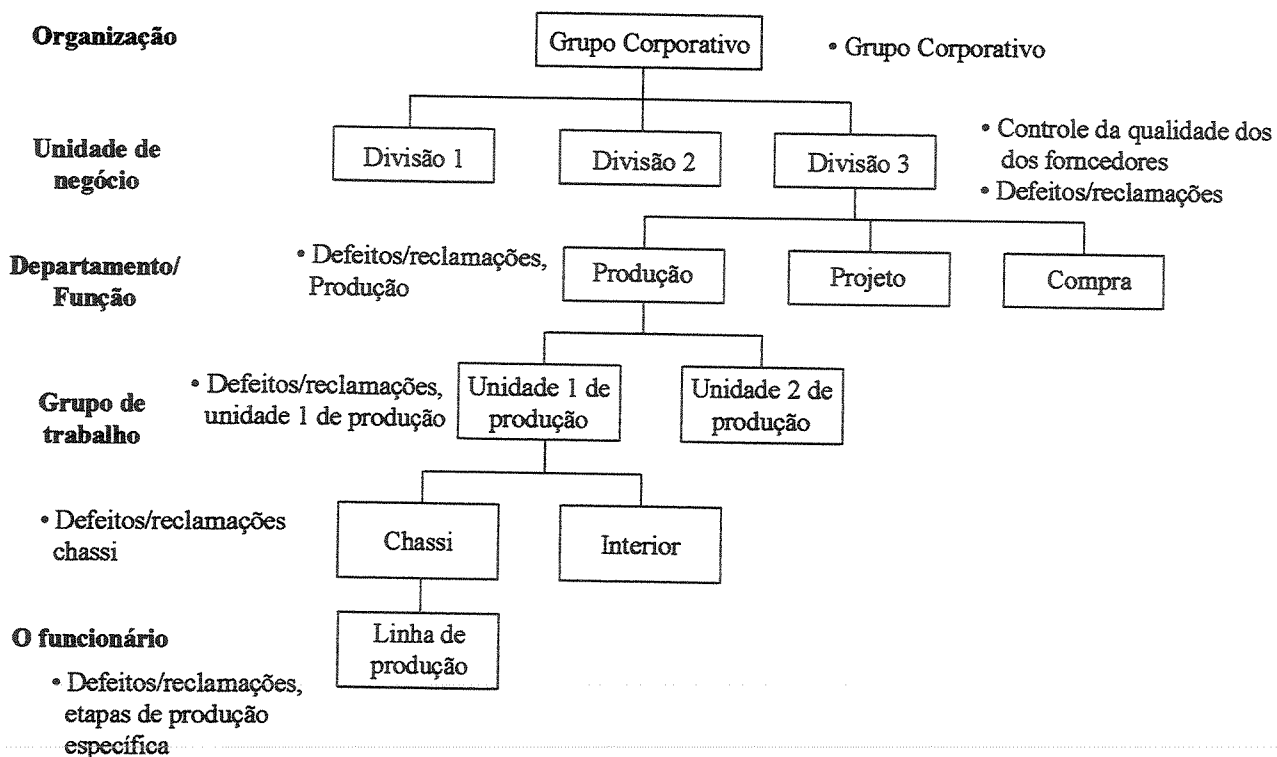


Figura 39 – Exemplo de um desdobramento da perspectiva do cliente Fonte: Olve, Roy, Wetter, 2001

A Figura 40 mostra um exemplo prático de desdobramento do cenário balanceado para uma organização de varejo de vestuário.

Etapa 8 – Formular os objetivos: Os objetivos devem ser fixados para cada medida usada. Uma organização necessita tanto de objetivos de curto e de longo prazo, de modo que ela possa verificar seu curso continuamente e tomar as atitudes corretivas necessárias a tempo. É essencial que esses objetivos sejam consistentes com a visão abrangentes e a estratégia geral, e que eles não entrem em conflito uns com os outros. Por essa razão, os objetivos devem ficar alinhados tanto horizontal quanto verticalmente. Também é importante criar um processo para especificar as responsabilidades, a fim de fixar os objetivos e medir a performance. O processo deve gerar respostas às seguintes perguntas: De que forma? Para quais áreas? Com que frequência? Por quem?

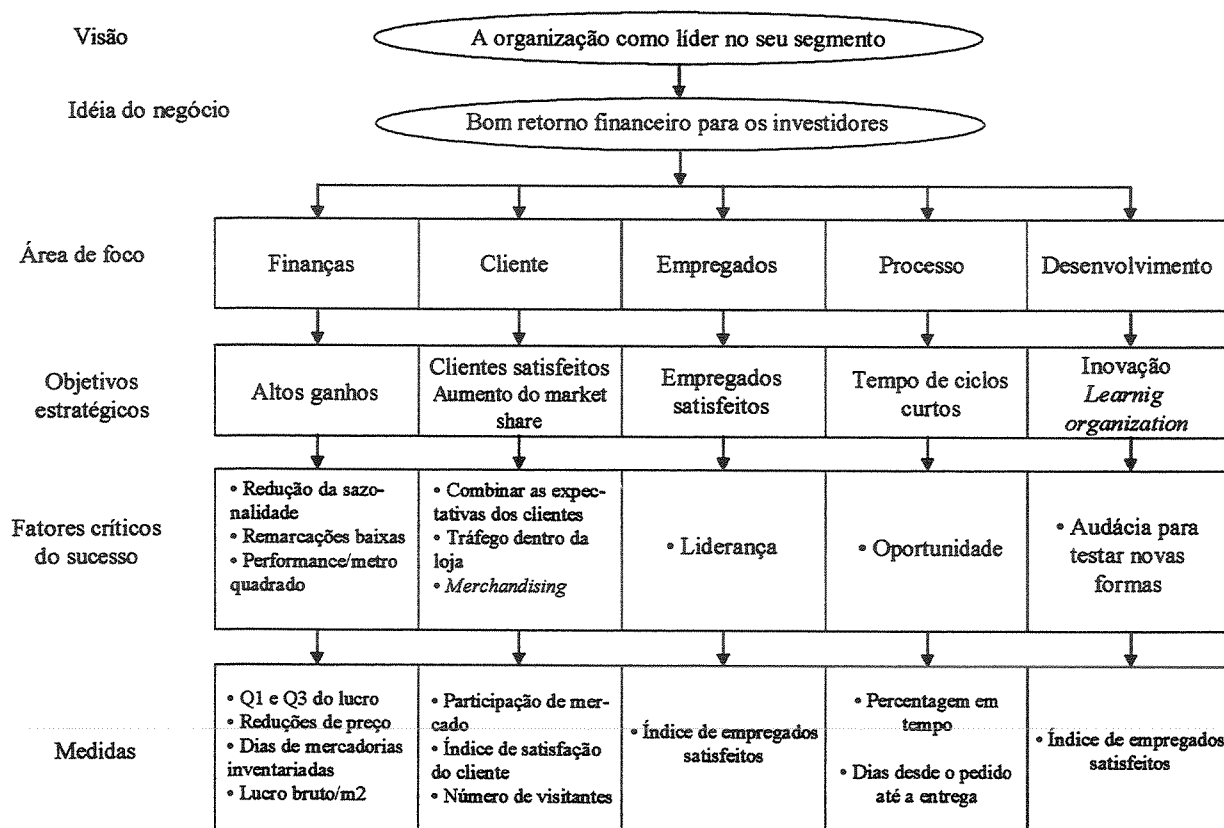


Figura 40 – Resumo de um cenário balanceado para uma organização de varejo de roupas

Fonte: Olve, Roy, Wetter, 2001

Etapa 9 – Desenvolver um plano de ação: Para completar o cenário balanceado, deve-se especificar as etapas a serem cumpridas para alcançar os objetivos e a visão que foram fixados. Esse plano de ação deve incluir tanto as pessoas responsáveis como um cronograma para emissão dos relatórios, sendo um dos principais documentos da alta direção para exercer o seu controle.

Etapa 10 – Implementando o cenário balanceado: Para manter o interesse sobre o cenário balanceado, é necessário acompanhá-lo em bases contínuas, de modo que ele preencha a função pretendida como uma ferramenta de administração. Para este propósito serão necessárias ações da tecnologia de informação (TI) relevantes para facilitar o relato e a compilação de dados.

Também é importante que o cenário balanceado seja usado em toda a organização nos aspectos cotidianos da administração. Se, assim, ele fornecer uma base para a agenda diária de cada área da organização, o mesmo terá uma função natural no relato atual e controle por meio de seu impacto nas operações do dia-a-dia. O plano de implementação deve, portanto, incluir regras e formas sugeridas para assegurar que a manutenção do cenário equilibrado torne-se um trabalho diário da organização. Finalmente, as medidas selecionadas, particularmente para o controle de curto prazo, devem estar continuamente abertas a questionamentos e, em casos adequados, elas devem ser substituídas por outras mais atuais.

O conceito do cenário balanceado não é garantia de uma estratégia e visão vitoriosas, mas a grande força do conceito repousa no processo mesmo de contruir o cenário balanceado, um processo que é uma forma efetiva de expressar a estratégia e a visão da organização em termos tangíveis e reunir apoio para ele em toda a organização. Ver a organização sob diferentes perspectivas e em diferentes dimensões de tempo proporciona uma compreensão única do negócio como um todo. Uma linguagem e base comuns para discussão são estabelecidas em toda a organização. Desta forma, os empregados podem ver a sua parte dentro do quadro total, como deve ser, se for para a organização atingir seus objetivos gerais e sua visão abrangente.

Capítulo 6

Proposição da metodologia

O desempenho global de uma organização é o desempenho referente:

- ❑ Ao valor agregado às partes interessadas pela organização;
- ❑ À realização da sua estratégia.

O desempenho global não é a soma do desempenho dos setores ou unidades de uma organização, ou seja, o sistema de medição deve mostrar se os efeitos procurados na formulação das estratégias foram alcançados de forma equilibrada. A Figura 41 ilustra este conceito.

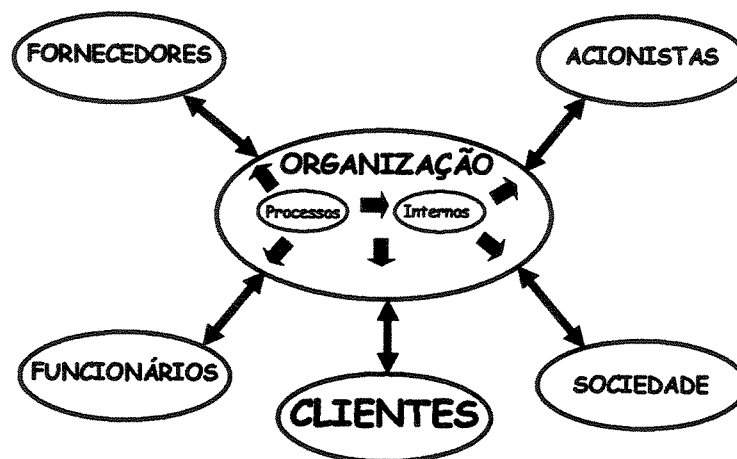


Figura 41 – Agregação de valor da organização às partes interessadas

Fonte: PNQ, 2003

Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é analisado periodicamente pelos gestores de uma organização. São identificados três níveis básicos de hierarquia para os indicadores de uma organização, conforme mostra a Figura 42.

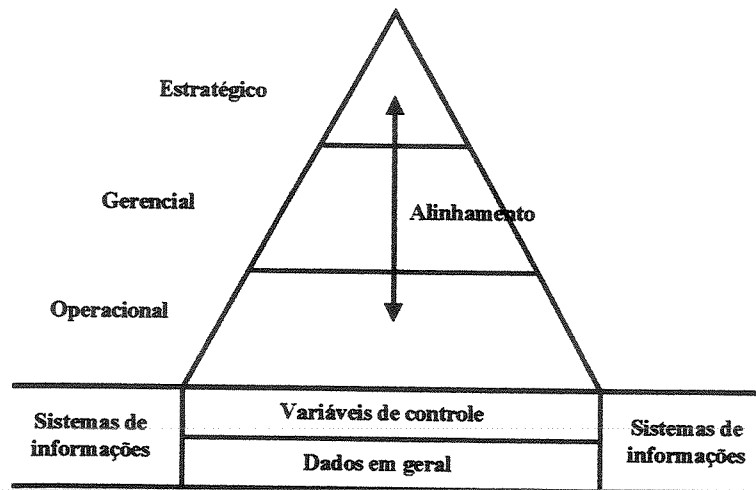


Figura 42 – Hierarquia do Sistema de Medição Fonte: PNQ, 2003

Os indicadores do 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, unidades ou gestores de processos organizacionais) à estratégia e para avaliar se os setores buscam a melhoria contínua de seus processos de forma equilibrada.

Os indicadores do nível operacional servem para avaliar se os processos individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca da excelência.

Uma dúvida crescente é se há uma característica específica que permita dizer que um indicador pertença a um determinado nível, ou seja se o dado em questão é de fato um indicador de desempenho, se reflete a dedicação de uma equipe, setor ou da organização. Se olhado isoladamente o indicador pode ser um simples dado, porém se refletir um “gargalo” em

determinado processo é um indicador de desempenho, se não é uma variável de controle. Neste caso existirão outros indicadores que refletirão a dedicação do pessoal envolvido no processo, tais como produtividade, custo, conformidade, etc.

É importante frisar que um dado pode ser elevado ao nível de variável de controle sem, no entanto, se tornar um indicador de desempenho. É o caso das 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”. Dados que comparam a organização externamente, mas que não estão atrelados a metas, também são considerados variáveis de controle.

As organizações também classificam os sistemas de medição em categorias, dimensões ou perspectivas do negócio: indicadores financeiros, da qualidade, de produtividade, de mercado, de responsabilidade social, etc. Outras classificações estão relacionadas com as categorias dos Critérios de Excelência do PNQ e com as perspectivas do Cenário Balanceado. Esta divisão é necessária para se explicitar as áreas de prioridade e o equilíbrio entre as partes interessadas, porém o importante é que a estratégia organizacional seja o critério de divisão.

Outra classificação é a relativa à utilização do indicador no processo de tomada de decisão, referindo-se a dois tipos de indicadores, aqueles que permitem saber se o efeito desejado foi obtido, chamado de resultantes (*outcomes*), e aqueles que permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma pró-ativa, chamados de direcionadores (*drivers*).

A Figura 43 mostra uma visão macro do sistema proposto para estruturação do sistema de desempenho global da organização.

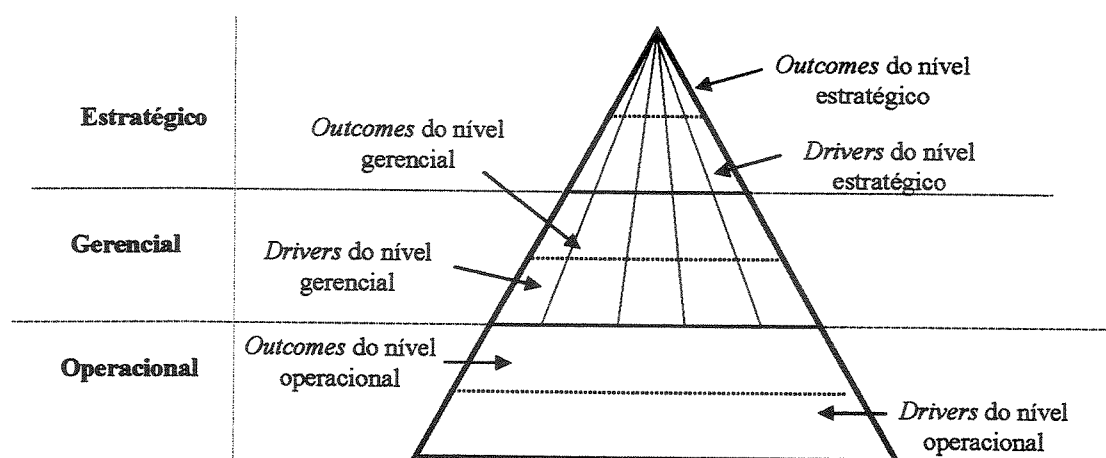


Figura 43 – Visão macro do sistema de medição do desempenho global Fonte: PNQ, 2003

Um *outcome* (resultante) 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 desvios de forma pró-ativa. Já o *driver* (direcionador) mede a causa do efeito e mede antes do efeito se confirmar. Assim, um efeito desejado, é obtido por outros meios (medidos pelos *outcomes*) e por ações direcionadas, medidas pelos *drivers*.

A Figura 44 ilustra este conceito.

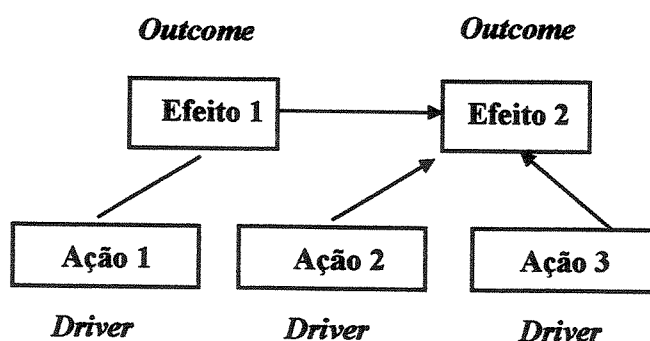


Figura 44 – Conceito de *Drivers* e *Outcomes* Fonte: PNQ, 2003

A Figura 45 apresenta de forma sumarizada a classificação dos indicadores de desempenho global.

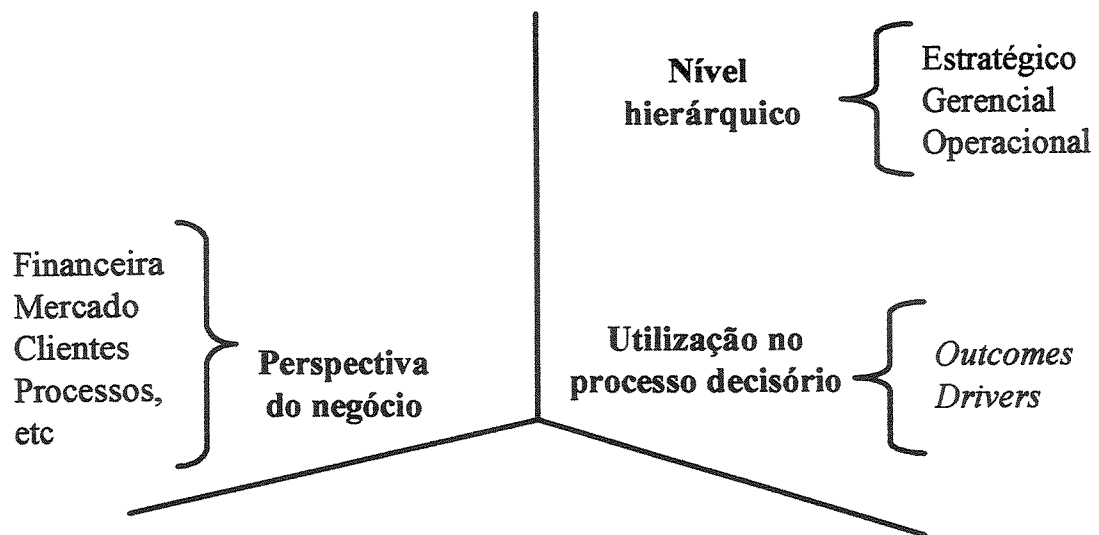


Figura 45 – Classificação dos indicadores de desempenho global Fonte: PNQ, 2003

No passado as organizações selecionavam seus indicadores no nível estratégico de forma intuitiva, sem utilizar um critério específico. Alguns indicadores estavam naquele nível por tradição, outros porque a alta direção queria controlá-los.

A apresentação destes indicadores mostrava um certo caráter fortuito na seleção dos mesmos, sendo a forma mais comum de apresentação a lista de indicadores da alta direção, classificada por perspectiva ou apenas por diretoria responsável. Entretanto, a seleção dos indicadores, revela que a estratégia não é refletida pelos mesmos, devido às limitações inerentes às perspectivas e à ausência de inter-relações presumidas entre as mesmas.

A metodologia preconizada pelo Cenário Balanceado, em que, inicialmente, a estratégia é decodificada em objetivos para cada uma das quatro perspectivas e, em seguida, são identificados indicadores que meçam o atingimento desses objetivos. As inter-relações entre os indicadores são explicitadas, e devem refletir a lógica da estratégia.

A metodologia do Cenário Balanceado é bastante aderente aos Critérios de Excelência do PNQ. A principal discrepância é que no Cenário Balanceado, pelo menos no modelo teórico proposto por *Kaplan e Norton*, somente quatro perspectivas são aplicadas: Financeira,

Mercado/Clientes, Processos Internos e Aprendizado/Crescimento. Contudo, estas são as dimensões consideradas mínimas para a gestão do desempenho de uma organização, podendo ser acrescentadas outras perspectivas, sem que a metodologia seja prejudicada. Os Critérios de Excelência do PNQ, muito embora, não seja prescritivo, recomenda que sejam abordadas oito perspectivas básicas: Financeira, Mercado/Clientes, Responsabilidade Pública, Inovação, Processos, Aquisição/Fornecedores, Pessoas e Ambiente Organizacional.

Deve haver um encadeamento entre os objetivos das perspectivas, que reflita as relações de causa-e-efeito assumidas na formulação das estratégias. A Figura 46, mostra este encadeamento.

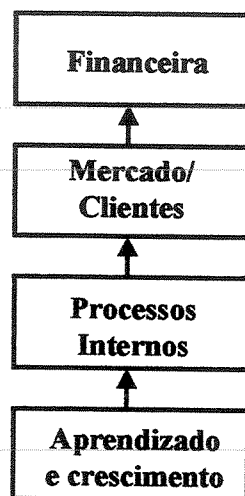


Figura 46 – Cadeia de causa-e-efeito entre as perspectivas Fonte: PNQ, 2003

Antes de detalhar a metodologia, são feitas algumas definições a fim de equalizar o entendimento sobre os conceitos:

- ❑ **Alinhamento:** consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização;
- ❑ **Dados:** são informações numéricas relativas a uma ou mais atividades;
- ❑ **Desempenho:** resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros

processos e produtos. Os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não;

- ❑ **Eficácia:** refere-se à capacidade de executar uma determinada tarefa de maneira a atingir os objetivos estabelecidos, “é fazer a coisa certa”;
- ❑ **Eficiência:** refere-se a capacidade de executar corretamente uma determinada tarefa com o melhor aproveitamento (otimização) dos recursos disponíveis, “é fazer certo a coisa”;
- ❑ **Estratégia:** é o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas;
- ❑ **Fator crítico de sucesso:** é aquilo que deve acontecer para o sucesso do que se pretende. É o objetivo a médio prazo que, se transformado em plano de ação, possibilita atender à razão de ser do negócio;
- ❑ **Indicadores:** dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo;
- ❑ **Metas:** níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo.
- ❑ **Métricas:** referem-se às fórmulas ou métodos de cálculo utilizados para quantificar os indicadores de desempenho e permitir as comparações com as informações pertinentes;
- ❑ **Missão:** é a razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades;
- ❑ **Objetivo:** um estado futuro desejado para uma perspectiva do negócio, que pode ser abstrato, mas precisa ser planejado de forma concreta por meio das medições;
- ❑ **Valor agregado:** as atividades que, do ponto de vista do cliente, acrescentam valor adicional aos produtos e serviços produzidos pelos processos;
- ❑ **Visão:** é o estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

A estratégia pode ser desdobrada e representada visualmente por meio de objetivos, planos, iniciativas, projetos. Porém, os objetivos, planos, etc, não são a estratégia, já que a estratégia também é composta de conceitos que não são desdobráveis, por terem conteúdo filosófico, abstratos.

Toda organização moderna tem uma estratégia, independentemente dessa ser fruto de processo estruturado ou de estar formalizada. O desdobramento desta estratégia em objetivos é necessário para comunicá-la e para gerar ação.

Exemplificando alguns conceitos: Uma organização definiu como objetivo – “Superar as expectativas dos clientes” na perspectiva Mercado/Clientes. O indicador selecionado foi % de clientes muito satisfeitos na pesquisa anual. A meta é 65% na pesquisa do ano que vem, e vai variar ao longo do tempo, até que o objetivo ou o indicador sejam modificados.

O Cenário Balanceado recomenda que também sejam definidos indicadores de curto prazo – *os drivers* – para monitoramento precoce da estratégia. Os *drivers* devem ser buscados em cada perspectiva. Esses indicadores só não existirão se não houverem planos de ação ou formas de antecipar o atingimento dos objetivos da perspectiva em questão.

No desdobramento da estratégia deverá incluir os principais desafios, obstáculos ou restrições ao atingimento dos objetivos – e que resultam nos planos de ação, iniciativas, projetos, etc.

Todo planejamento é uma incursão no futuro. A visão só chega a ser sucesso quando, para alcançá-la, as decisões são lentas, planejadas e sistemáticas. Para isso o líder precisa de colaboradores muito bem capacitados e, principalmente motivados. O líder aponta a direção, mas só colaboradores capacitados podem construir o futuro. Se estes colaboradores não estiverem motivados e não tiverem perfeita consciência dos objetivos, os resultados desejados não serão atingidos.

A visão de futuro da organização é expressa por meio de um texto que define a forma como a empresa deseja ser reconhecida no mercado num prazo que normalmente não vai além de cinco anos. Somente depois que a visão for expressa, de forma clara e compreensível, é que a alta direção da organização poderá definir na missão a razão de ser da organização. A missão é fruto de uma série de breves descrições que, no seu conjunto, indicam como a organização vai alcançar a visão. Deve indicar o nome da organização, seus produtos e serviços, os valores básicos que a organização acredita e adota, e informação que defina as grandes linhas estratégicas de negócios.

O próximo passo é a definição dos objetivos a médio prazo dos negócios, os fatores críticos de sucesso da organização. Estes devem descrever tudo o que não pode deixar de acontecer em, no máximo, 18 meses a 24 meses para que a missão aconteça. Os fatores críticos de sucesso normalmente fazem parte dos objetivos anuais da organização.

Devem então ser definidos os indicadores de desempenho para cada um dos fatores críticos de sucesso nas diferentes perspectivas do Cenário Balanceado. É importante que sejam definidos indicadores em pelo menos quatro perspectivas básicas:

- ☐ Financeira;
- ☐ Satisfação dos clientes;
- ☐ Inovação e melhoria dos processos internos;
- ☐ Aprendizado e crescimento.

No entanto cada organização definirá quais são as perspectivas adequadas ao seu negócio, podem inclusive haver mais que quatro perspectivas. A Figura 47 ilustra o processo de traduzir a visão em ações.

O desdobramento dos fatores críticos de sucesso em planos de ação específicos é, portanto, fundamental para materializar a visão em realidade. Para isso é necessário identificar para cada ação um conjunto de perguntas e respostas que sejam aplicáveis a cada caso. Usualmente estas perguntas são:

- ❑ Por que ou para que é preciso realizar esta ação? Qual o seu objetivo?;
- ❑ O que vai ser feito?;
- ❑ Como vai ser feito? Que tarefas precisam ser mencionadas para detalhar a ação? Como será definida a sequência lógica das tarefas? Algumas atividades podem ser feitas em paralelo?;
- ❑ Quem vai ser responsável por realizar cada uma das atividades e/ou tarefas?;
- ❑ Quando iniciar e terminar esta ação? Quando deve ser feita cada atividade que a compõe? Quando fazer acompanhamento do andamento dos trabalhos? Quando as tarefas se devem intercomunicar?;
- ❑ Quanto vai custar? Quanto vai haver de benefício?

Na verdade o que foi descrito anteriormente, nada mais é do que a técnica do 5W2H ou Matriz dos Fatos da Implementação (**What** – o quê?, **Who** – quem?, **When** – quando?, **Why** – porque?, **Where** – onde?, **How** – como?, **How much** – quanto?).

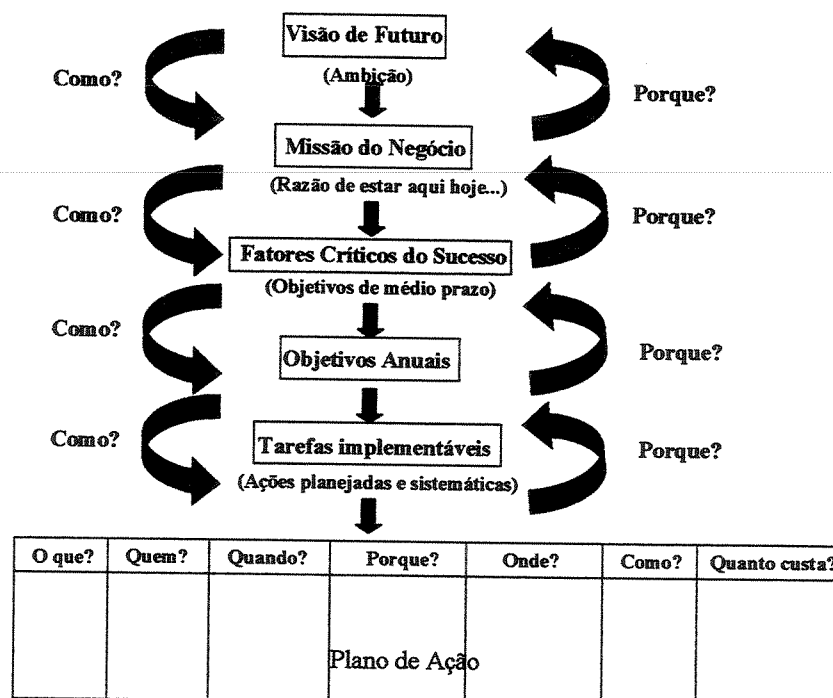


Figura 47 – Traduzindo a visão em ações Fonte: Campos, 1998

Entender e planejar a ação é o exercício de buscar as respostas certas às perguntas certas, pois a utilização desta metodologia visa eliminar os problemas enfrentados pelos métodos tradicionais de planejamento e implementação de objetivos estratégicos:

- ❑ Comunicação dos objetivos deficiente e não abrangente – as pessoas trabalham no escuro e seguem diferentes direções – há muito retrabalho e as tarefas não são orientadas aos objetivos estratégicos da organização;
- ❑ Mudanças freqüentes de objetivos – demasiadas interrupções e mudanças de direção – muito retrabalho, tempo e recursos desperdiçados;
- ❑ Os custos dirigindo e priorizando os planos em vez das reais oportunidades de melhoria e crescimento – perda de oportunidade e de mercado, recursos mal ou tardiamente aplicados;
- ❑ Objetivos desenvolvidos sem considerar o processo do negócio – recursos aplicados em áreas funcionais sem agregar valor ao objetivo do negócio;
- ❑ A voz do cliente não foi ouvida – redução da participação no mercado, perda de imagem, perda de oportunidades.

Assim, a busca das respostas para as sete indagações sugeridas deve ser a forma de construir um raciocínio básico e lógico para transformar a visão e missão da organização em ações estratégicas devidamente orientadas e, ainda, para avaliar e aprimorar constantemente se o processo de implantação dessas ações está de fato atendendo às necessidades, aos planos e aos orçamentos previamente estabelecidos.

A seleção de indicadores para o nível estratégico é a tarefa de escolher indicadores que representem o atingimento dos objetivos (ênfase no longo prazo) e a eficácia das ações sobre os fatores críticos de sucesso (ênfase no curto prazo). A Figura 48 mostra um exemplo prático de seleção.

Apresenta-se agora as metodologias utilizadas para projetar o nível estratégico do sistema de medição.

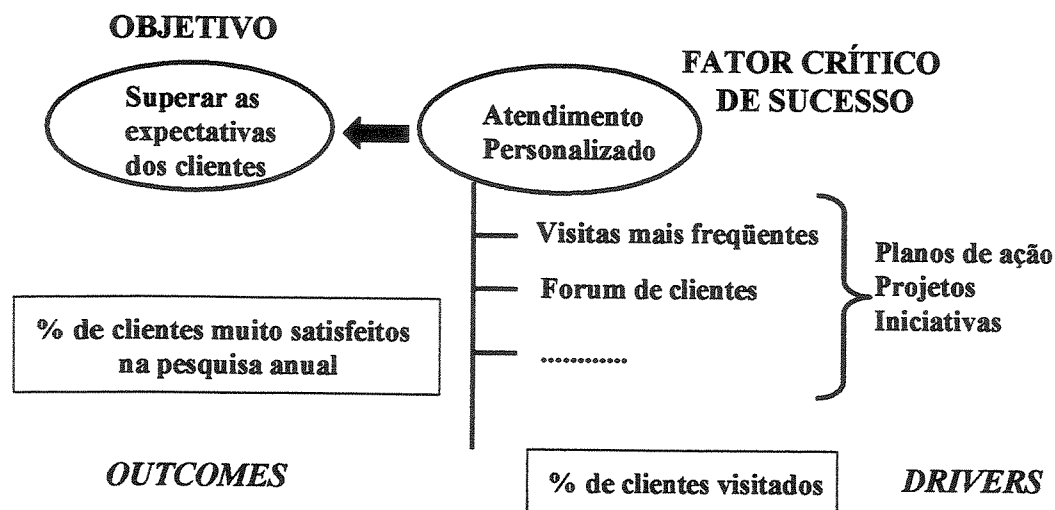


Figura 48 – Seleção dos indicadores no nível estratégico Fonte: PNQ, 2003

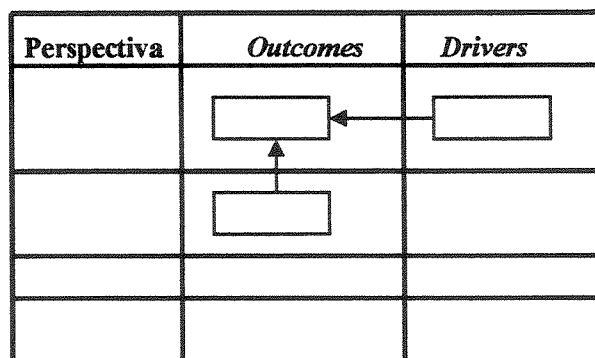
O termo Painel de Bordo é utilizado para designar o conjunto de indicadores do nível estratégico, por ser um termo em utilização já consagrada entre as organizações que adotam os Critérios de Excelência do PNQ, devido à influência do termo *management cockpit* (conceito usado para designar o sistema de dados monitorados pela alta direção em *softwares* corporativos – SAP, Oracle, EIS). Estes indicadores é que são utilizados nas análises críticas da alta direção.

O Painel de Bordo pode ser apresentado de duas formas: planilhas/listas ou por meio de diagrama de inter-relações, conforme recomendado pelo Cenário Balanceado. A Figura 49 mostra estas duas formas de apresentação.

O diagrama de inter-relações é mais recomendável pois permite explicitar a integração dos indicadores. Sem a visualização das inter-relações, a estratégia pode não ser assimilada ou interpretada por todas as pessoas da mesma forma.

Perspectiva	Indicadores
	•
	•
	•
	•

Formato tradicional: Planilhas/listas



Formato típico do Cenário Balanceado

Figura 49 – Representação do Painel de Bordo Fonte: PNQ, 2003

Na prática o que ocorre é um uso combinado de planilhas/tabelas e diagramas de inter-relações, sendo o mais comum o uso de tabelas, devido a sua fácil implementação ao contrário do diagrama de inter-relações que exige um conhecimento mais profundo do conceito de *drivers* e *outcomes*. A Tabela 20 mostra o exemplo típico do uso de uma tabela para alinhamento dos indicadores com objetivos e fatores críticos de sucesso.

VISÃO	Estabelecer uma competitividade global por meio da busca da excelência na satisfação do cliente em todos os níveis					
MISSÃO	Alcançar lucro e crescimento					
ESTRATÉGIAS	Independer do mercado público, por meio de serviços diferenciados e da expansão para novos segmentos					
PERSPECTIVAS	FINANCEIRA	MERCADO	PROCESSO	AQUISIÇÃO	PESSOAS	INOVAÇÃO
OBJETIVOS	Ser competitivo	Novos segmentos	Padronizar	Consolidar parcerias	Capacitar	Novos produtos/serviços diferenciados
OUTCOMES	Índice de competitividade	Satisfação % de novos clientes	% de processos padronizados	Grau de maturidade	Grau de capacitação	% da receita de novos produtos
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Falta de competitividade	Relacionamento Qualidade percebida	Sistematização	Satisfação dos parceiros	Treinamento	Atualização tecnológica
DRIVERS	Retorno sobre vendas Fluxo de caixa Lucro antes dos impostos	% seminários com clientes	Número de não-conformidades	% de parceiros satisfeitos	Grau de eficiência do treinamento	Grau de atualização dos produtos

Tabela 20 – Tabela para alinhamento explícito dos indicadores aos objetivos e aos FCS

Fonte: Elaboração própria

A integração dos indicadores deve refletir as inter-relações projetadas no diagrama de desdobramento da estratégia, significando com isso que a organização poderá estudar os resultados dos indicadores ao longo do tempo e aprender sobre a estratégia e sobre o próprio negócio.

As inter-relações não ocorrem somente entre os indicadores do Painel de Bordo, mas também entre os indicadores dos outros níveis e entre estes e os do Painel de Controle. Entre 15 e 30 indicadores é a faixa ideal como número máximo de indicadores que comporão o Painel de Bordo. Um número excessivo de indicadores no Painel de Bordo, denota uso de indicadores operacionais em nível estratégico, ou dificuldade para definir prioridades.

O mais importante é alinhar claramente os indicadores do Painel de Bordo aos objetivos e aos fatores críticos de sucesso. Os *outcomes* (ligados aos objetivos) devem ser confiáveis quando analisados em períodos suficientemente longos. Quando um indicador não for confiável, pois os dados são escassos ou a forma de medição é instável, mesmo que o período de coleta seja longo, pode-se usar um indicador complementar, de forma que, quando os dois indicadores são analisados em conjunto, pode-se avaliar o atingimento do objetivo.

Sempre que possível, deve-se utilizar indicadores que mostrem uma relação ou taxa (% ou número adimensional), ao invés de uma grandeza absoluta. Outro fator a considerar na escolha de um *outcome* é a sua comparabilidade, ou seja, o quanto é fácil obter dados similares de referenciais externos, de empresas do mesmo ramo ou de empresas que se quer utilizar como base de comparação, por serem similares ou por serem padrão de excelência. É nesta ocasião que se pratica o *benchmarking*.

Os *drivers* (ligados aos FCS) precisam ser analisáveis em períodos mais curtos, o que exige um volume maior de dados. Contudo, nem sempre isto é possível ou viável. Nesse caso recomenda-se também a utilização de indicadores complementares. Estes indicadores, tanto para *outcomes* como para *drivers*, não necessitam estar obrigatoriamente no Painel de Bordo, podendo ser acompanhados no segundo nível, para não poluir o Painel de Bordo.

Cada novo indicador implica em um custo adicional para a organização. Assim, é interessante fazer um levantamento dos indicadores existentes, até mesmo porque muitas vezes não há uma visão geral de quais são os indicadores já disponíveis na organização. Entretanto, quando nenhum indicador existente está adequado aos objetivos ou aos fatores críticos de sucesso, é melhor criar um novo indicador do que conviver com uma lacuna no sistema.

Em princípio, todos os indicadores de desempenho, nos três níveis: estratégico, gerencial e operacional, deveriam ter metas, mesmo que sejam metas de manutenção do desempenho anterior. As metas do Painel de Bordo entretanto, deveriam ser desafiadoras e inter-dependentes, ou seja, deveriam manter a lógica estabelecida pelas inter-relações entre os objetivos e os fatores críticos de sucesso.

As metas para *outcomes* deveriam vir da análise de referenciais externos pertinentes, sempre que possível. Já para os *drivers*, é comum que as metas resultem apenas de projeções ou estimativas.

Um característica importante do sistema de medição do desempenho global é o alinhamento entre os três níveis. As mesmas perspectivas utilizadas no Painel de Bordo (nível estratégico) deveriam ser aplicadas aos níveis gerencial e operacional. A Figura 50 mostra este alinhamento.

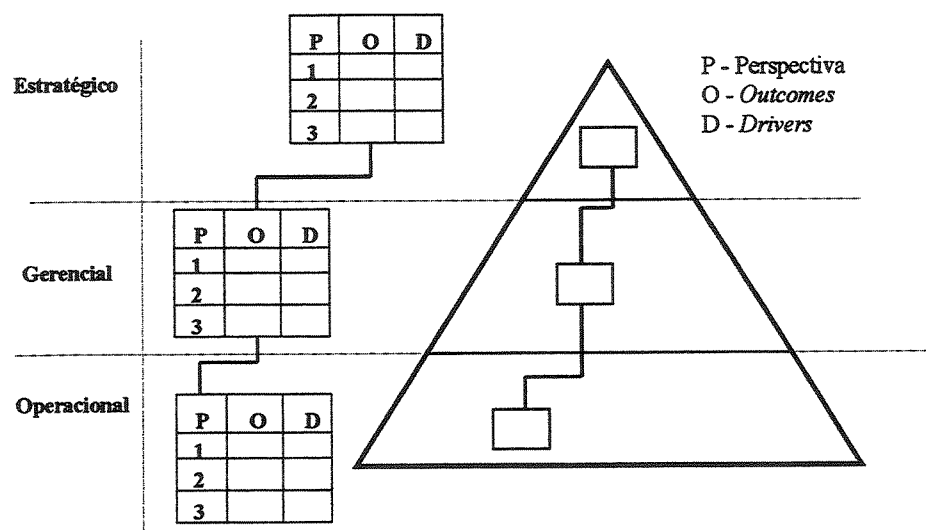


Figura 50 – Exemplo de alinhamento em três níveis gerenciais Fonte: PNQ, 2003

No entanto, pode haver uma utilização combinada de metodologias: perspectivas do Cenário Balanceado aplicadas aos níveis estratégicos e gerencial e perspectivas baseadas nas normas ISO, aplicadas ao nível operacional.

A fim de facilitar a implementação da metodologia, são descritos a seguir os principais tipos de desdobramento:

- ❑ **Desdobramento dos objetivos e dos fatores críticos de sucesso da organização:** o setor identifica seus objetivos ou fatores críticos de sucesso que apóiam objetivos e fatores críticos de sucesso da organização. A Figura 51 mostra um exemplo deste desdobramento;

Objetivo da organização	Melhorar o clima organizacional (Indicador: % de funcionários satisfeitos)
Fator crítico de sucesso da organização	Ambiente de trabalho sadio e seguro (Indicador: número de acidentes por milhão de horas)
Objetivo do departamento de segurança	Reduzir não-conformidades de segurança (Indicador: número de não-conformidades por auditoria ambiental)
Fator crítico de sucesso do departamento de segurança	Qualidade do treinamento em segurança (Indicador: % de cursos revisados e com metodologia certificada)

Figura 51 – Encadeamento do setor à organização Fonte: PNQ, 2003

- ❑ **Desdobramento dos objetivos e dos fatores críticos de sucesso do cliente interno:** trata-se do mesmo tipo de desdobramento que o anterior, só que em vez de encadear objetivos das unidades aos fatores de sucesso da organização utiliza-se fatores de sucesso de um outro setor, já encadeado à organização;
- ❑ **Desdobramento de indicador consolidado:** o setor precisa ter o indicador porque o Painel de Bordo é uma consolidação de dados das diversas unidades da organização;
- ❑ **Desdobramento de tática de unidade de negócio:** uma unidade de negócio dentro da organização pode ter táticas específicas para seus produtos e os mercados respectivos, e que não possuem ligação direta com os objetivos e os fatores críticos de sucesso da

organização. Às vezes, essas táticas podem até violar alguns dos princípios básicos da estratégia superior.

- ❑ **Desdobramento de excelência funcional:** os objetivos estratégicos não são muitos, e seu desdobramento conforme os itens anteriores é normalmente insuficiente para suprir os setores e os gestores em todos os níveis com indicadores e metas. Numa organização que construiu uma forte cultura para a excelência, é natural que se busque a melhoria contínua e a excelência funcional em todos os processos – sejam eles produtivos, de apoio ou administrativos. Contudo JURAN (1992) adverte que existirão graves defeitos colaterais se a busca pela excelência isolada dos micro-processos não for bem coordenada. Desta forma é fundamental a implementação de sistemáticas para questionamento cruzado dos indicadores e metas, especialmente os do nível operacional. Uma oportunidade única para a alta direção e os gestores praticarem a visão sistêmica.

Para não haver um excesso de indicadores, não é necessário definir *outcomes* e *drivers* para todos os setores e processos operacionais em todas as perspectivas. De modo prático, a estratégia da organização deve contemplar todas as perspectivas e não as estratégias funcionais das unidades, pois estas tenderão a concentrar seus objetivos nas perspectivas financeiras e de mercado e, provavelmente, apenas apoiarão os objetivos da organização em outras perspectivas. A preocupação deve se concentrar no alinhamento vertical, dentro de cada perspectiva.

O tempo de coleta dos dados e o tempo de inércia para ação vão aumentando quanto mais alto é o nível, embora, às vezes se é obrigado a alocar temporariamente um indicador operacional no nível estratégico. No nível operacional, os *drivers* são analisados às vezes diariamente, e os *outcomes* mensalmente. No nível gerencial, os indicadores ganham inércia e começam a ficar mais distantes da ação propriamente dita. Os indicadores em geral são mais consolidados, refletindo o resultado de vários processos operacionais ou das ações de várias pessoas ou grupos.

Dentre outras funções, o Sistema de Medição pode:

- ❑ Comunicar a estratégia e as prioridades da alta direção e dos gestores;

- ☐ Servir como a base para o reconhecimento da dedicação coletiva (remuneração por desempenho);
- ☐ Analisar problemas estratégicos de forma pró-ativa;
- ☐ Apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização;
- ☐ Apoiar o aprendizado da organização.

O Sistema de Medição pode ser utilizado como coadjuvante na comunicação da estratégia, reforçando para o público interno como as metas foram estabelecidas a partir das estratégias.

Existem diversas formas de comunicar as estratégias da organização utilizando o sistema de medição, dentre os quais se destaca:

- ☐ 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 organização, 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;
- ☐ Visualização do Sistema de Medição na *intranet*, a partir do Programa de Participação nos Resultados.

A comunicação aos acionistas é, normalmente, feita por meio de reuniões trimestrais em que os resultados são apresentados, com ênfase na perspectiva financeira. Somente algumas empresas comunicam os aspectos pertinentes da estratégia e do Sistema de Medição aos clientes, aos fornecedores e à sociedade. A Tabela 21 mostra alguns exemplos de formas de divulgação dos indicadores.

Partes Interessadas	Métodos para Desdobramento	Periodicidade
Acionistas	Apresentação ao Conselho Administrativo por meio de Relatórios Gerenciais	Trimestral
Clientes	Reuniões de trabalho	Semanal
	Publicidade, apresentações institucionais	Trimestral
Fornecedores/parceiros	Seminários internos	Semestral
	Boletim externo	Trimestral
Empregados	Seminários internos	Semestral
	Correio eletrônico, <i>intranet</i>	Diário
	Jornal interno	Mensal
	Reuniões de trabalho	Semanal
Comunidade	Publicidade	Mensal
	Coletiva à imprensa	Trimestral
	Palestras	Mensal

Tabela 21 – Divulgação dos indicadores de desempenho Fonte: PNQ, 2003

A vinculação da remuneração ou o reconhecimento das pessoas ao atingimento de metas mensuráveis é um forte motivador para que elas se envolvam na operacionalização da estratégia e tenham interesse no sucesso da organização. É necessário demonstrar-se às pessoas como o seu desempenho individual está relacionado aos indicadores.

O item 1.3 do Critério de Excelência do PNQ pergunta como o desempenho relativo às necessidades das partes interessadas, às estratégias e aos planos de ação é analisado criticamente. Pergunta também quais indicadores de desempenho fazem parte dessa análise, além das informações qualitativas, informações comparativas e variáveis do ambiente externo.

O Cenário Balanceado recomenda que, além dos relatórios e das reuniões mensais de acompanhamento dos negócios, a alta direção tenha uma reunião de periodicidade maior (trimestral), para revisar os assuntos estratégicos, usando os indicadores do Painel de Bordo, pois as análises críticas da alta direção precisam mudar de “explicações sobre o passado” para “aprender sobre o futuro”, e que os desvios do desempenho planejado devem ser tratados como oportunidades para debater a validade das estratégias.

Já a ISO 9001, versão 2000 e a TL 9000 exigem a realização de uma análise crítica pela alta 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 *input* das reuniões da alta direção;
- ❑ A exigência de análise de causa-e-efeito e ação corretiva para cada indicador cujo resultado não está atingindo a meta estabelecida;
- ❑ A formação esporádica de equipes especiais para a análise de problemas complexos que envolvam vários indicadores.

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 tomar toda a atenção dos assuntos mais abstratos.

O que se propõe é que a análise crítica do desempenho global deve ser um processo contínuo ocorrendo em três dimensões:

- ❑ A verificação no dia-a-dia, ao se consolidar cada indicador, em cada nível do sistema, de que o resultado obtido é compatível com a meta estabelecida;
- ❑ A definição de planos ou projetos de melhoria, por meio de reuniões gerenciais (as reuniões habituais de acompanhamento), para resultados cronicamente adversos;
- ❑ A análise, pela alta direção, da integração dos resultados dos indicadores do Painel de Bordo, com base nas relações de causa-e-efeito e à luz das informações do ambiente externo.

A integração dos resultados é a grande diferença entre a análise convencional e a análise estruturada. A análise convencional é feita indicador por indicador, enquanto na estruturada, os indicadores são correlacionados. O Sistema de Medição é uma grande rede de causas-e-efeitos. Na verdade, as causas e os efeitos não ocorrem entre os indicadores, mas sim entre conceitos abstratos a que eles estão subordinados.

A Figura 52 mostra um processo de análise crítica.

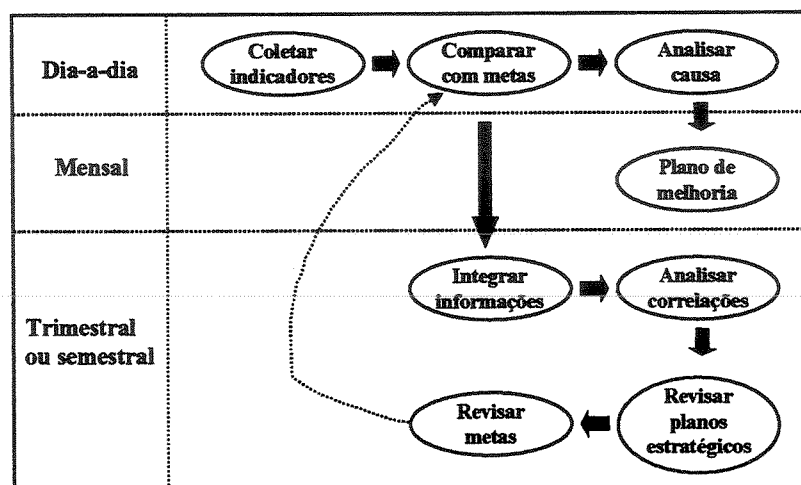


Figura 52 – Processo de análise crítica Fonte: PNQ, 2003

Estudar as correlações entre os indicadores, sendo assim, é estudar o grau de influência de um conceito no outro por meio de dados conhecidos, ou seja, indicadores. A Figura 53 mostra exemplos de estudo de cadeias de causa-e-efeito.

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

- ❑ 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;

- ❑ 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.

Segundo SENGE (1997), 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. Assim as relações de causa-e-efeito são essenciais para que os ciclos de aprendizado, sejam plenamente efetivados.

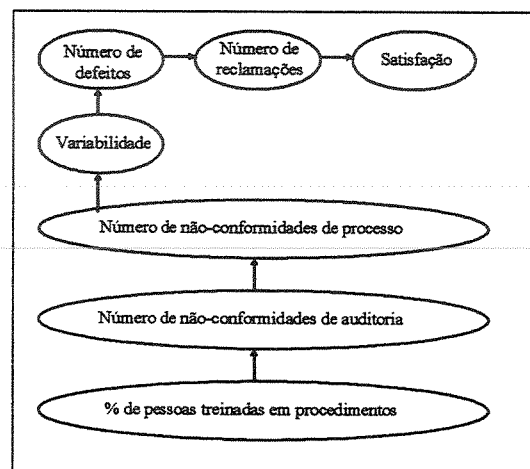


Figura 53 – Estudo de cadeias de causa-e-efeito Fonte: PNQ, 2003

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 e avaliar a solução de problemas específicos;
- ❑ Simular e avaliar o desenrolar da estratégia ao longo do tempo;
- ❑ Avaliar a eficácia das práticas de gestão.

São utilizados os seguinte métodos de estudos:

- ❑ **Correlação visual:** por meio da experiência e da capacidade de integração de informações, se consegue, simplesmente “olhando” para tabelas de indicadores e para dados a eles subordinados, avaliar os diversos graus de influência de forma qualitativa;
- ❑ **Correlação estatística:** por meio da aplicação de *softwares* estatísticos, se consegue obter os graus de influência de forma numérica, embora ainda tenha que se interpretar os dados como no caso anterior.
- ❑ **Simulação dinâmica:** por meio de softwares especializados, são utilizadas combinações hipotéticas dos indicadores para prever os possíveis desdobramentos de cenários futuros, com o objetivo de confrontá-los com os dados reais e identificar padrões de comportamento dos indicadores.

A grande maioria das organizações ainda estão em estágio inicial neste campo, a maioria utiliza correlações visuais.

Serão apresentados a seguir os indicadores de desempenho sugeridos à cada perspectiva e constantes dos Critérios de Excelência do PNQ.

❑ **Indicadores da Perspectiva Financeira**

A Figura 54 mostra o modelo conceitual básico desta perspectiva. As metas dos *outcomes* financeiros vão variar com a estratégia, mas os indicadores em si não mudam muito ao longo do tempo, pois os objetivos são definidos pelos acionistas e pela própria missão da organização.

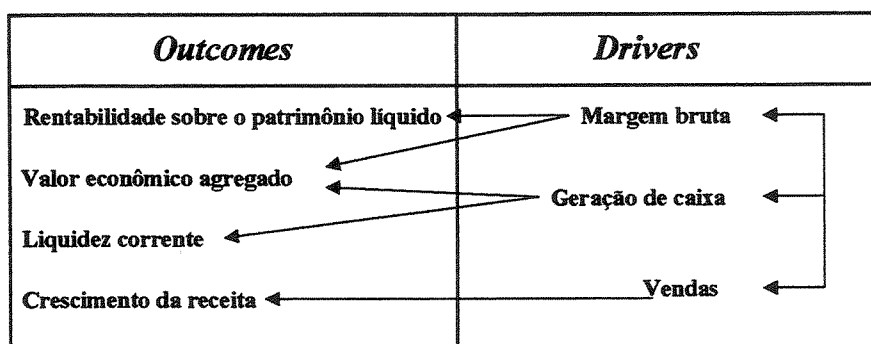


Figura 54 – Modelo conceitual da perspectiva Financeira Fonte: PNQ, 2003

Os *drivers* selecionados para o modelo acima são acompanhados regularmente pela maioria das organizações. Contudo, cada organização precisa selecionar *drivers* adicionais específicos, tais como: capital de giro próprio, dias a receber, grau de desconto das duplicatas, lucratividade de um segmento específico, etc.

Os resultados financeiros de uma organização devem ser avaliados com base:

- Na situação geral do seu setor de atuação e na sua participação nesse setor;
- Na sua estratégia (crescimento x rentabilidade, segmentação x diversificação);
- Em um período de tempo razoavelmente longo (três anos ou mais).

A seguir é apresentado o método de cálculo de cada um dos indicadores propostos para a perspectiva financeira:

- **Rentabilidade sobre o patrimônio líquido:** lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido. É um indicador geralmente preferido ao lucro propriamente dito.
- **Valor econômico agregado (EVA):** lucro líquido menos o custo de oportunidade do capital empregado. O EVA mede se realmente valeu a pena para os acionistas manter o dinheiro investido na organização.
- **Liquidez corrente:** ativo circulante dividido pelo passivo circulante. É considerado mais crítico que o endividamento. Mede se a organização pode saldar seus compromissos imediatos.
- **Crescimento da receita:** total de recebimentos no período atual dividido pelo total de recebimentos no período anterior. Mede a atividade financeira geral da organização, incluindo os frutos de investimentos no mercado financeiro e de ações.
- **Margem bruta:** total de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pelo total de vendas. Mede o equilíbrio clássico entre a receita e a despesa.
- **Geração de caixa:** saldo médio de caixa dividido pelo total de vendas. Mede o equilíbrio entre receber e pagar, ou seja, a capacidade de negociar condições favoráveis junto a clientes e fornecedores, e a agilidade do fluxo de caixa.

- **Vendas:** média das vendas dos últimos doze meses, dividida pela média das vendas previstas para o mesmo período. Mede a capacidade de prever o volume de vendas, e antecipa a atividade financeira geral.

❑ **Indicadores da Perspectiva de Responsabilidade Pública**

A Figura 55 mostra o modelo conceitual desta perspectiva. O método de cálculo dos indicadores desta perspectiva é como segue:

- **Conformidade social:** indicador ainda incipiente no Brasil. Porém a única maneira atual de avaliar a responsabilidade social é utilizar uma lista de atributos.
- **Imagem pública:** percentual de entrevistados em pesquisa que declararam ter imagem positiva sobre a responsabilidade pública da organização. Número de inserções espontâneas positivas na mídia sobre iniciativas de responsabilidade pública.
- **Conformidade ambiental:** percentual de requisitos atendidos dividido pelo total de requisitos totais aplicáveis baseados na legislação e nos compromissos ambientais assumidos.
- **Custo ambiental:** custo dos danos causados ao meio ambiente no período de um ano, divididos pela receita. Este custo inclui: multas e sanções aplicadas pela sociedade, correção de danos (por exemplo: limpeza de vazamento, descontaminação do solo, indenizações), custos relativos à interrupção de atividades.
- **Benefícios dos programas:** benefício obtido dividido pelo benefício planejado.
- **Investimentos/recursos alocados em responsabilidade social:** valor investido em programas sociais (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela receita.
- **Divulgação:** valor dispendido para divulgar as ações sociais e ambientais.
- **Investimentos/recursos alocados em gestão ambiental:** valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela receita. Neste indicador estão incluídos os custos de manutenção do Sistema de Gestão Ambiental (auditorias, controle de documentos, treinamentos, etc.) e a melhoria dos equipamentos, processos, etc.

- **Risco ambiental:** Número de não-conformidades ambientais.
- **Passivo ambiental:** custo potencial de tratamento e de adequação legal. Custo estimado futuro para tratamento de resíduos, aterros, vazamentos, ocorridos no passado, bem como para pagamento de multas, sanções e indenizações. Um passivo ambiental significativo pode ser um obstáculo futuro à competitividade da organização.

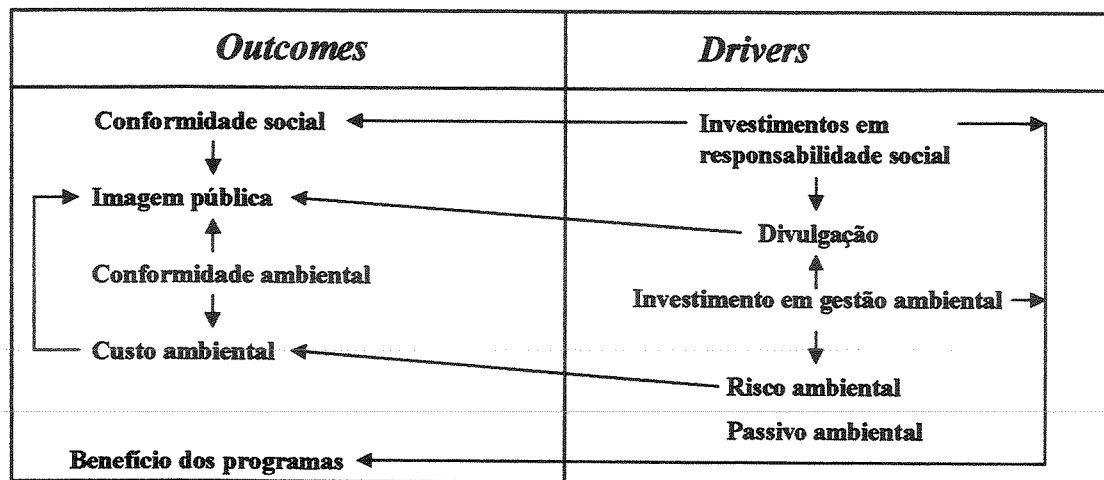


Figura 55 – Modelo conceitual da perspectiva de Responsabilidade Social Fonte: PNQ, 2003

❑ Indicadores da Perspectiva de Mercado e de Clientes

A Figura 56 mostra o modelo básico desta perspectiva.

A imagem em geral refere-se à forma como a organização é vista externamente e conhecimento apenas à fixação da marca ou do produto por consumidores potenciais. A seguir é apresentado método de cálculo dos indicadores desta perspectiva.

- **Participação do mercado:** percentual das vendas totais do setor de atuação.
- **Imagem:** percentual de entrevistados que têm imagem positiva da organização. Este também é um indicador da Perspectiva de Responsabilidade Pública, neste caso trata-se de imagem de organização responsável, que enxerga além de suas fronteiras e agrega valor à sociedade. No caso da imagem na Perspectiva de Cliente e Mercado, refere-se de imagem de organização de qualidade, que agrega valor aos clientes.

- **Conhecimento:** percentual de entrevistados que lembram da marca em primeiro lugar (*top of mind*).
- **Fidelidade:** percentual da base de clientes que é cliente há mais de um determinado período (por exemplo: três anos). A fidelidade pode ser medida de várias formas: quantidade de transações por cliente, percentual de clientes exclusivos, percentual de clientes que retornaram em um determinado período.
- **Insatisfação:** percentual de clientes que apontaram um ou mais fatores graves de insatisfação.
- **Satisfação:** percentual de clientes que se declararam muito ou totalmente satisfeitos.
- **Informação:** número de interações não-contratuais dividido pelo número de clientes potenciais, número de inserções espontâneas e positivas na mídia, número de acessos ao site, número de visitas informativas ao cliente. Os indicadores de informação medem a abrangência e a intensidade com que o mercado potencial recebe informação positiva sobre a organização e seus produtos, marcas e atividades.
- **Manifestações do cliente:** número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas (serviços prestados) ou por número de consumidores. Exemplos de manifestações do cliente: número de devoluções pelo total vendido, número de problemas relatados pelo total vendido, ligações ao SAC.
- **Relacionamento:** tempo médio de solução de problemas, sendo a solução de problemas a ação corretiva com eficácia comprovada e relatada ao cliente.

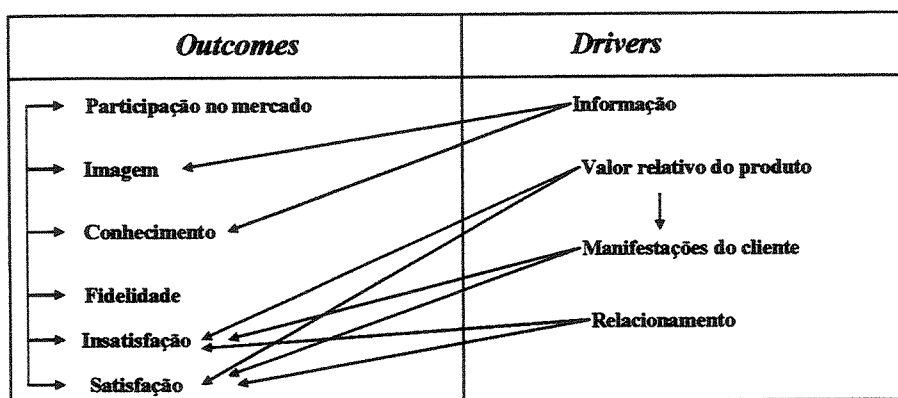


Figura 56 – Modelo conceitual da perspectiva de Mercado e de Clientes Fonte: PNQ, 2003

❑ Indicadores da Perspectiva de Inovação

A Figura 57 mostra o modelo dos indicadores desta perspectiva.

Método de cálculo dos indicadores da Perspectiva de Inovação:

- **Tempo para recuperar o investimento:** meses necessários em média para que o total investido em um novo produto ou em um novo processo seja equivalente ao lucro operacional gerado pelo mesmo.
- **Receita de novos produtos:** percentual da receita obtida de produtos lançados a menos de um determinado período (por exemplo: dois anos). Um novo produto pode ser também uma alteração significativa de um produto atual com função ou conceito estético renovado. Esse indicador mede se a organização consegue converter sua capacidade de inovação em ganhos reais.
- **Conformidade de projeto:** Número de não-conformidades por projeto. As não-conformidades podem ser tanto relativas à não-aderência a procedimentos, como a problemas técnicos inesperados. Número de alterações de projeto relacionadas às não-conformidades. Esse indicador mede quantas vezes o produto sofreu modificações para resolver problemas técnicos ou de adaptação que não sejam considerados normais (por exemplo: novas versões de *software* para corrigir erros de programação). Tempo real de projeto dividido pelo tempo previsto. Custo real de projeto dividido pelo custo previsto. Estes indicadores medem a capacidade da organização planejar os projetos e executá-los de forma disciplinada.
- **Geração de idéias:** número de idéias de produto avaliadas pelo número de pessoas envolvidas com P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Mede o grau de criatividade. Número de idéias aproveitadas dividido pelo número total de idéias. É complementar ao indicador anterior, medindo a eficácia do processo criativo.
- **Aceitação de novos produtos:** número de unidades de produtos novos vendidas dividido pela venda de produtos novos prevista.

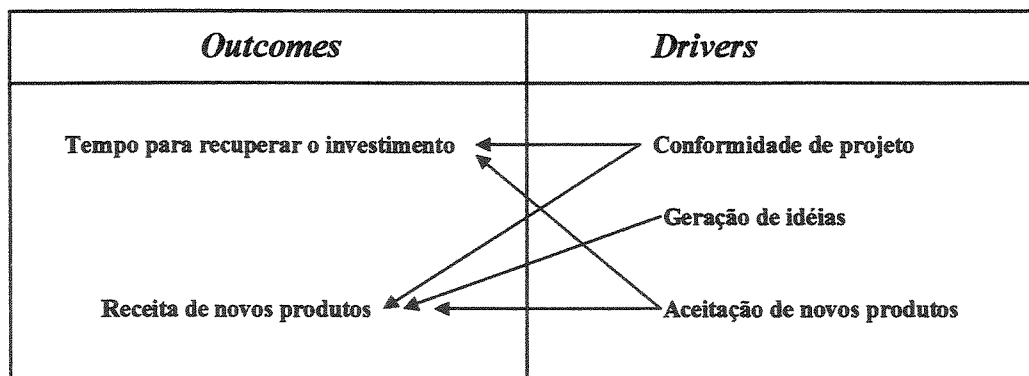


Figura 57 – Modelo conceitual da perspectiva de Inovação Fonte: PNQ, 2003

❑ Indicadores da Perspectiva de Processo

A Figura 58 mostra o modelo conceitual dos indicadores desta perspectiva.

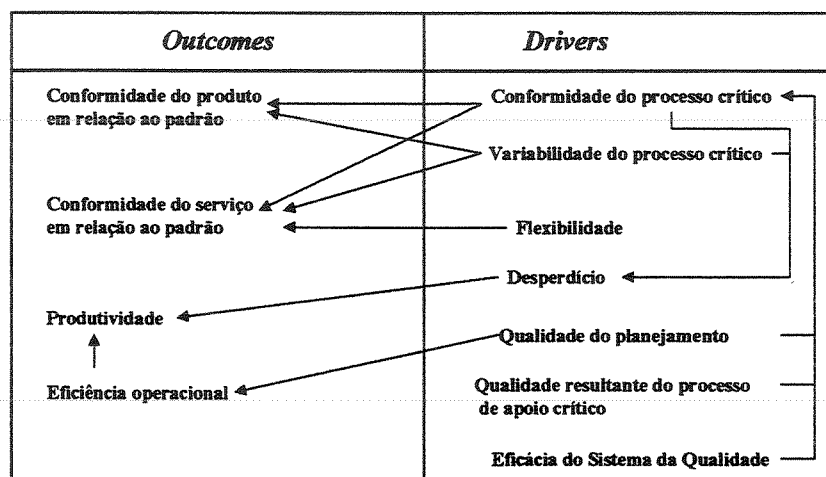


Figura 58 – Modelo conceitual da perspectiva de Processo Fonte: PNQ, 2003

Proposta de método de cálculo para os indicadores da Perspectiva de Processo:

- **Conformidade do produto em relação ao padrão:** número de produtos defeituosos por total produzido. Percentual de produtos produzidos dentro do padrão.
- **Conformidade do serviço em relação ao padrão:** percentual de produtos entregues no prazo prometido.
- **Produtividade:** custo real do processo dividido pelo custo ideal. O custo real de processo é baseado no conceito ABC – custeio baseado nas atividades. Trata-se da soma do custo médio das atividades e dos insumos necessários para realizar o

processo, não contabilizando os rateios de atividades não ligadas ao mesmo e corrigindo distorções nos rateios das atividades essenciais ao processo. O custo ideal é a soma dos diversos custos de cada referencial, sendo um custo objetivo, que possibilita obter um indicador para comparação e análise dentro e fora do setor de atuação da organização.

- **Eficiência operacional:** percentual da capacidade global utilizada.
- **Conformidade do processo crítico:** número de não-conformidades de processo. Este indicador exige a manutenção de um Sistema da Qualidade formal, sem o qual a estrutura necessária para registrar não-conformidades de maneira confiável não está disponível.
- **Variabilidade do processo crítico:** capacidade da variável crítica, sendo variável crítica um parâmetro de processo que influencia significativamente a conformidade ou o valor relativo do produto/serviço.
- **Desperdício:** percentual de materiais perdidos em relação ao total utilizado. Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas. Tempo improdutivo dividido pelo tempo total de ciclo.
- **Qualidade do planejamento:** percentual da programação de produção realizada. Número de alterações dentro de um prazo acordado.
- **Flexibilidade:** tempo entre o pedido e a entrega ao cliente. Reflete o tempo médio de espera do cliente, em condições normais e em condições anormais. Mede o conflito entre ser flexível e aumentar custos devido a alterações de última hora. A organização mais flexível é aquela que consegue reduzir esse tempo sem aumento significativo de custos.
- **Qualidade resultante do processo de apoio crítico:** tempo médio entre falhas de equipamentos críticos. Percentual das ordens de serviços atendidas no prazo previsto. O processo de apoio crítico é aquele cuja qualidade interfere diretamente na qualidade do produto final da organização.
- **Eficácia do Sistema da Qualidade:** percentual de ações corretivas/preventivas que neutralizam as não-conformidades. Percentual de ações preventivas em relação ao total

de ações. Este último indicador reflete o grau de prevenção da organização e a maturidade do seu Sistema da Qualidade.

❑ Indicadores da Perspectiva de Pessoas

A Figura 59 mostra o modelo conceitual básico para esta perspectiva.

Métodos de cálculo dos indicadores da Perspectiva de Pessoas:

- **Retenção de pessoas-chave:** número de pessoas-chave que saíram espontaneamente nos últimos doze meses dividido pelo número total de pessoas-chave, sendo pessoa-chave aquela cuja saída seria difícil de repor devido ao valor do seu conhecimento ou devido ao tempo necessário para efetuar reposição.
- **Conhecimento/habilidade:** percentual médio cumprido do ideal estabelecido para a função. Este indicador requer a adoção de um levantamento detalhado das habilidades exigidas para cada função crítica da organização. Percentual de pessoas que têm *back-up* adequado.
- **Satisfação:** percentual das pessoas que se declaram suficientemente motivadas e satisfeitas. Os dados relativos a este indicador são obtidos por meio de pesquisa de clima.
- **Comprometimento:** percentual das pessoas que se declararam envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia. Percentual das pessoas que conhecem os objetivos e os valores da organização.
- **Competência:** percentual das pessoas que não necessitam de supervisão direta. Percentual das pessoas que se sentem com autoridade e delegação suficientes. A competência é a utilização plena do conhecimento e da habilidade por meio do *empowerment* (autoridade + delegação + atitude pessoal).
- **Melhoria contínua e produtividade:** valor econômico agregado por pessoa. Percentual realizado das metas individuais e das equipes.
- **Eficácia de treinamento:** percentual das pessoas treinadas que utilizam na prática o conhecimento ou habilidade adquirido.

- **Volume de treinamento:** investimento em treinamento dividido pela receita. Número de horas de treinamento dividido pelas horas disponíveis. Percentual cumprido do plano de treinamento.
- **Avanço de carreira:** percentual de oportunidades preenchidas internamente. Mede o aproveitamento do próprio pessoal quando surgem vagas para transferência ou promoção. Percentual de pessoas que avançaram nos últimos doze meses. Define-se avanço como promoção, aumento de responsabilidade ou transferência para função que permita enriquecimento profissional.
- **Eqüidade de remuneração:** percentual de funções com eqüidade externa. Este indicador é obtido por meio de pesquisa salarial.
- **Bem-estar:** percentual de pessoas com doença ocupacional. Índice de qualidade de vida (nota média em um conjunto de itens). Percentual de pessoas satisfeitas com os benefícios.
- **Reconhecimento:** percentual variável da remuneração total nos últimos doze meses, sendo remuneração variável aquela advinda de bônus, premiações, atrelados ao desempenho individual ou da organização.
- **Segurança:** freqüência e gravidade de acidentes. Muito embora sejam indicadores obrigatórios por lei, há o indicador freqüência de quase-acidentes (número de acidentes e dias de afastamento por milhão de horas trabalhadas). O quase-acidente é definido como uma situação em que poderia ter ocorrido um acidente com afastamento, mede o potencial de acidentes. Número de perigos significativos (classe III e IV), é um perigo cujo risco e efeito combinados tornam obrigatória a tomada de ações de contenção. Número de pessoas treinadas e horas de treinamento em segurança.
- **Participação:** número de sugestões implementadas dividido por total de funcionários, sendo sugestões implementadas aquelas apresentadas ao Programa de Sugestões e que foram postas em prática. Percentual de pessoas que participam de times multifuncionais, sendo time multifuncional grupos de pessoas de três ou mais setores formados para coordenar processos organizacionais ou projetos corporativos. Percentual de pessoas que participam de projetos de melhoria, sendo projetos de melhoria grupo de pessoas (*ad hoc*) que se reúne durante um determinado período de

tempo para trabalhar na solução de um problema ou para melhorar um processo ou prática de gestão.

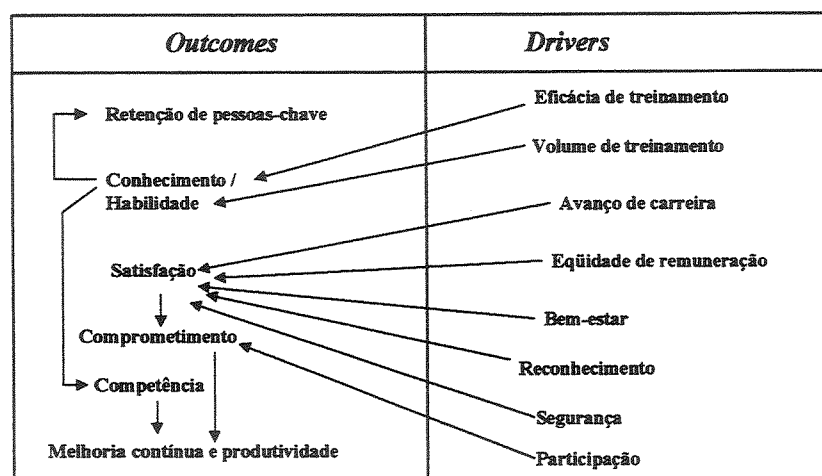


Figura 59 – Modelo conceitual da perspectiva de Pessoas Fonte: PNQ, 2003

❑ Indicadores da Perspectiva de Aquisição e Fornecedores

Na Figura 60 está representado o modelo conceitual da perspectiva de Aquisição e Fornecedores. A seguir é apresentado o método de cálculo dos indicadores desta perspectiva.

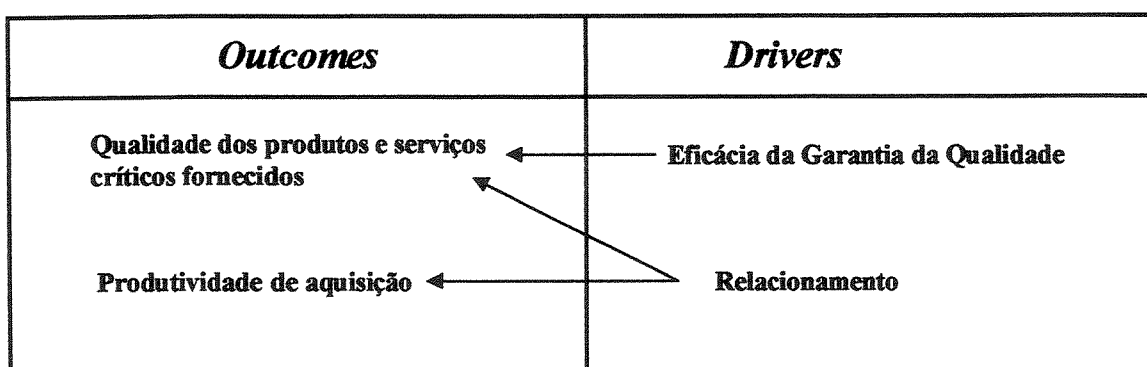


Figura 60 – Modelo conceitual da perspectiva de Aquisição e Fornecedores Fonte: PNQ, 2003

- **Qualidade dos produtos e serviços críticos fornecidos:** índice global de desempenho (nota média das notas atribuídas a cada fator relevante por uma equipe multifuncional, sendo os fatores relevantes mais comuns – conformidade de produto, pontualidade de

entrega, prazo de entrega, conformidade de entrega, risco estratégico do fornecedor e maturidade do Sistema da Qualidade. Percentual de volume das compras críticas advindo de fornecedores com qualidade assegurada, sendo qualidade assegurada a situação de um fornecedor dentro do programa de gerenciamento que, devido a seu desempenho histórico e à maturidade do seu Sistema da Qualidade, permite que seu produto ou serviço seja utilizado sem inspeção de entrada.

- **Produtividade de aquisição:** economia realizada no período de um ano, descontada a inflação e o custo de desenvolvimento de fornecedores, sendo economia definida como a redução do preço do material adquirido, redução do custo de avaliação dos materiais adquiridos e redução de ineficiência na produção. Giro de estoque (365 dias dividido pelo número médio de dias de estoque) e mede indiretamente o grau de maturidade do relacionamento com os fornecedores e a agilidade do processo de aquisição de insumos.
- **Eficácia da garantia da qualidade:** número de não-conformidades maiores por auditoria de fornecedor, sendo não-conformidade maior um desvio em relação à norma contratual aplicável ao Sistema da Qualidade do fornecedor, detectado em auditoria, e que traz riscos significativos à organização. Número de não-conformidades por unidade adquirida, sendo não-conformidade um desvio da especificação ou do contrato no suprimento adquirido, detectado por meio de inspeção, auditoria, durante a produção pela organização ou em aplicação pelo cliente, que causa distúrbios ao processo ou traz riscos ao produto final/usuário.
- **Relacionamento:** percentual de ações respondidas a contento e eficazes. Percentual de negociações bem sucedidas. Este último indicador mede a capacidade de estabelecer acordos do tipo ganha-ganha. Percentual de fornecedores que participaram de eventos promovidos pela organização. Percentual de fornecedores que se comprometeram com as metas propostas.

❑ **Indicadores da Perspectiva do Ambiente Organizacional**

A Figura 61 mostra o modelo conceitual dos indicadores desta perspectiva. O método de cálculo dos indicadores desta perspectiva é conforme segue:

- **Satisfação com a liderança:** percentual da força de trabalho que se declarou satisfeita ou muito satisfeita com o estilo de liderança, e que sente que os líderes são capazes de levar a organização ao sucesso. Este indicador geralmente é obtido da pesquisa de clima organizacional.
- **Implementação estratégica:** percentual de planos estratégicos executados.
- **Capital intelectual:** Número de tecnologias dominadas dividido pelo total de tecnologias necessárias. Este indicador mede se a organização tem domínio das tecnologias inerentes ao seu negócio, sendo tecnologias necessárias o conjunto de conhecimentos críticos que a organização precisa dominar para atingir seus objetivos operacionais e estratégicos. Percentual de conhecimentos críticos dominados por mais de uma pessoa. Esse indicador mede o risco da organização perder *know-how* à saída de pessoas que detém conhecimento. Percentual de conhecimentos críticos documentados e disseminados, medindo se os conhecimentos estão disponíveis em meios que permitam a ampla utilização dos conhecimentos por toda a organização. O capital intelectual é o valor agregado aos produtos por meio do conhecimento acumulado na organização. É a soma do conhecimento individual com o conhecimento coletivo.
- **Habilidades dos líderes:** grau médio de avaliação dos líderes, sendo necessário que a organização desenvolva uma sistemática estruturada para desenvolver líderes e avaliar sua capacidade de liderança. O grau de avaliação é medido percentualmente em relação ao ideal para cada atributo importante de liderança (capacidade de estabelecer prioridades, delegar, controlar, comunicar, desenvolver pessoas).
- **Qualidade do sistema de informações:** número de informações críticas disponíveis dividido pelo total de informações críticas necessárias, sendo necessário identificar e mapear quais informações a organização deveria ter acesso. Informação crítica disponível é um conjunto de dados acessíveis em tempo adequado, atualizado e confiável, cuja utilização é essencial para a realização dos objetivos operacionais e estratégicos.
- **Acesso a informações comparativas:** número de indicadores com referencial dividido pelo total de indicadores necessários para comparação, sendo referencial uma

informação externa à organização, que permite comparar seu desempenho. Número de processos comparados e adaptados.

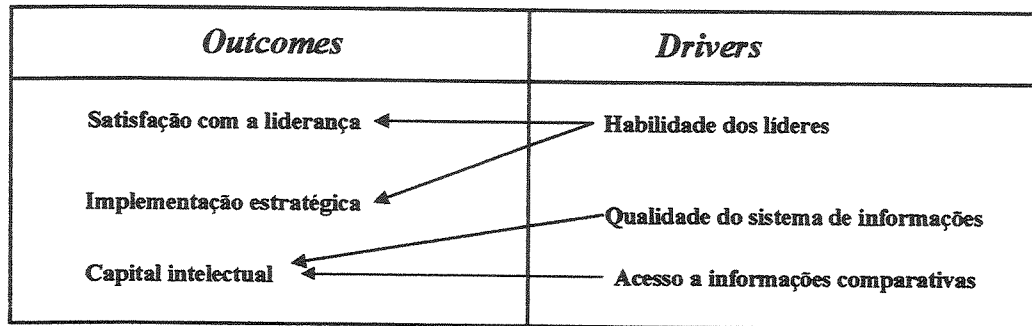


Figura 61 – Modelo conceitual da perspectiva de Ambiente OrganizacionalFonte: PNQ, 2003

A Tabela 22 mostra um resumo das perspetivas e seus respectivos indicadores.

Perspectiva	Indicador	Cálculo	Método
FINANCEIRA	Rentabilidade sobre o patrimônio líquido	Lucro líquido / patrimônio líquido	%
	Valor econômico agregado (EVA)	Lucro líquido - custo de oportunidade do capital empregado	\$
	Índice de liquidez corrente	Ativo circulante / passivo circulante	%
	Crescimento da receita	Total de recebimentos no período atual / total de recebimentos do período anterior	%
	Margem bruta	Total de vendas - o custo dos produtos vendidos / total de vendas	%
	Geração de caixa	Saldo médio de caixa / total de vendas	%
	Vendas	Média das vendas dos últimos 12 meses / média das vendas previstas para o mesmo período	%
RESPONSAB. PÚBLICA	Conformidade social	Pontuação obtida por alguns sistemas de avaliação	Pontos
	Imagem pública	Porcentagem de entrevistados que declararam ter imagem positiva sobre respons. pública da organização	%
	Conformidade ambiental	Porcentagem de respostas atendidas / total de respostas aplicáveis baseadas na legislação	%
	Custo ambiental	Custo das demais atividades no Meio Ambiente no período de um ano / receita	%
	Benefícios dos programas ambientais	Benefício obtido / benefício planejado	%
	Investimentos alocados em respons. social	Valor investido em programas sociais / receita	%
	Diversificação	Valor disponível para desenvolver ações sociais e ambientais	\$
	Investimentos alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental / receita	%
	Risco ambiental	Número de não-conformidades ambientais em número de aspectos ambientais identificáveis	Quant.
MERCADO E CLIENTES	Participação de mercado	Porcentagem das vendas totais do setor de atuação	%
	Imagem	Porcentagem de entrevistados que têm imagem positiva da organização	%
	Conhecimento	Porcentagem de entrevistados que lembraram da marca em primeiro lugar (top of mind)	%
	Fidelidade	Porcentagem da base de clientes que é cliente há mais de três anos	%
	Insatisfação	Porcentagem de clientes que apontaram um ou mais fatores graves de insatisfação em número de fatores graves de insatisfação	%
	Satisfação	Porcentagem de clientes que se declararam muito ou totalmente satisfeitos	%
	Informação	Número de inscrições espontâneas e positivas na mídia em número de acessos ao site em número de visitas	Quant.
	Valor relativo do produto	Informações ao cliente em número de interações não-contratadas / número de clientes potenciais	%
	Manifestações do cliente	Média dos pontos multiplicados pelas pesos relativas, em cada item de avaliação / preço	Pontos
	Relacionamento	Número de reclamações precedentes / total de unidades vendidas em por número de consumidores	Quant.
INOVAÇÃO	Tempo para recuperar o investimento	Meses necessários em média para que o total investido em um novo produto ou em um novo processo seja equivalente ao lucro operacional gerado pelo mesmo	Meses
	Receita de novos produtos	Porcentagem da receita obtida de produtos lançados a menos de dois anos	%
	Conformidade de projeto	Número de não-conformidades por projeto em número de alterações de projeto relacionadas às não-conformidades ou tempo real de projeto / tempo previsto ou custo real de projeto / custo previsto	Quant.
	Geração de idéias	Número de idéias de produtos avaliadas / número de pessoas de P&D em número de idéias aprovadas / número total de idéias	%
	Adoção de novos produtos	Número de unidades de produtos novos vendidos / venda de produtos novos prevista	%
PROCESSO	Conformidade do produto em relação ao padrão	Número de produtos defeituosos / total produzido ou porcentagem de produtos produzidos dentro do padrão	Quant.
	Conformidade do serviço em relação ao padrão	Porcentagem de produtos entregues no prazo prometido	%
	Produtividade	Custo real do processo / custo ideal	%
	Eficiência operacional	Porcentagem da capacidade global utilizada	%
	Conformidade do processo crítico	Número de não-conformidades de processo	Quant.
	Variação do processo crítico	Capacidade da variável crítica	Índice
	Disponibilidade	Porcentagem de materiais perdidos em relação ao total utilizado ou número de horas de retrabalho / total de horas programadas ou tempo improdutivo / tempo de ciclo total	%
	Qualidade do planejamento	Porcentagem da programação de produção realizada em número de alterações dentro do prazo	%/Quant.
	Flexibilidade	Tempo entre o pedido e a entrega ao cliente	Tempo
	Qualidade resultante do processo de apoio crítico	Depende do processo de apoio identificando como crítico	\$
	Eficiência do Sistema da Qualidade	Porcentagem de ações corretivas ou preventivas que neutralizam a não-conformidade ou porcentagem de ações preventivas em relação ao total de ações	%

Tabela 22 – Perspectivas e seus principais indicadores Fonte: PNQ, 2003

Perspectiva	Indicador	Cálculo	Medida
PESSOAS	Retenção de pessoas-chave	Número de pessoas-chave que saíram espontaneamente da organização nos últimos 12 meses / número total de pessoas-chave	%
	Conhecimento / Habilidade	Percentual médio cumprido do ideal estabelecido para a função	%
	Satisfação	Percentual das pessoas que se declararam suficientemente motivadas e satisfeitas	%
	Comprometimento	Percentual das pessoas que se declararam envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia	%
	Competência	Percentual das pessoas que não necessitam de supervisão direta ou percentual das pessoas que se sentem com autoridade e delegação suficientes	%
	Melhoria contínua e produtividade	Valor econômico agregado por pessoa ou percentual realizado das metas individuais e das equipes	\$ / %
	Eficiência de treinamento	Percentual das pessoas treinadas que utilizam na prática o conhecimento ou habilidade adquirido	%
	Volume de treinamento	Investimento em treinamento / receita ou número de horas de treinamento / horas disponíveis ou percentual cumprido do plano de treinamento	Horas
	Avanço de carreira	Percentual de oportunidades preenchidas internamente ou percentual de pessoas que avançaram nos últimos 12 meses	%
	Equidade de remuneração	Percentual de funções com equidade externa	%
	Bem-estar	Percentual de pessoas com doença ocupacional ou percentual de pessoas satisfeitas com benefícios ou índice de qualidade de vida	Índice
	Reconhecimento	Percentual variável da remuneração total dos últimos 12 meses	%
	Segurança	Frequência e gravidade de acidentes ou quase acidentes ou número de perigos significativos (classe III e IV) ou número de pessoas treinadas e horas de treinamento em segurança	Índice
	Participação	Número de sugestões implementadas / total de funcionários ou percentual de pessoas que participaram de times multifuncionais ou percentual de pessoas que participam de projetos de melhoria	Quant./Horas
AQUISIÇÃO E FORNEC.	Qualidade dos produtos e serviços críticos fornecidos	Índice global de desempenho ou percentual de volume de compras críticas de fornecedores com qualidade assegurada	Índice
	Produtividade de aquisição	Economia realizada no período de um ano, descontada a inflação e o custo de desenvolvimento de fornecedores ou giro de estoque (365 / número médio de dias de estoque)	%
	Eficiência da Garantia da Qualidade	Número de não-conformidades maiores por auditoria de fornecedor ou número de não-conformidades por unidade adquirida ou volume de suprimento não-conforme / total de suprimento comprado	\$
	Relacionamento	Percentual de ações corretivas respondidas a contento e eficazes ou percentual de negociações bem-sucedidas ou percentual de fornecedores que participaram de eventos promovidos pela organização ou percentual de fornecedores que se comprometeram com as metas propostas	Dias
AMBIENTE ORGANIZAC.	Satisfação com a liderança	Percentual da força de trabalho que se declarou satisfeita ou muito satisfeita com o estilo de liderança	Quant.
	Implementação estratégica	Percentual de planos estratégicos executados	%
	Capital intelectual	Número de tecnologias dominadas / total de tecnologias necessárias ou percentual de conhecimentos críticos documentados e disseminados ou percentual de conhecimentos críticos dominados por mais de uma pessoa	Índice
	Habilidade dos líderes	Grau médio de avaliação dos líderes	%
	Qualidade do sistema de informações	Número de informações críticas disponíveis / total de informações críticas necessárias	Índice
	Acesso a informações comparativas	Número de indicadores com referencial / total de indicadores necessários para comparação ou número de processos comparados e adaptados	%

Tabela 22 – Perspectivas e seus principais indicadores (cont.) Fonte: PNQ, 2003

A Figura 62 mostra uma visão integrada dos indicadores e perspectivas anteriormente descritos.

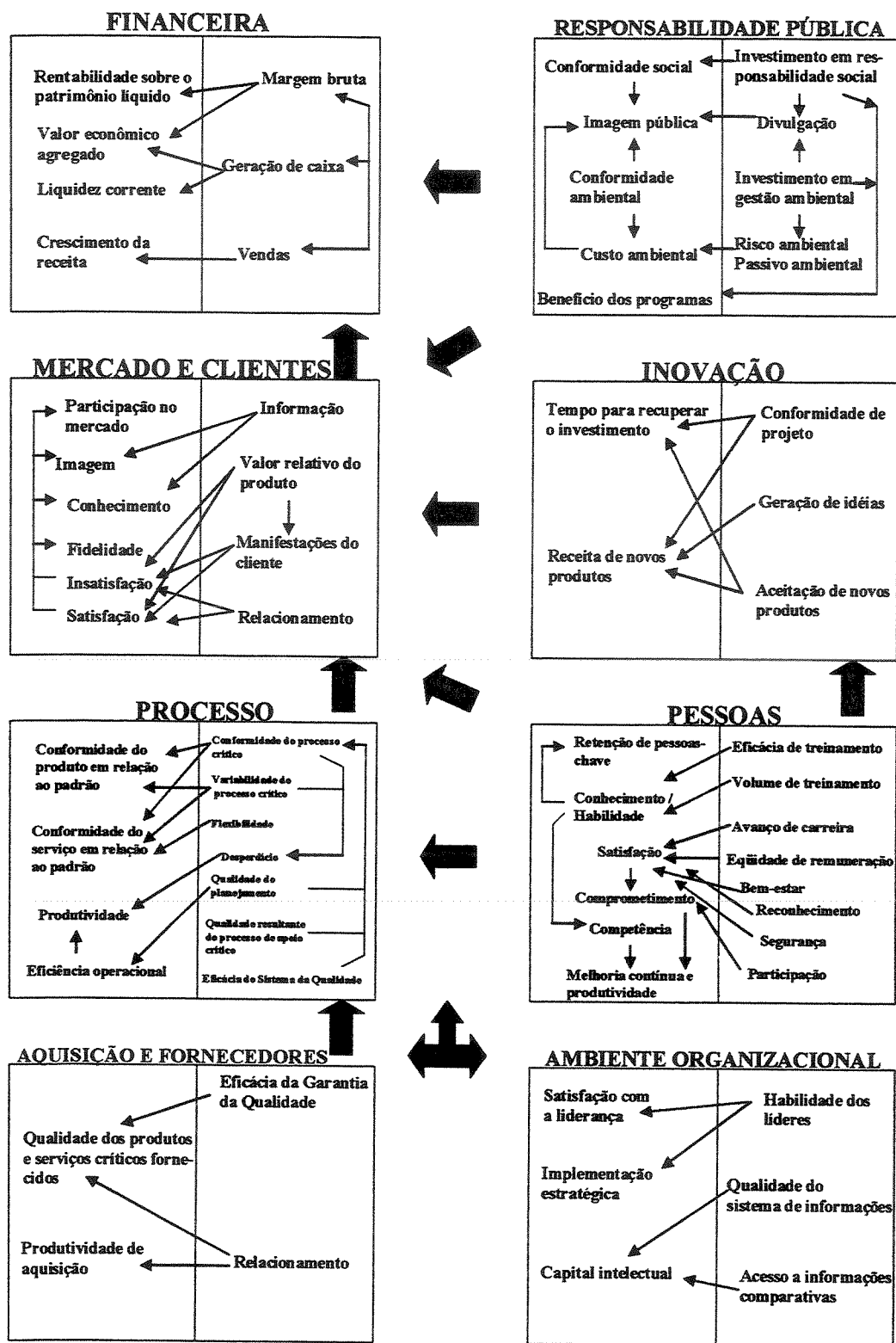


Figura 62 – Visão integrada das perspectivas e indicadores Fonte: PNQ, 2003

Para implementação do cenário balanceado, sempre surge a pergunta: Quais são as ferramentas necessárias para garantir que todas as informações mostradas como sendo importantes em um cenário balanceado sejam obtidas? Um cenário balanceado deve ser introduzido como um sistema permanente de controle do gerenciamento, e seu uso deve ser parte dos procedimentos operacionais normais?

Os custos de seguir uma abordagem do cenário balanceado se relacionam menos ao desenvolvimento dos sistemas e do *software* do que ao trabalho que a abordagem acarreta. Não é suficiente para alguém, na organização, colocar algumas medidas selecionadas em um diagrama de cenário balanceado, ou produzir essas medidas nos sistemas existentes e gerar relatórios. O que determina se o método trará algum benefício é o diálogo sobre as medidas e como raciocina-se ao escolher a estratégia da organização. O teste final não é, certamente, ser encontrado em quaisquer estimativas de custo, mas no fato de achar-se o benefício suficiente para justificar o uso continuado do método, ou não.

Um cenário balanceado eficiente deve ser atualizado continuamente com as informações relevantes e atuais operacionalmente, se for para ele desempenhar um papel natural na discussão estratégica da organização e no processo de aprendizagem. Um cenário balanceado bem projetado mostra a estratégia de uma organização e a lógica de seu negócio. O vínculo entre as várias medidas e os objetivos estratégicos da organização pode ser considerado como uma hipótese sobre as relações essenciais – de causa-e-efeito – entre o que a organização investe hoje e o que paga no longo prazo. Uma organização ativa, em um mercado altamente competitivo e dinâmico, deve analisar e avaliar continuamente as diferentes partes de seu cenário balanceado. Mas, fazer isso será suficiente para manter o cenário balanceado vivo?

Naturalmente, a visão de uma organização e seus objetivos estratégicos são vitais para a sua sobrevivência futura, mas, a menos que os mesmos sejam comunicados para todos os níveis da organização, será difícil efetuar as medidas que são desejadas e necessárias para a organização continuar sendo competitiva. Assim, uma questão crucial para a organização é como estabelecer os procedimentos e sistemas de medição que não apenas coletem as informações relevantes

operacionalmente, mas também as comuniquem para todas as partes interessadas de modo a influenciar o comportamento delas na direção desejada, ou seja, no sentido de concretizar a visão desejada. O modelo do cenário balanceado, em si mesmo, oferece somente uma estrutura para descrever a visão e a estratégia da organização em termos dos objetivos e das medidas específicas. Se o cenário balanceado não vier acompanhado de procedimentos e sistemas específicos, há um perigo evidente de que o desenvolvimento da competência do funcionário será negligenciado. Será, então difícil para a organização fazer certas mudanças no comportamento que podem ser necessárias, se for para ela continuar competitiva.

O desenvolvimento da estratégia e do controle estratégico são a base do cenário balanceado e para que um cenário balanceado se mantenha vivo, devem existir os sistemas e procedimentos para que as informações relevantes sejam coletadas e transmitidas aos empregados e sócios. Uma organização não está pronta para introduzir uma solução de TI (tecnologia da informação) até que a qualidade das informações do cenário balanceado esteja assegurada. Essa etapa consiste de dois elementos:

- ❑ Análise das medidas – aqui as medidas que foram desenvolvidas são analisadas. Elas são definidas de modo claro e uniforme? Refletem a estratégia da organização? Está evidente como as diferentes perspectivas estão inter-relacionadas?
- ❑ Garantir a confiabilidade e validade dos sistemas e métodos de medição – a capacidade da organização de realizar as medições necessárias é analisada. Quão adequados são os métodos e sistemas de medição atuais para o que eles serão exigidos a fazer no futuro? É justificável, economicamente, medir tudo? Em que intervalos as diferentes medições devem ser feitas? Quem deve ficar responsável pelas respectivas medidas?

Não importa quanto apelo a visão pareça ter, ou o modo bastante claro e comunicativo como o cenário balanceado esteja estruturado, esses fatores não trarão as mudanças necessárias para a organização. As modificações somente ocorrerão quando forem mostradas as evidências tangíveis a cada funcionário quanto ao que contribui e como isso ajuda a organização, como um todo, a alcançar os seus objetivos definidos. A contribuição do funcionário pode somente ficar

evidente e apenas considerada interessante se estiver baseada nas operações cotidianas. Por essas razões, acredita-se que o sucesso ou fracasso de um projeto de cenário balanceado depende da confiabilidade e eficácia dos sistemas que descrevem a performance de cada pessoa, grupo e departamento em termos do que a organização, como um todo, está tentando alcançar.

Quando o cenário balanceado foi definido, ou seja, quando a visão foi estabelecida, os objetivos estratégicos foram formulados e os fatores críticos do sucesso e as medidas foram derivadas da visão e dos objetivos estratégicos, começa a próxima fase importante do projeto, uma fase que sempre é esquecida em muitas organizações.

As medidas, que são a expressão específica dos fatores do sucesso, dos objetivos estratégicos e da visão da organização, raramente são definidas com facilidade. Mais provavelmente, as medidas usadas não serão claras quanto à natureza; elas sempre são escolhidas, precisamente, por essa razão. Se definir as medidas certas e realizar as medições apropriadas fossem uma questão simples, as medidas certamente teriam sido identificadas sem a necessidade de passar por um projeto de cenário balanceado.

Na teoria dos sistemas e da informação, definir o significado dos conceitos da variação há muito vem sendo uma área importante. O propósito da modelagem conceitual é definir as características dos conceitos, o que elas representam em determinado domínio e como estão inter-relacionadas. Muitas organizações descobriram, tardiamente, os custos gerados pelos vários conjuntos de conceitos.

A necessidade de um conjunto claro de conceitos é, inclusive, maior quando a organização começa a medir a performance de suas operações em termos não-monetários. Nenhuma organização pode presumir que todas as suas unidades vão atribuir o mesmo significado aos termos cotidianos tais como fatura, cliente, recibo, minuta de reuniões, etc.

Um conjunto uniforme de conceitos é essencial, se as medidas contínuas inerentes à idéia do cenário balanceado tiverem que ter algum significado. Se o controle desejado for possível, as

relações de causa-e-efeito entre as diferentes medidas devem ser ratificadas. Um dos benefícios de deixar clara a lógica interna do cenário balanceado é que os funcionários serão capazes de ver como eles contribuem para o resultado financeiro. Deve-se mostrar, claramente, o vínculo com a visão abrangente e, assim, a lucratividade no longo prazo, se confere-se à organização a autoconfiança para tomar as decisões com base nas medidas não-monetárias nas perspectivas do cliente, do processo e do desenvolvimento.

Um efeito de formular novas medidas da performance é que a organização terá que colocar, no lugar, novos sistemas de medição, sistemas que, inicialmente, podem acarretar muito trabalho a ser feito manualmente. Assim, o registro manual, no meio do fluxo das operações, deve ser extremamente simples, de modo a não desperdiçar tempo das atividades essenciais. É preferível usar as informações digitais existentes na sua maior extensão possível. Por exemplo, em vez de medir a intensidade da comunicação pelo registro do número de cartas ou contatos por telefone, a comunicação eletrônica no sistema de e-mail da organização deve ser usada como uma medida alternativa. Por meio de uma simples operação, o sistema de correspondência pode ser feito para gerar um livro de registro que mostre o fluxo de comunicação sem a necessidade de registro pelos próprios usuários.

O modelo do cenário balanceado somente proporciona à organização uma estrutura que expressa sua visão e estratégia em termos concretos dos objetivos e das medidas. A organização ainda se depara com o desafio considerável de construir um sistema que tanto colete as informações relevantes, quanto comunique as mesmas para todas as partes interessadas. A fim de obter a mudança comportamental que se deseja usualmente, as informações devem ser:

- ☐ Apresentadas de uma maneira comunicativa – em números, cálculos, diagramas ou multimídia, o que facilita uma visão geral.
- ☐ Apresentadas em um ambiente favorável ao usuário – interface simples e familiar.
- ☐ Fácil de acessar – a pessoa que precisa de informação deve ser capaz de obtê-la onde quer que se encontre.

- ❑ Coletadas e medidas com o custo efetivo – medidas dos dados *soft* sempre requerem novos instrumentos de medição. O custo da medição não deve exceder a utilidade das medidas.

Outra questão na escolha de uma solução de tecnologia de informática é: a quem se dirige a informação? Às vezes, a direção gostaria de ver uma distribuição ampla dos cenários balanceados, a fim de oferecer uma visão compartilhada dos diferentes negócios e, em outros casos, o cenário balanceado pode conter informações sigilosas.

Há três categorias principais de soluções de tecnologia de informática a serem consideradas para emprego junto com o cenário balanceado, conforme mostrado na Figura 63.

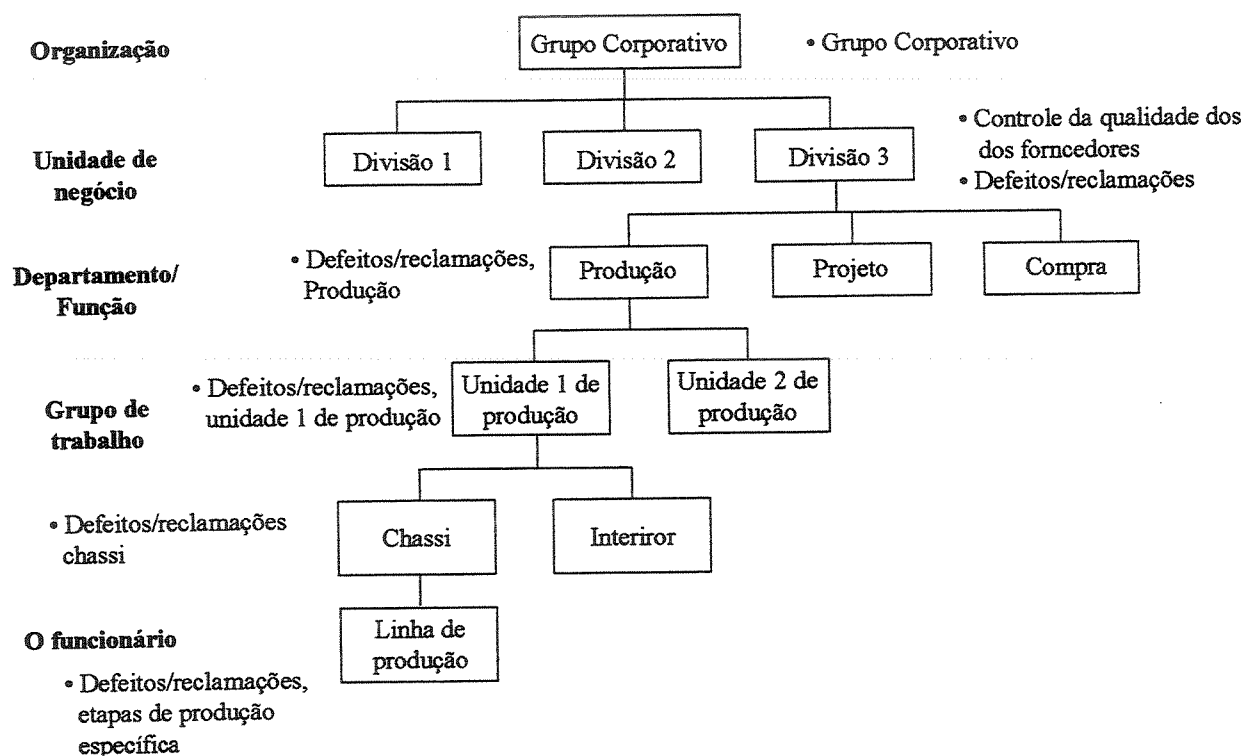


Figura 63 – Exemplo de desdobramento de uma medida de alto nível – satisfação do cliente

A Figura 64 mostra as três categorias principais de tecnologia de informação a serem consideradas para emprego junto ao cenário balanceado.

- ❑ Interface do usuário – em outras palavras a maneira de apresentar os dados e de permitir comparações entre as unidades e ao longo do tempo. Lembra um pouco um painel de instrumentos. Um sistema assim pode estar baseado nos dados de várias fontes diferentes, tanto do sistema manual como do automático.
- ❑ Sistema de informação executivo – além da forma de apresentação, o sistema oferece coleta de dados automática a partir de vários outros sistemas. Para um cenário balanceado mais sofisticado, o número desses sistemas pode ser grande; recomenda-se deixar a interface do sistema de informação da administração ser inspirada no cenário balanceado, em vez de construir uma aplicação especial do cenário balanceado. Esta solução pode possibilitar ao usuário examinar os dados subjacentes para descobrir por que os números mostrados no cenário balanceado se desenvolveram de determinada maneira.
- ❑ Modelos de simulação – pode-se projetar o cenário balanceado da organização para o futuro, ou simular os efeitos das mudanças nas medidas. Para fazer isso, tem-se que supor, por exemplo, quanto tempo vai levar para que um investimento produza frutos e os efeitos resultantes nas medidas financeiras.

	Primeira geração	Segunda geração	Terceira geração
Tipo	Geração do usuário • Visual Basic • Excel • HTML	Sistema de informação executivo • Processamento analítico <i>on-line</i> • Pearl	Modelos de simulação • Ithink • Powersim
Propósito	• Apresentação dos dados facilmente acessível e favorável ao usuário • Comparar as unidades ao longo do tempo	• Apresentação dos dados facilmente acessível e favorável ao usuário • Comparar as unidades ao longo do tempo • Coleta automática dos dados a partir de sistemas diferentes	• Simular como a organização se desenvolverá com base nos dados históricos e nas hipóteses
Características	• Baseado em dados de fontes diferentes • Os textos e gráficos são apresentados juntos	• Permite acessar os dados Subjacentes • Interface específica do usuário e recuperação dos dados de um banco de dados • Dados disponíveis no formato multidimensional	• Baseado nas hipóteses das relações de causa-e-efeito • Ferramentas para simular as alternativas de decisão estratégica • Instrumentos para comunicação efetiva das escolhas estratégicas e relações de causa-e-efeito

Figura 64 – Resumo das soluções IT possíveis para o cenário balanceado

As soluções de IT que são encontradas são, basicamente, da primeira geração. Fornecer dados a partir de um sistema de informação da administração (segunda geração) na forma de um cenário balanceado é, amplamente, uma questão de projeto do relatório e de garantir a qualidade dos dados que não foram encontrados nos sistemas existentes. As dificuldades em criar os novos sistemas que são necessários se encaixam em duas categorias:

- ❑ Combinar as diferentes fontes de dados – o problema pode, apenas, também ser com os aspectos lógicos dos dados, a facilidade de entendimento, frequência da compilação dos dados, etc., bem como com a compatibilidade técnica entre os diferentes sistemas computadorizados.
- ❑ Agregar os valores dos dados por meio de suas respectivas hierarquias.

A introdução do cenário balanceado usualmente começa no nível operacional. Um dos propósitos do apoio da tecnologia de informação aqui é oferecer uma boa visão abrangente das medidas definidas no cenário balanceado. Com interface do usuário quer-se dizer que os dados podem ser acessados prontamente e apresentados de um modo favorável ao usuário. Vai haver uma base de dados subjacente, mas as aplicações podem ser desenvolvidas com ferramentas, tais como: *Visual Basic, Excel, Lotus Notes, Delphi, HTML*. A principal exigência é que a ferramenta permita uma integração fácil e apresentação do texto junto com os gráficos e, pois uma comparação entre as unidades ao longo do tempo.

Os sistemas de informação da administração envolvem vincular o sistema de apoio da apresentação, a ferramenta analítica e a base de dados aos sistemas que lhe fornecem dados. A natureza dos dados dependerá das medidas a serem incluídas no cenário balanceado, mas usualmente incluem os dados da contabilidade e os dados para os sistemas de controle de produção e pedidos. É provável que os dados sobre os funcionários e os clientes, particularmente as medições do comportamento, estejam disponíveis em uma forma que permita ligá-los diretamente ao sistema. Não há nada, que distinga esse tipo de sistema de informação da administração dos outros sistemas de informações executivos/sistemas de apoio da decisão. A

conexão com o conceito do cenário balanceado repousa na seleção da informação e no projeto da interface.

Quando um cenário balanceado é introduzido em uma organização inteira, a solução dos sistemas estará sujeita a certas exigências. Terá que ser, ainda, uma interface com um gráfico fácil de manejar, mas com a flexibilidade que permita variações no projeto de acordo com as necessidades específicas das diferentes unidades organizacionais. Os dados necessários para calcular os valores das medidas em um nível mais detalhado podem ser volumosos e multidimensionais. Embora muitos dos dados básicos sejam os mesmos para todas as unidades, as agregações e computações podem diferir de um departamento para outro.

A solução escolhida deve oferecer a sua própria interface específica do usuário a cada unidade, enquanto, ao mesmo tempo, permite que os dados sejam armazenados em uma base de dados comum, de modo a garantir dados consistentes e corretos.

Há pouco benefício agregado no uso da tecnologia de informação unicamente para apresentar as informações. Quando vários tipos de medidas tiverem sido computados e apresentados, o usuário naturalmente desejará fazer perguntas sobre as tendências e os prognósticos. Fornecer as respostas requer uma solução mais sofisticada do que simplesmente aquela envolvendo a armazenagem e a apresentação dos dados. A técnica mais apropriada é o processamento analítico *on-line*, onde os dados estão acessíveis em um formato multidimensional similar a um balancete comum, mas em mais do que duas dimensões. Os cálculos estatísticos podem, então, ser feitos a fim de oferecer as tendências ou os prognósticos.

Uma aplicação interessante do conceito do cenário balanceado é equilibrar as várias medidas umas contra as outras, de modo a criar um modelo mostrando como elas estão inter-relacionadas. A técnica do processamento analítico *on-line* pode ser usada para este propósito. Os modelos que simulam como a satisfação do cliente e a lucratividade afetam uma à outra, por exemplo, podem fornecer uma base para identificar as combinações ótimas das duas medidas.

Com a *intranet*, esse tipo de solução de tecnologia de informática se torna cada vez mais interessante; então, não precisaremos armazenar *software* no computador de nosso cliente, mas usando o *browser* da rede com a ajuda de tecnologias tais como o Java. Uma vantagem importante de utilizar a rede é que ela tem se tornado uma linguagem e uma plataforma de comunicação que os usuários aceitaram rapidamente. As companhias da tecnologia de informação reagiram fazendo muitos de seus programas, ou todos, compatíveis com a rede. Assim tornou-se possível com a rede:

- ☐ Relatar, de modo simples e com custo efetivo, os dados que não podem ser recuperados a partir dos outros sistemas existentes.
- ☐ Permitir a compilação automática dos dados a partir de diferentes sistemas, bem como um certo grau de penetração para os níveis diferentes de dados.
- ☐ Oferecer um, veículo facilmente acessível e favorável ao usuário para a apresentação dos dados.
- ☐ Apresentar os resultados e as tendências dos dados em uma estrutura do cenário balanceado, bem como comentar as tendências e indicar qual ação deve ser tomada.

A Figura 65 ilustra como diferentes soluções da tecnologia da informação podem estar integradas em um sistema. Por meio da interface da rede, o usuário pode tanto entrar com os dados, como extraí-los. Com o processamento analítico *on-line* é possível fazer análises mais extensivas em dimensões diferentes. Os diferentes sistemas, processamento analítico *on-line* e rede, estão conectados tanto um ao outro, quanto à base de dados.

A terceira forma de apoio dos dados, os modelos de simulação, pode se valer da ajuda disponível atualmente para descrever as relações de causa-e-efeito. Aqui é importante lembrar de uma característica do cenário balanceado: ele nos auxilia a considerar várias perspectivas e medidas simultaneamente e evitar que estejamos permanentemente amarrados a um modo particular de pensar todas elas juntamente. Simular o que acontecerá para as diferentes medidas ao longo do tempo deve ser considerado, basicamente, como um meio de estimular a discussão e o consenso sobre as hipóteses básicas centrais. Qual o efeito presumível que o marketing terá sobre

as vendas, e em que estrutura de tempo? O que acontecerá se acelerarmos nossas entregas, ou introduzirmos mais produtos novos? Hoje, há vários tipos de ajuda para usar as ferramentas da simulação com o cenário balanceado.

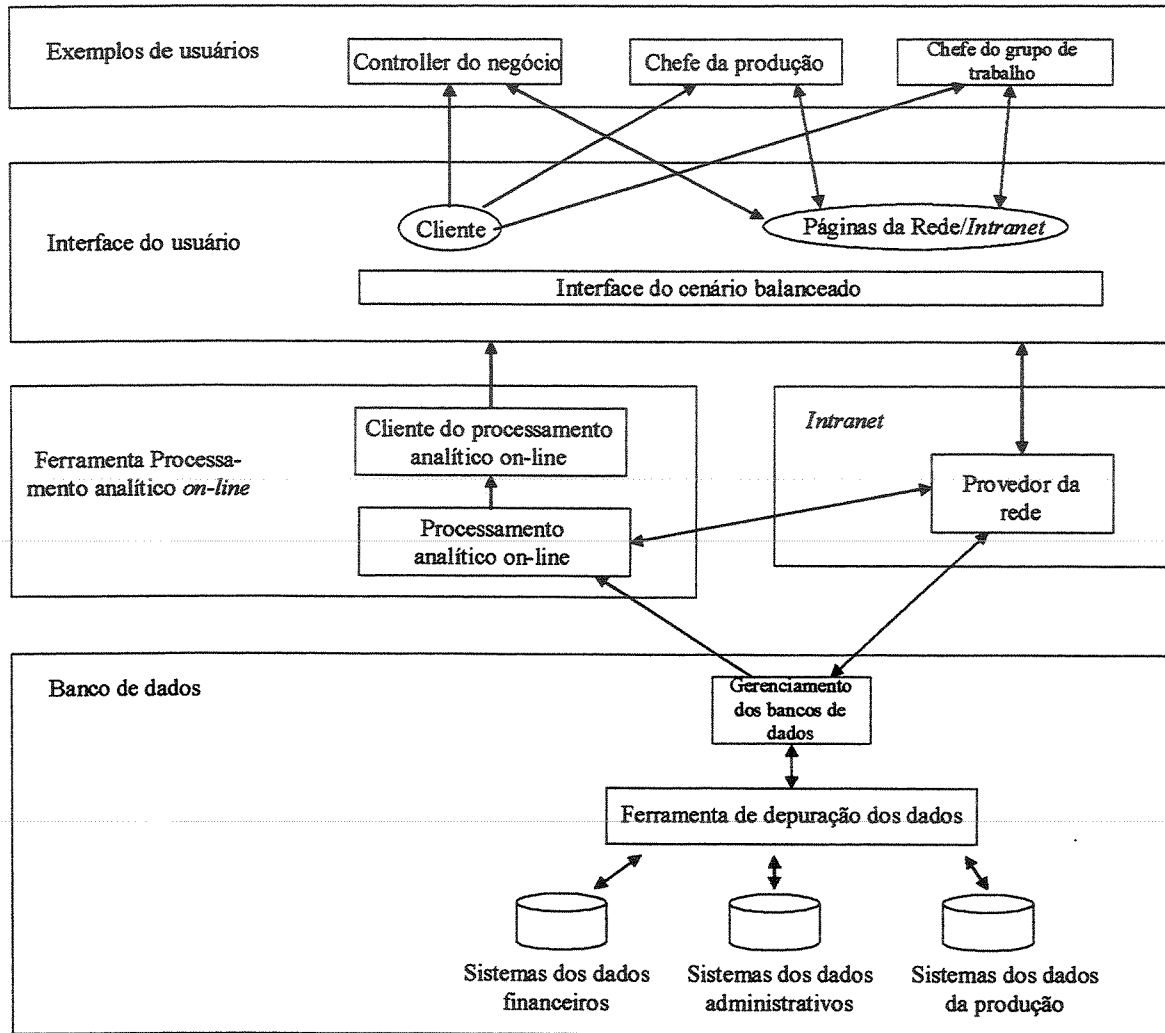


Figura 65 – Estrutura de apoio da tecnologia de informática para o cenário balanceado

A essência da dinâmica do sistema é reconhecer os padrões coerentes escondidos nas estruturas complexas de um negócio, onde outros veêm somente fatos isolados entre uma miríade de detalhes, eventos e tendências. Em outras palavras, a teoria dos sistemas é uma disciplina que busca aprender a totalidade inerente aos vários subsistemas com os quais entra em contato. A teoria dos sistemas oferece um método e uma técnica para modelar-se, estudar e coordenar a relações holísticas no decorrer do tempo. Assim, ela nos ajuda a perceber e entender como os

diferentes fenômenos estão interconectados, em vez de ver cada um isolado, e a ver os processos de mudança e os padrões em vez de cenas sem movimento.

Ao integrar as idéias subjacentes ao cenário balanceado e à teoria dos sistemas, pode-se olhar para um negócio de maneira mais dinâmica. É impossível, naturalmente, prever os eventos e resultados futuros. Mas, pode-se tomar decisões melhores para o futuro usando a teoria dos sistemas e as ferramentas de simulação para testar-se as diferentes alternativas de decisão como uma base para discutir como o futuro deve parecer. Resumindo, ao integrar-se estes dois campos, nos proporciona:

- ☐ Uma estrutura que nos estimula e ajuda a entender como identificar as relações de causa-e-efeito entre as medidas e os objetivos estratégicos, e como alcançar um equilíbrio entre eles.
- ☐ Um teste simples dos resultados futuros, ou simulação, das medidas identificadas em um processo do cenário balanceado.
- ☐ Uma base para aprendizagem na forma das estratégias multidimensionais que refletem a situação competitiva da organização e a realidade operacional.
- ☐ Uma base para discutir como desenvolver os planos de ação operacionais que levam à criação de valor.

Se for para um cenário balanceado desempenhar um papel natural no processo de discussão estratégica e de aprendizagem em uma organização, ele deve continuamente estar atualizado com as informações atuais e relevantes operacionalmente. Assim, uma questão importante para a organização é o modo como estabelecer os procedimentos e sistemas de medição que não somente coletem as informações relevantes operacionalmente, mas também comuniquem as mesmas para as partes interessadas.

Capítulo 7

Aplicação da metodologia

Passamos a apresentar agora a implementação de um Sistema de Medição do Desempenho Global implantado na empresa NEC DO BRASIL S.A, trabalho este iniciado no final de 1999. Fiz parte do quadro de funcionários desta organização durante vinte e cinco anos, tendo exercido diversas atividades envolvendo as áreas de engenharia, produção, instalação do produto no cliente, suprimentos, desenvolvimento de fornecedores, qualidade, sendo que minha última atribuição foi a de engenheiro especialista da qualidade sendo responsável pelas atividades corporativas relativas à qualidade.

Antes da apresentação do caso propriamente dito, gostaria de agradecer ao Gerente da Divisão de Gestão da Qualidade, Sr. José Geraldo de Melo e sua equipe, da qual fiz parte por sete anos, pelas valiosas informações referentes a aplicação da metodologia na empresa.

Iniciamos a apresentação da aplicação da metodologia descrevendo o histórico da NEC DO BRASIL.

Nos anos 60, a *NEC CORPORATION* decidiu implantar subsidiárias industriais fora do Japão. Os Estados Unidos, o Brasil e o México foram escolhidos para receber, quase que simultaneamente, as três primeiras unidades. Assim foi fundada a NEC DO BRASIL, em 1968, no exato momento em que o Brasil passava a investir maciçamente na rápida modernização e expansão de seus meios de comunicação, para cobrir todo o vasto território nacional.

Mas os primeiros contatos da *NEC CORPORATION* com o mercado brasileiro remontam a 1964, tornando-se mais efetivos no ano seguinte, quando o governo decidiu criar a Embratel e dar início à implantação do Sistema Nacional de Telecomunicações. Nesse mesmo ano, a convite da Embratel, 16 empresas de renome mundial participaram da primeira concorrência internacional, para fornecimento e instalação de equipamentos de microondas, no primeiro trecho, chamado Tronco Sul, interligando as cidades de São Paulo, Curitiba e Porto Alegre, numa extensão de cerca de 1.000 quilômetros. A *NEC CORPORATION* foi declarada vencedora dessa licitação, tendo participado, depois de todas as outras promovidas pela Embratel para os demais trechos, com o que acabou respondendo pelo fornecimento e instalação de cerca de 70% de todo o Sistema Nacional de Telecomunicações.

Como prova do elevado interesse em participar efetivamente do desenvolvimento das comunicações no país, nos seus mais diversos setores, a NEC DO BRASIL acabou por marcar a sua presença pioneira em muitos outros casos como, por exemplo, no fornecimento de equipamentos para a primeira transmissão de TV em cores, em 1972 e fornecimento do primeiro sistema de triagem de cartas para a Empresa Brasileira de Correios.

Na história da NEC DO BRASIL, outro importante evento foi a sua nacionalização em 1982, em conformidade com a política então instituída pelo governo para a área de telecomunicações, com a passagem do seu controle acionário para as mãos de um grupo brasileiro. Nos seus 33 anos de existência pode-se distinguir, na NEC DO BRASIL, as seguintes fases:

- ☐ Fase de pré-implantação (1964-1967);
- ☐ Fase de implantação (1968-1971)
- ☐ Fase de expansão (1972-1975);
- ☐ Fase de abertura para o mercado privado (1976-1982);
- ☐ Fase de nacionalização (1983-1988);
- ☐ Fase da telefonia celular móvel (1989-1995);
- ☐ Fase da grande reestruturação (1996-2001).

Desde final de 1986, a empresa foi controlada pela Globopar, empresa *holding* das Organizações Globo, que detinha 51% das ações ordinárias, tendo como acionista minoritário a *NEC CORPORATION*, com 49%. Em julho de 1999, esta associação foi desfeita, tendo a *NEC CORPORATION* assumido o controle acionário total.

A empresa está instalada na cidade de Guarulhos, na grande São Paulo, em uma área de 200 mil metros quadrados, sendo aproximadamente 50 mil metros quadrados de área construída. A Figura 66 ilustra a área ocupada pela empresa.



Figura 66 – Vista aérea da NEC DO BRASIL Fonte: NEC

Com a visão empresarial da convergência da tecnologia de computadores e de comunicações, conhecida como C&C (*Computers and Communications*), a sua linha de produtos, equipamentos, sistemas e serviços é a mais diversificada e integrada dentre todos os fabricantes da área de telecomunicações no Brasil (Alcatel, Ericsson, Lucent, Motorola, Siemens, Nortel). Nela se destacam:

- ☐ Centrais digitais de comutação pública;
- ☐ Centrais digitais de comutação privada;
- ☐ Sistemas móveis celulares;
- ☐ Sistemas celulares fixos;

- ☐ Sistemas de comunicações via satélite;
- ☐ Sistemas rádio microondas;
- ☐ Multiplexadores de voz e dados;
- ☐ Sistemas ópticos;
- ☐ Sistemas de gerência de redes;
- ☐ Semicondutores (módulos de memórias para computadores pessoais);

Atualmente a NEC DO BRASIL com esta linha de produtos e serviços é fornecedora de soluções para operadoras de telecomunicações (Telemar, Telefônica, Brasil Telecom, Telesp Celular), provedoras Internet, operadoras de TV, corporações e setor público. A Figura 67 mostra a linha de produtos fornecidos pela empresa.

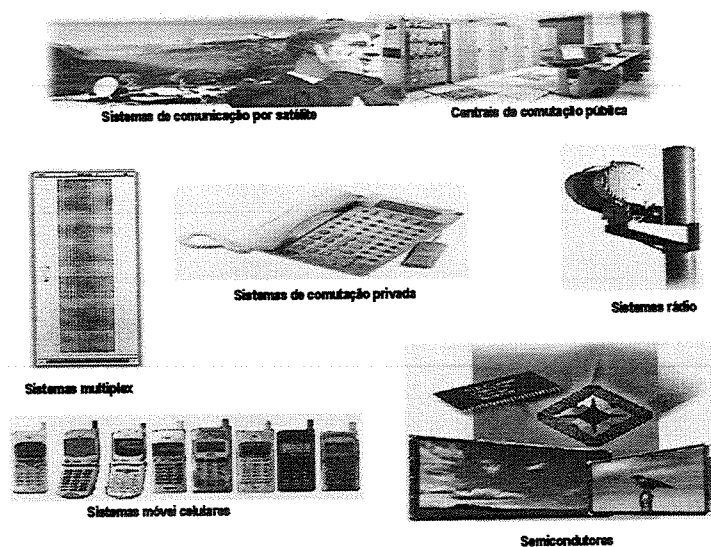


Figura 67 – Linha de produtos da NEC DO BRASIL Fonte: NEC

O fornecimento destes produtos e serviços compreendia o projeto, a fabricação dos equipamentos e a sua instalação no cliente. A empresa conta ainda com um Centro de Treinamento, na cidade de São Paulo, onde ministra cursos para seu pessoal técnico e dos clientes.

Em março de 1996, a empresa promoveu sua maior reestruturação desde que foi fundada, em 1968. Suas atividades foram distribuídas em cinco grandes unidades de negócios. Com isso, a NEC DO BRASIL se organizou para, em vez de depender majoritariamente dos produtos

convencionais de telecomunicações públicas, crescer também em segmentos onde sua presença era proporcionalmente menor apesar de dispor de boas fontes de suprimento da sua acionista japonesa, a *NEC CORPORATION*. A reestruturação visava, pois, sem diminuir a importância daquilo que a empresa sempre fez, ampliar os negócios em novos campos. Esse processo culminou em 1999 com a constituição de uma área voltada exclusivamente para o segmento que revolucionou o mundo das telecomunicações – a Internet.

O faturamento em 2001 foi de 1,6 bilhões de reais. Porém com a privatização das telecomunicações no Brasil, ocorrido em 1998, e a chegada de novos competidores e aumento da concorrência, a obtenção de novos contratos se tornou cada vez mais acirrada. A Figura 68 mostra a evolução das vendas nos últimos 6 anos.

Com cerca de 1.300 empregados, a empresa possui uma força de trabalho altamente especializada, conforme demonstrado na Figura 69.

A estrutura organizacional da empresa comporta quatro níveis gerenciais: Presidência, Diretorias, Divisões e Departamentos. A Divisão de Gestão da Qualidade é responsável pela implementação de projetos corporativos da qualidade: ISO 9000, ISO 14000, Critérios de Excelência do PNQ, modelo de qualidade de *software* – CMM – *Capability Maturity Model*. Esta Divisão está subordinada à Diretoria de Contrôles, e dentre suas atividades cabe o planejamento, a execução e o controle dos projetos voltados à qualidade, treinamento, auditorias internas, *benchmarking*, liderança de times multifuncionais. A Figura 70 mostra o organograma da empresa.

A empresa foi certificada na ISO 9001, em 1993, pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV) e pela ISO 14001, em 1997, pelo *Bureau Veritas Quality International*, sendo o primeiro fabricante do setor de telecomunicações, no Brasil, a obter a certificação ambiental.

A Figura 71 mostra a evolução da qualidade na organização nos últimos 10 anos, tendo evoluído do foco de produto, com ênfase nos Círculos de Controle da Qualidade, passando pelo

foco no processo, com a utilização do CEP – Controle Estatístico de Processo e iniciando em 1993 para a gestão da qualidade. Neste período foram adotados os Critérios de Excelência do PNQ, com o qual a empresa concorreu ao prêmio em 1997.

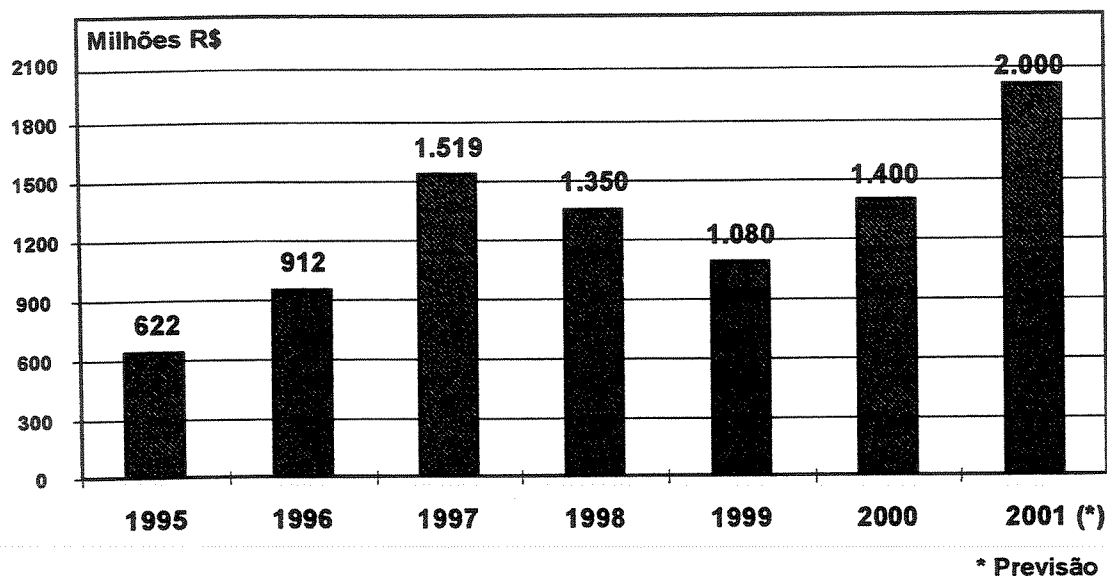


Figura 68 – Evolução da vendas da NEC DO BRASIL Fonte: Elaboração própria

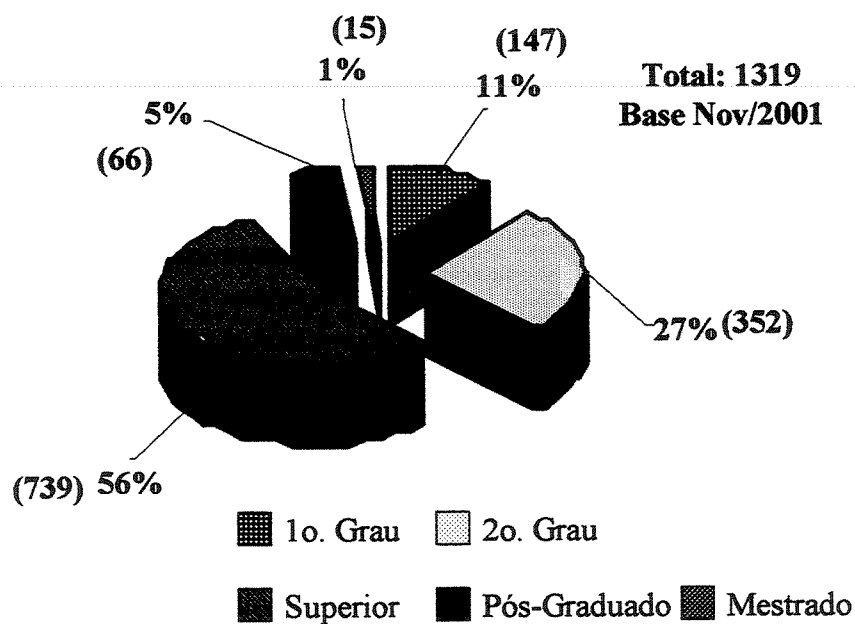


Figura 69 – Nível de escolaridade da força de trabalho da NEC DO BRASIL Fonte: NEC

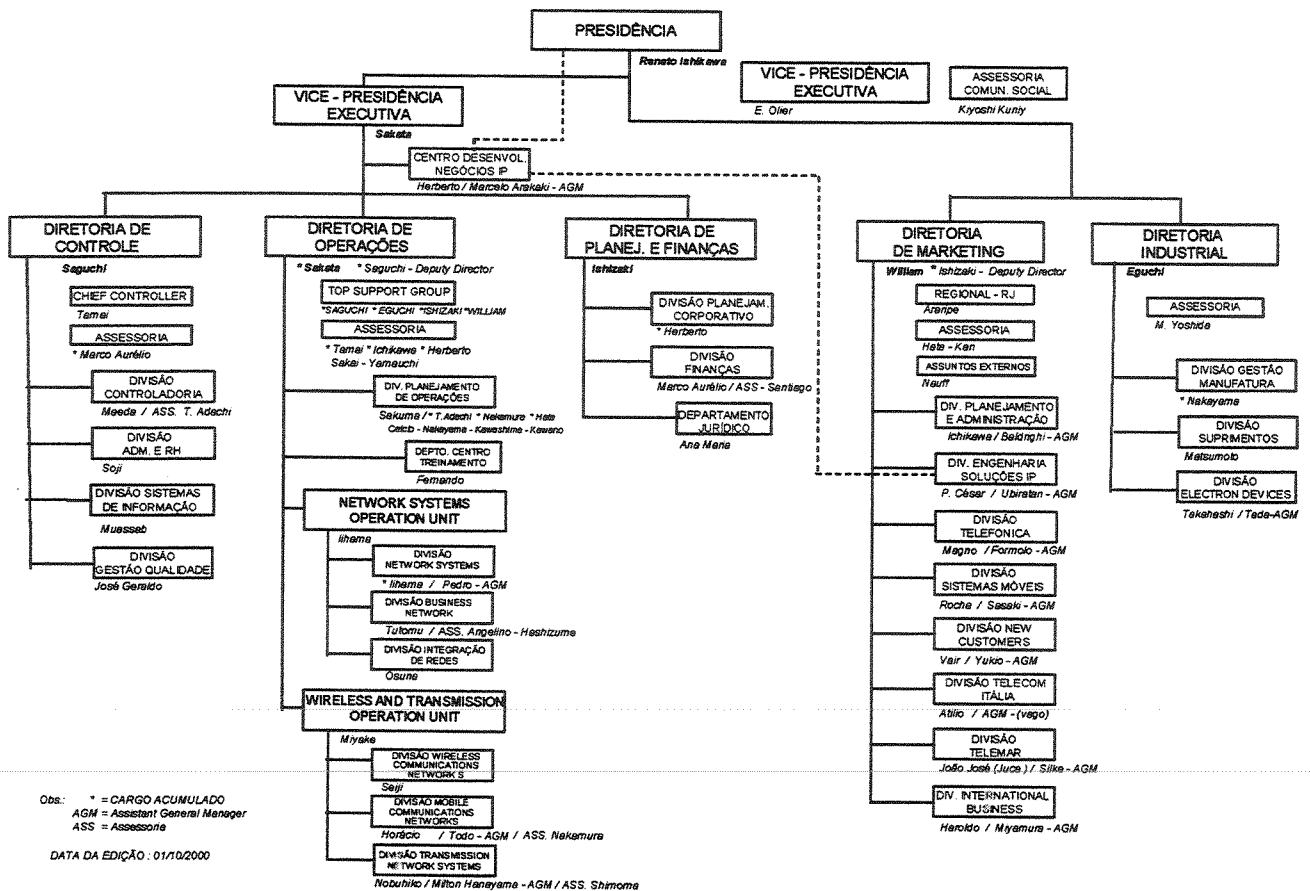


Figura 70 – Organograma da NEC DO BRASIL Fonte: NEC

Também neste período foram adotadas as práticas do *lean production* – produção enxuta, bem como a adoção do modelo de qualidade em software – CMM – *Capability Maturity Model*. A empresa acha-se atualmente certificada no nível 2 deste modelo, correspondendo ao estágio de processos repetitivos de desenvolvimento de *software* (o modelo comporta cinco níveis, desde o inicial, passando pelo repetitivo, definido, gerenciado até o nível 5, ou da excelência com processos otimizados).

Em 1996 foi criado o modelo IPE – Inovação de Processos Empresariais, a fim de aglutinar todas as iniciativas da qualidade que estavam ocorrendo na empresa. A evolução deste modelo, agora voltado para o foco do cliente e no mercado, foi o lançamento em 1999, do novo modelo da qualidade da organização, chamado QDC – Qualidade Dirigida ao Cliente.

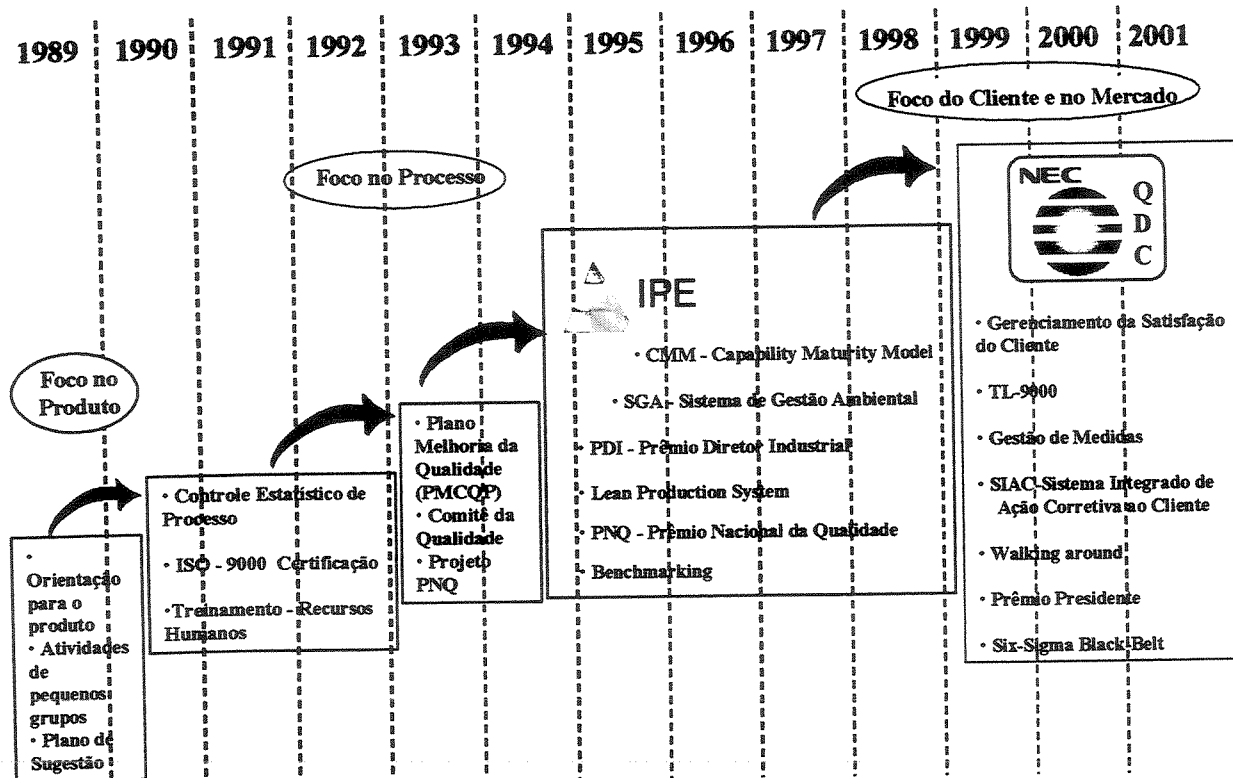


Figura 71 – Evolução da qualidade na NEC DO BRASIL Fonte: Elaboração própria

A Figura 72 a seguir mostra a estrutura deste modelo, com seus principais componentes, cujos fundamentos são:

- ❑ **Liderança:** a excelência organizacional está fundamentada na capacidade de liderar pessoas, por meio do desenvolvimento de um sistema de gestão eficaz, que as estimule a um mesmo propósito, levando em conta valores comuns e diretrizes da organização, e comprometendo-as com os resultados.
- ❑ **Pessoas:** é a promoção do conhecimento, habilidades, bem-estar e satisfação das pessoas, no sentido de que contribuam para a excelência no desempenho da organização.
- ❑ **Inovação e melhoria contínua:** a inovação e o aprimoramento contínuo dos processos e de produtos/serviços proporcionam a agregação de valores crescentes aos clientes.
- ❑ **Sistemas:** a gestão baseada em fatos e dados contribui para a visibilidade dos processos. Esta gestão tem como base o gerenciamento, aprimoramento e manutenção dos Sistemas da Qualidade, Meio Ambiente e Medidas.

O QDC - Qualidade Dirigida ao Cliente, é um conceito da **Qualidade Total**, com o qual a **NEC do Brasil** desenvolverá uma cultura em que todos os seus empregados entendem a **SATISFAÇÃO DO CLIENTE**, pensam e agem com o interesse do cliente em mente

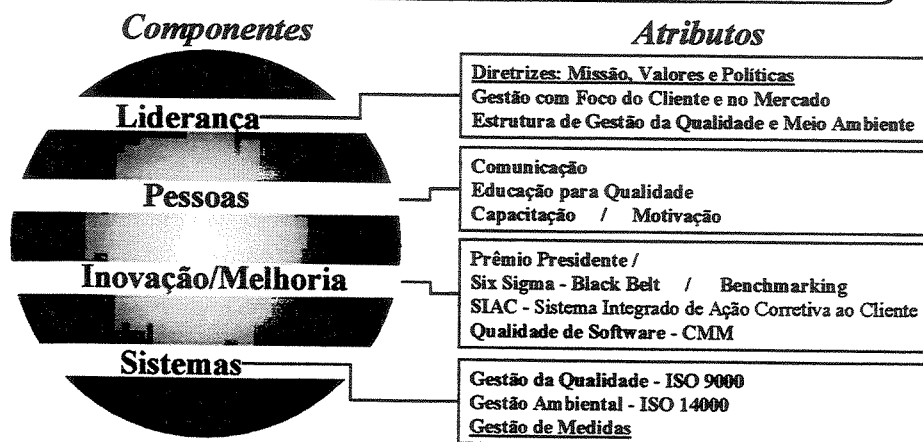


Figura 72 – Conceito e estrutura do QDC Fonte: Elaboração própria

Tendo como objetivo a apresentação prática da metodologia para estruturação do Sistema de Medição do Desempenho Global, serão enfatizados dois componentes do modelo de gestão da qualidade: Liderança e Sistemas.

Faz parte da Liderança os seguintes atributos:

- ❑ **Diretrizes:** Visão, Missão, Valores e Políticas. Este conjunto de norteadores e balizadores deve servir de referência para a tomada de decisões e ações das pessoas, no sentido de promover o alto desempenho da organização. É de fundamental importância que estas diretrizes sejam sistematicamente comunicadas e reforçadas pela liderança. Na Figura 73 é mostrada a missão e na Tabela 23 os valores da NEC DO BRASIL.

Contribuir, através da excelência em produtos C&C, em parceria com clientes e fornecedores, para a evolução da sociedade em direção ao entendimento entre as pessoas e ao permanente desenvolvimento do potencial humano

Figura 73 – Missão da NEC DO BRASIL Fonte: NEC

A administração, a Gerência e os Empregados estão comprometidos com os seguintes Valores:

- 1 - Dedicar total empenho à satisfação dos clientes, através do fornecimento de produtos C&C, em nível de excelência técnico-econômica.*
- 2 - Dar a seus empregados, em retribuição ao cumprimento de suas responsabilidades, tratamento justo em termos de remuneração, crescimento profissional e relacionamento interpessoal, de modo a proporcionar-lhes condições de satisfação no trabalho, desenvolvimento de suas potencialidades e orgulho de fazer parte da organização.*
- 3 - Tratar os fornecedores como parceiros, deles demandando excelência técnico-econômica e a eles buscando proporcionar conhecimentos, continuidade e apoio.*
- 4 - Participar continuamente de atividades que objetivem o bem-estar da comunidade e a preservação do meio ambiente.*
- 5 - Objetivar permanentemente a obtenção de resultado econômico que permita a adequada remuneração dos acionistas, a justa retribuição aos empregados, o contínuo desenvolvimento das atividades da empresa e a evolução da sociedade.*
- 6 - Estimular, de todas as formas, a existência de um clima organizacional fundamentado na sinergia advinda da cooperação entre as pessoas e empresas do grupo, no respeito a cada indivíduo, na agilidade, no zelo pela imagem da companhia, no anseio pela liderança tecnológica e no uso racional de todos os recursos.*
- 7 - Considerar os competidores como agentes estimuladores na busca da excelência e com eles cooperar em benefício dos superiores interesses do País ou da comunidade.*

Tabela 23 – Valores da NEC DO BRASIL Fonte: NEC

- ❑ **Gestão com Foco do Cliente e no Mercado:** está fundamentada no ciclo do processo constituído de três elementos:
- **Medição:** que advém da coleta de dados e informações das atividades de pesquisa, implantação, desempenho de produtos/serviços e contatos pessoais e reclamações/solicitações dos clientes;
 - **Marketing:** para o desenvolvimento de produtos/serviços que agreguem valor ao cliente e sejam atrativos;
 - **Ação:** é o pensar e agir sob a perspectiva do cliente.

A Figura 74 ilustra este conceito.

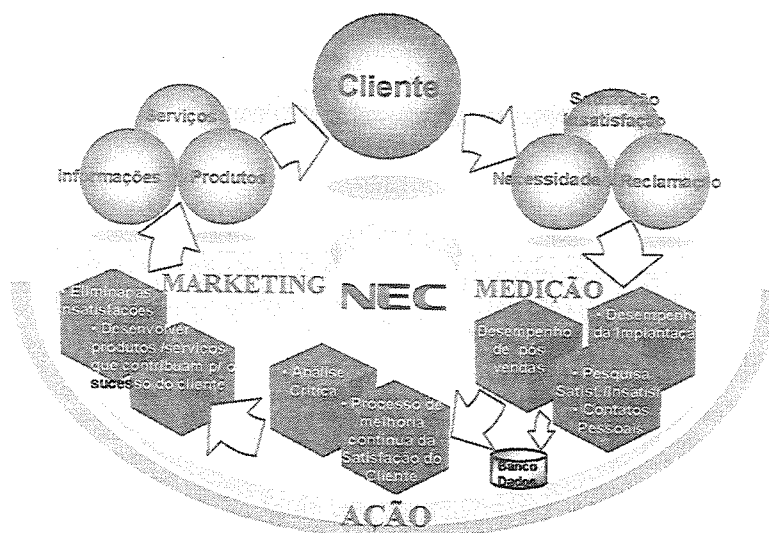


Figura 74 – Gestão com Foco do Cliente e no Mercado Fonte: NEC

- ❑ **Estrutura de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente:** é composta pelo Comitê Diretivo, de âmbito corporativo, e pelos Comitês da Qualidade e Meio Ambiente, constituídos em cada área, conforme Figura 75. Estes comitês tem as seguintes funções:
- Definição de Diretrizes para a Gestão da Qualidade e Meio Ambiente;
 - Análise crítica do desempenho dos Sistemas de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente (áreas);
 - Análise crítica dos resultados do Sistema de Gestão de Medidas;
 - Definições de ações sobre os resultados das análise críticas;
 - Deliberação sobre assuntos requeridos pelos Comitês das áreas.

No componente Sistemas destaca-se o atributo Gestão de Medidas que é mais que um simples sistema de medição operacional. É uma estrutura interna de tecnologia da informação para o pronto acesso a informações relativas ao processo, produtos, serviços e satisfação dos clientes, para a tomada de decisão na organização de forma eficiente e eficaz, conforme mostrado na Figura 76.

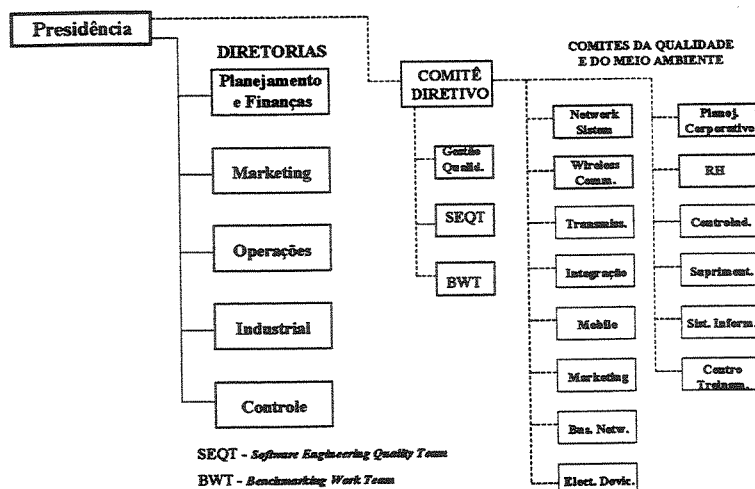


Figura 75 – Estrutura de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente da NEC DO BRASIL

Fonte: Elaboração própria

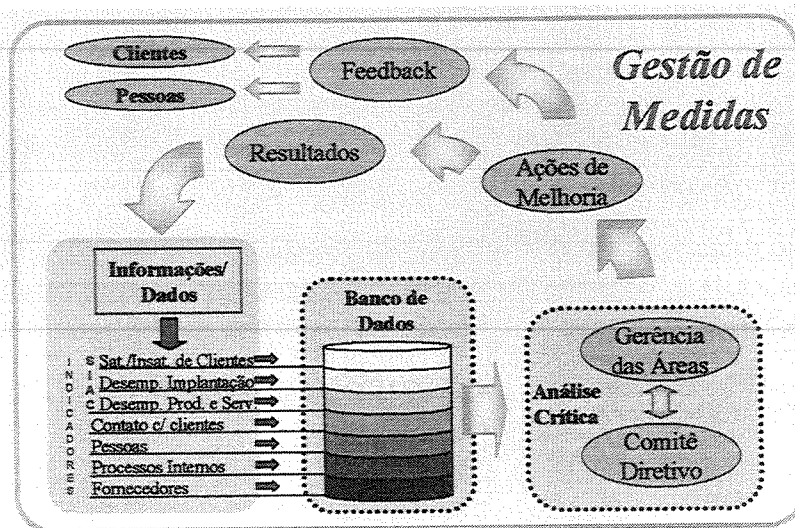


Figura 76 – Estrutura do Sistema Gestão de Medidas Fonte: NEC

É demonstrado agora como foi estruturado o Sistema de Medição de Desempenho Global na NEC DO BRASIL utilizando-se o Cenário Balanceado.

A construção de um Cenário Balanceado consiste basicamente em traduzir a visão da organização em objetivos estratégicos, com medidas de desempenho concretas e metas específicas. A Visão e a Missão da empresa foi o ponto de partida para a implantação do Cenário

Balanceado. Assim todas as organizações devem antes de iniciar o processo de implementação do Cenário Balanceado, definir especificamente a sua estratégia tendo como base a Visão e Missão dos negócios.

O processo básico para desenvolvimento da estratégia envolve quatro grupos de conhecimentos e capacidades de atuação, conforme descrito a seguir:

- ❑ **Elementos de sustentação:** neste grupo são considerados a evolução contínua da capacitação própria e a participação, cada vez maior, dos fornecedores parceiros (elementos de cooperação), a parceria com a *NEC CORPORATION*, pela sua fonte tecnológica e experiência de classe mundial, os resultados globais gerados pela organização e as parcerias internas, inter-áreas, interpessoais;
- ❑ **Elementos de competição:** a capacidade de percepção e antecipação é fundamental para o sucesso da estratégia e, para assegurá-la, são consideradas a identificação dos requisitos do cliente e de mercado, a identificação dos requisitos de competitividade e referenciação, a análise das informações obtidas a cada concorrência, englobando preços, prazos, etc;
- ❑ **Elementos de cooperação:** os pontos focais são sempre os interesses mútuos empresariais no mercado, envolvendo parcerias com clientes, fornecedores e alianças com competidores.
- ❑ **Elementos de excelência:** num cenário de globalização, é fundamental que tanto produtos quanto processos e resultados sejam referenciados por meio de comparações. Este processo de referenciação se dá de maneira contínua e está presente sempre que se abordam os elementos de competição, de cooperação e de sustentação, garantido a integração e o perfeito desenvolvimento da estratégia, quer seja no mercado nacional ou internacional.

A Figura 77 mostra o processo macro de formulação das estratégias da NEC DO BRASIL.

O processo sistemático de planejamento estratégico é denominado *Mid Range Plan* (MRP) que se desenvolve de maneira integrada com todas as áreas da organização, inclusive

considerando-se os planos e experiências da *NEC CORPORATION* uma vez que, no mercado atuam fornecedores que lançam produtos de maneira simultânea em diversos mercados internacionais.

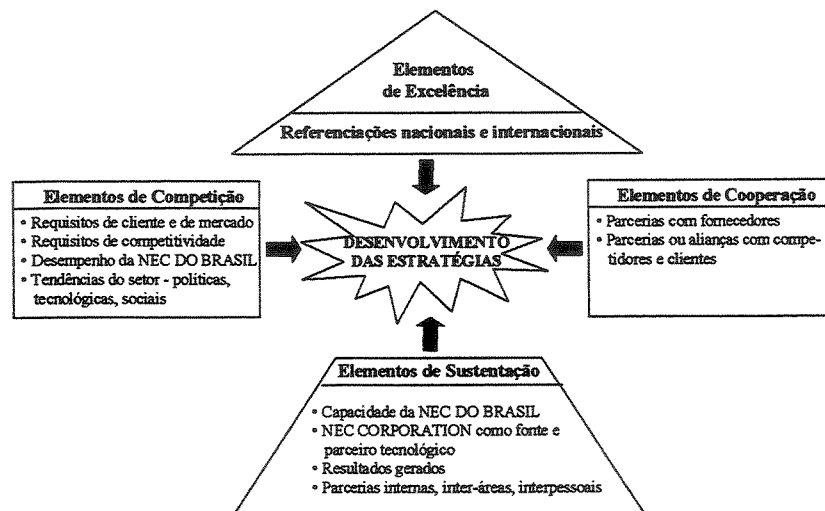


Figura 77 – Processo macro de formulação das estratégias Fonte: NEC

O desdobramento das estratégias e do MRP resulta em planos orçamentários anuais, com revisões semestrais, e demais metas de desempenho da operação. Na Figura 78 estão apresentados o processo básico de desenvolvimento da estratégia e os principais itens que fazem parte do plano orçamentário e sobre os quais é efetuado o acompanhamento.

Os desdobramentos das estratégias são efetuados pelas áreas responsáveis pelas atividades de desenvolvimento e instalação, entre outras, em consonância com as demais áreas. Quanto aos fornecedores e parceiros, os planos de ação são previamente acordados. No nível operacional, cada etapa prevista do plano é acompanhada pelo líder e a cada avaliação as ações corretivas são implementadas, se necessário.

No nível da Alta Direção, o monitoramento é realizado por meio de avaliações sistemáticas, com frequência semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral ou anual, conforme o caso. A Figura 79 mostra o processo de desdobramento da estratégia.

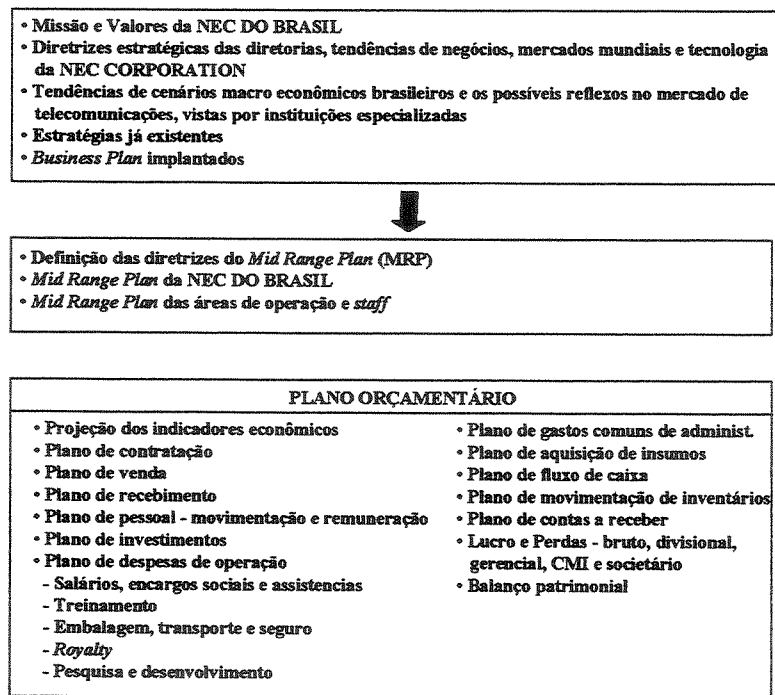


Figura 78 – Processo de desenvolvimento da estratégia Fonte: NEC

Para operacionalizar a estratégia, a NEC DO BRASIL criou objetivos estratégicos alinhados em seis perspectivas:

- ☐ Financeira;
- ☐ Mercado e cliente;
- ☐ Processos;
- ☐ Pessoas;
- ☐ Disponibilização de informações gerenciais;
- ☐ Apoio.

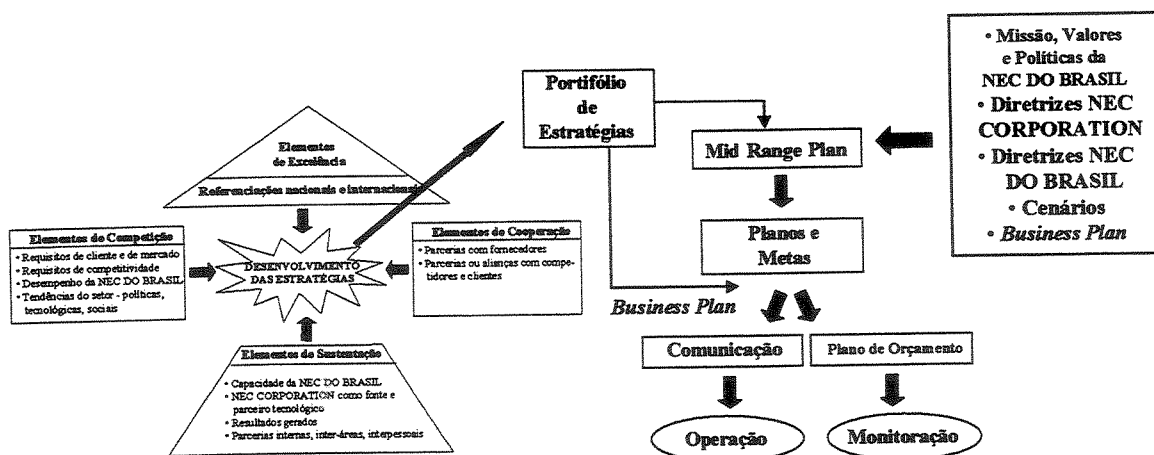


Figura 79 – Desdobramento da estratégia Fonte: NEC

A Figura 80 mostra o alinhamento da missão com os fatores críticos de sucesso, objetivos e ações para o planejamento estratégico da NEC DO BRASIL no período 1997 – 2000. Curiosamente a empresa não possui uma visão, significando que suas ações são focadas no curto prazo, ou seja, não existe aquela ambição do que ser no futuro distante.

O alinhamento é evidenciado na Tabela 24, onde são apresentadas as relações entre algumas das principais estratégias, as metas da organização e os principais indicadores de desempenho.

Dando prosseguindo ao processo, foram identificados os tipos de medidas que indicam o caminho que a empresa deve seguir para atingir os seus objetivos prioritários a longo prazo em cada uma das seis perspectivas. A periódica coleta e publicação das medidas-chave necessárias para alcançar os objetivos estratégicos auxilia todas as pessoas da organização a enfocar esses objetivos e a determinar como cada um está contribuindo para alcançá-los.

A Figura 81 mostra o desenvolvimento da medição do desempenho global a partir dos objetivos estratégicos.

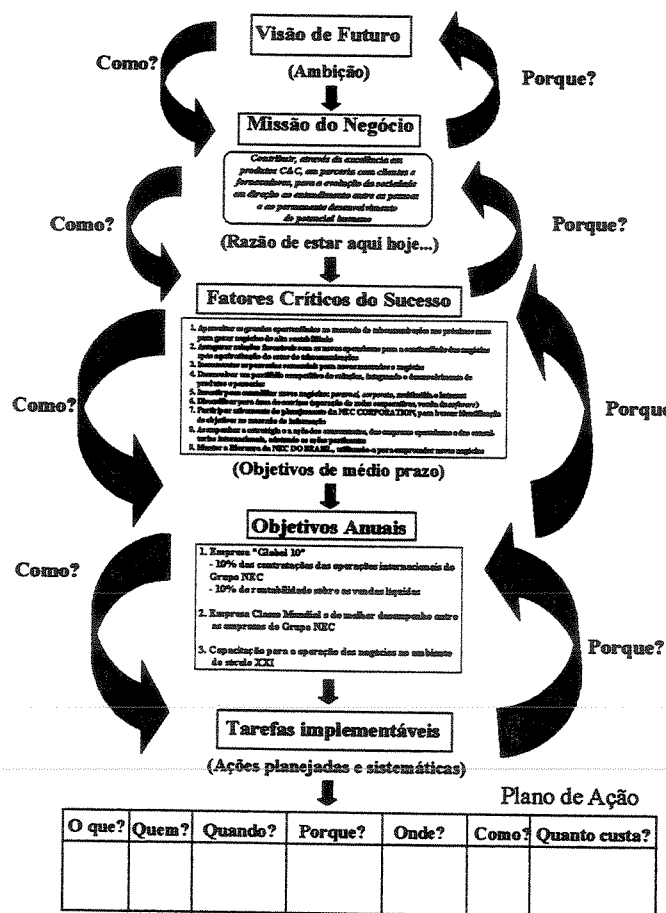


Figura 80 – Alinhamento da missão, fatores críticos de sucesso, objetivos e plano de ação

Fonte: NEC

DIRETRIZES	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO *									INDICADOR	META (2000)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. Introduzir soluções para novos mercados e aplicações	X			X	X	X	X		X	Participação no mercado	• Comutação - 25% • Rádio - 40% • Transmissão - 35%
2. Fortalecer os processos de negócio	X	X	X					X	X	• Volume de venda • Índice de satisfação do cliente	Índice satisfação do cliente • Comutação - 75% • Rádio - 97% • Transmissão - 97%
3. Possuir agilidade na melhoria da operação	X									• Lucratividade sobre vendas	• 10% sobre as vendas líquidas
4. Possuir agilidade na implementação de novos negócios	X	X	X	X				X	X	• Participação em novos negócios	• Aumento das vendas líquidas - 50% • Participação de mercado - 27%
5. Desenvolver projetos pilotos de multimídia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	• Volume de contratações	• KRS 1.000,00, sendo KRS 200,00 no mercado Internet

(* Descritos na Figura 71)

Tabela 24 – Alinhamento entre principais estratégias, metas e indicadores de desempenho

Fonte: NEC

O grande efeito da estruturação do Sistema de Medição do Desempenho Global na NEC DO BRASIL, utilizando o Cenário Balanceado, além do acompanhamento do desempenho da organização alinhado com suas estratégias, foi a instituição do Sistema de Remuneração por Desempenho.

Este sistema visa a remunerar individualmente as pessoas, de forma diferenciada, pelo atingimento de metas preestabelecidas e motivar a busca de outras metas mais desafiadoras. O sistema está baseado em medidas de desempenho e na evolução das competências das pessoas, definidas pela NEC DO BRASIL. Estas competências foram definidas pela alta direção da empresa como essenciais para o crescimento e desenvolvimento dos negócios atuais e futuros.

O Sistema de Remuneração por Desempenho é também uma ferramenta de apoio gerencial que estimula o planejamento, a ação, o controle e a medição do desempenho individual e seus impactos compartilhados nos resultados de cada área e nos resultados globais da organização.

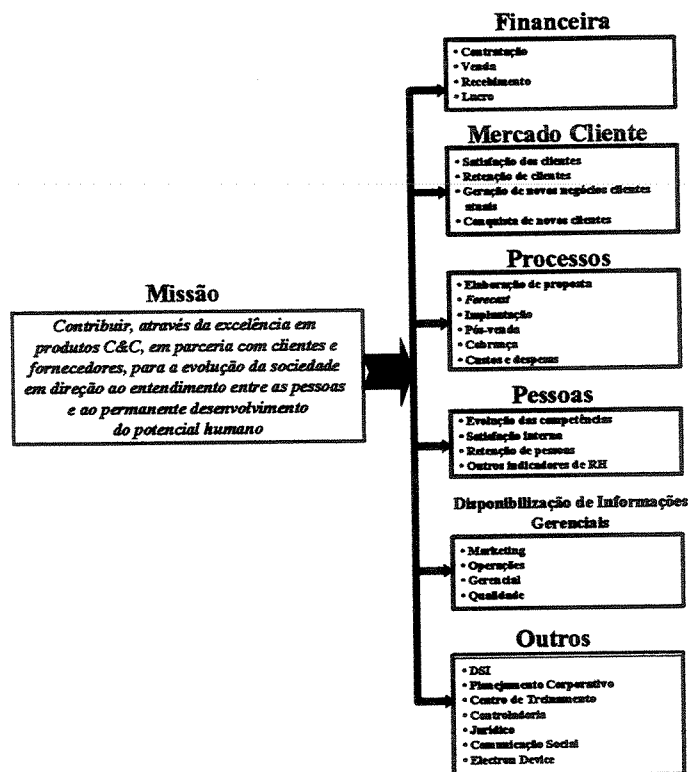


Figura 81 – Cenário Balanceado a partir de objetivos estratégicos Fonte: NEC

Os colaboradores que participam deste plano serão avaliados pelo critério metas estabelecidas x metas atingidas. Foram definidos três tipos de metas:

- ❑ **Metas corporativas:** serão propostas pela área de Planejamento de Operações e pela Controladoria, que deverão ser aprovadas pela Alta Direção.
- ❑ **Metas divisionais:** o gerente de cada divisão irá estabelecer as suas próprias metas, que deverão estar alinhadas com as estratégias da organização e aprovadas pelo Diretor de sua área;
- ❑ **Metas individuais:** cabe ao superior imediato, em cada área, selecionar os indicadores e definir as metas para os membros da sua equipe, sob aprovação do gerente geral da divisão.

A área de Gestão da Qualidade, em parceria com a área de Administração e Recursos Humanos darão o aval final para cada meta estabelecida. Assim, procura-se garantir métodos de avaliação e objetivos alinhados para todos os colaboradores.

A Figura 82 mostra o Cenário Balanceado da NEC do Brasil contendo as perspectivas e seus respectivos indicadores. A Tabela 24 mostra exemplos da definição de indicadores de desempenho por perspectiva (não foram apresentados todos os indicadores utilizados por tratar-se de informação confidencial). Também não foi apresentado totalmente o Sistema de Remuneração por Desempenho (relativo aos valores de remuneração), por tratar-se de um processo confidencial, restringiu-se exclusivamente ao sistema de indicadores do Cenário Balanceado.

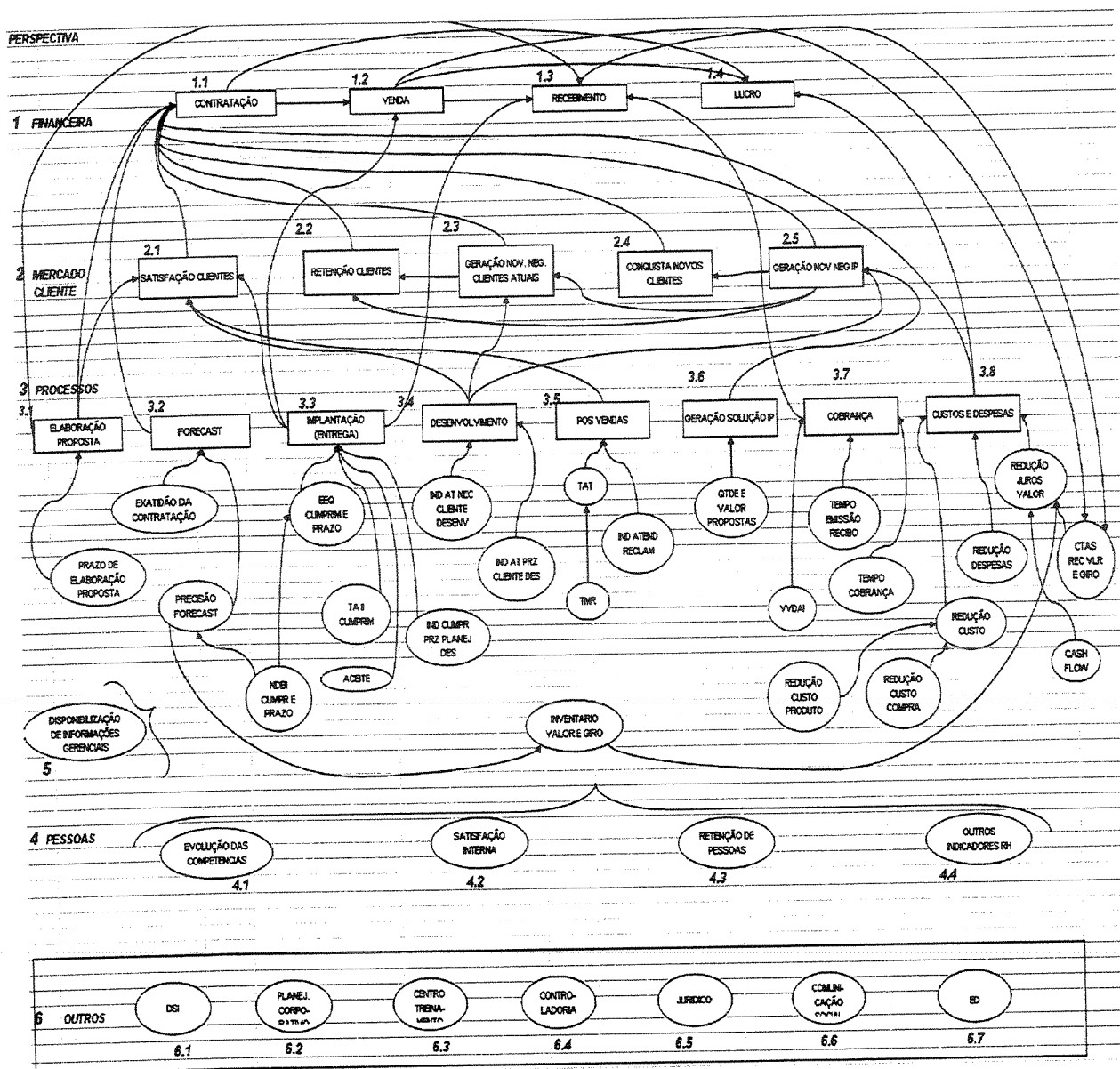


Figura 82 - Cenário Balanceado da NEC DO BRASIL Fonte: Elaboração própria

Perspectiva	Indicador	Cálculo	Medida
1 FINANCEIRA	1.1.0 Contratação	Soma dos valores contratados do mês	RS
	1.2.0 Venda	Soma dos valores de produtos/serviços vendidos no mês	RS
	1.3.0 Recebimento	Valor total recebido no mês	RS
	1.4.0 Lucro	Resultado positivo da organização	RS
	3.8.0 Redução de juros	Total da redução de juros	R%
2 MERCADO E CLIENTE	2.1.0 Satisfação do cliente	Índice obtido em pesquisa de satisfação estruturada junto ao cliente	%
	2.1.2 Atendimento aos requisitos do Sistema da Qualidade	Número de não-conformidades apontadas pelo auditor externo	Quant.
	2.1.3 Atendimento aos requisitos do Sistema de Gestão Ambiental	Número de não-conformidades apontadas pelo auditor externo	Quant.
	2.2.1 Retenção de novos clientes	Percentual entre a participação da NEC DO BRASIL no volume de compras do cliente no exercício atual e a participação no ano anterior	%
	2.3.1 Geração de novas soluções	Valor gerado fruto de novos negócios em clientes atuais	RS
	2.4.1 Conquista de novos clientes	Valor contratado com novos clientes	RS
3 PROCESSOS	3.1.1 Prazo para elaboração de proposta	Quantidade de propostas entregues no prazo solicitado pelo cliente / total de propostas solicitadas	%
	3.1.2 Alteração de proposta devido a erro de projeto	Percentual entre o número de propostas comerciais alteradas devido a erro de projeto / total de propostas comerciais realizadas no mês	%
	3.2.1 Exatidão do Forecast	Variação do volume previsto entre o Forecast FC1 e o Forecast de compra de insumos (FC3)	%
	3.3.1 EEQ	Quantidade total de projetos entregues no prazo / total de projetos planejados para entrega no mês	%
	3.4.1 Cumprimento dos planos de desenvolvimento	Percentual entre os prazos planejados e cumpridos / total de prazos programados para desenvolvimento de produtos e serviços	%
	3.5.2 Prazo para atendimento de reclamação ou solicitação do cliente	Tempo médio entre a data da reclamação ou solicitação do cliente e a data de fechamento da mesma	Dias
	3.6.1 Projetos de "High Margin" prospectados e encaminhados	Quantidade de projetos prospectados (NGN, serviços e software)	Quant.
	3.7.7 Tempo de cobrança	Tempo decorrido entre a emissão do recibo e o recebimento efetivo	Dias
	3.8.1 Redução de despesas	Redução de valores de despesas considerando o orçamento anual	RS
4 PESSOAS	4.1.1 Evolução das competências	Evolução do grau de competência durante o ano com base no mapeamento de competências	Nível
	4.1.2 Capacitação	Número de horas de treinamento por funcionário por ano	Horas
	4.2.1 Satisfação interna	Índices obtidos em pesquisas de satisfação dos funcionários	%
	4.3.1 Índice de rotatividade	Turn-over nos níveis gerenciais	%
	4.4.8 Índice de satisfação dos comensais	Índices obtidos em pesquisas de satisfação dos comensais (restaurante)	%
	4.4.9 Cumprimento do plano de ergonomia	Percentual dos planos efetivamente realizados / planos programados	%
5 DISPONIB. INFORM. GERENCIAIS	5.1.1 Disponibilização Indicadores de Marketing	Número de dias para a entrega do relatório com os resultados dos indicadores, após o último dia útil do mês em referência	Dias
	5.1.3 Índice de cumprimento de prazos na divulgação de relatório gerencial	Percentual do cumprimento de prazos efetivos / prazos planejados	%
6 OUTROS	6.1.1 Índice de atendimento às solicitações de help desk dentro de quatro horas	Percentual da relação entre número de chamados recebidos atendidos em quatro horas / número total de chamados recebidos	%
	6.1.2 Disponibilização de Sistemas (SAP, Mail)	Percentual entre o número de horas que estes sistemas sofreram interrupções / número total de horas disponíveis no período	%
	6.2.1 Propostas para mudanças em processos internos	Quantidade de propostas de mudança para melhoria em processos internos	Quant.
	6.3.1 Índice de desempenho do instrutor	Índice obtido em pesquisa de satisfação de treinandos (internos e externos)	%
	6.4.1 Redução do prazo para ressarcimento de sinistros	Tempo médio decorrido entre a data do sinistro e a data do pagamento da indenização	Dias
	6.5.1 Atendimento aos prazos legais contratuais	Percentual entre os prazos atendidos / total de prazos legais no período	%
	6.6.1 Tempo de resposta às reclamações públicas, de pessoas ou empresas	Tempo decorrido entre a publicação da reclamação e a pronta resposta da NEC DO BRASIL	Horas
	6.7.6 Cumprimento do cronograma de Elaboração Orçamentária	Percentual entre o realizado e o proposto na elaboração orçamentária	%

Tabela 25 – Indicadores de desempenho do Cenário Balanceado Fonte: Elaboração própria

Este sistema de medição foi planejado à partir da participação da NEC do Brasil no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), sendo que em 2001 estava delineada a estrutura básica do sistema de medição do desempenho global, ou seja, todo o planejamento estava realizado, restando a sua aplicação efetiva, que seria realizada no período 2001-2003. O acompanhamento da implantação do sistema foi feito até o 2º semestre de 2001, pois a partir de então novas diretrizes da matriz da organização fizeram com que o projeto sofresse vários adiamentos.

Desta forma, a contribuição desta dissertação está mais voltada para a etapa do planejamento da implantação do sistema de medição do desempenho global, com destaque para as fases principais desta implantação:

- 1) Seleção da unidade organizacional adequada: devido à complexidade da organização foi selecionada uma unidade de negócios, que abrangia atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas, serviços. Nesta unidade foi relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro e demais perspectivas.
- 2) Identificação das relações entre a unidade de negócios selecionada e a organização: foi feita então a análise do relacionamento com outras unidades, além da estrutura divisional corporativa, visando conhecer: os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, etc), os temas corporativos primordiais (qualidade, competitividade, inovação, meio ambiente, segurança), relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, relacionamentos entre fornecedores e clientes internos). Esse conhecimento foi fundamental para orientar o processo de desenvolvimento. Esta identificação tornou visível tanto limitações quanto oportunidades que possivelmente ficariam ocultas caso a unidade fosse considerada como uma estrutura organizacional totalmente independente.
- 3) Entrevistas: o coordenador do projeto de implantação do sistema de desempenho global realizou entrevistas com os executivos da organização (presidente, diretores, gerentes de divisão e departamento) como forma de comunicar o conceito do cenário balanceado, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional, e verificar como isso se traduz em objetivos e medidas para o sistema de desempenho.
- 4) Consolidação das informações: realizadas as entrevistas o coordenador e membros da equipe de implantação discutem as respostas obtidas nas entrevistas, verificando impressões quanto às resistências pessoais e organizacionais ao cenário balanceado e à mudança gerenciais que eventualmente ocorrerão no lançamento do sistema.

5) Geração do consenso: o coordenador realiza reunião com a alta direção da organização para iniciar o processo de geração do consenso em relação ao cenário balanceado. São apresentados os objetivos propostos, suas classificações e as citações obtidas nas entrevistas. Depois de lançados e discutidos todos os objetivos potenciais dentro de uma perspectiva, são escolhidos os três ou quatro mais importantes. Até o final da reunião de consenso deverá ser feita uma descrição detalhada de cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

6) Validação do consenso: esta validação se dá com o objetivo de refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas na reunião de consenso, para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo, para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis e para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do cenário balanceado, tentando identificar a relação de causa-e-efeito entre as medidas.

7) Validação final: novamente envolvendo a alta direção da organização e o maior número possíveis de gerentes, promover um amplo debate da visão, estratégia e os objetivos e indicadores definidos, como forma de obter a validação final.

8) Desenvolver o plano de implantação: definir um plano para implementar o sistema de desempenho global incluindo a forma como os indicadores estão relacionados aos bancos de dados e sistemas de informação, comunicando o cenário balanceado a toda organização. Desta forma deverá ser desenvolvido um sistema de informações executivas que vincule os indicadores de alto nível das unidades de negócio ao chão-de-fábrica e às medidas operacionais de cada unidade.

Para criar valor, o cenário balanceado deve ser integrado ao sistema gerencial da organização. A previsão para implementação destas etapas do processo em uma unidade de negócio piloto era de 6 meses.

Capítulo 8

Conclusão

As empresas que já aplicaram o Cenário Balanceado em seu planejamento estratégico sabem que este conceito não pode ser implementado sem o envolvimento da alta direção da organização, pois só ela pode vislumbrar a imagem mais nítida e completa da visão, dos valores e das prioridades da organização.

Como no passado, a maioria dos sistemas de medição do desempenho era desenhada e utilizada exclusivamente por técnicos financeiros, esta exigência do envolvimento direto dos principais executivos causa grande impacto. Raramente a alta direção precisou ser tão diretamente envolvida em um processo interno.

Os sistemas tradicionais especificam aos colaboradores o que fazer e têm mecanismos para controlar como o trabalho é feito. Na realidade controlam os processos e as pessoas, porque na maioria dos casos, foram idealizados para atender especificamente a função financeira.

Quando os executivos gerenciam funções e pessoas sem colocá-las dentro de um contexto organizacional ocorre a falta de otimização dos recursos e processos, ou seja, uma situação em que todo da organização é menor que a soma das partes.

Por outro lado, o Cenário Balanceado, está projetado para atender o tipo de organização que muitas empresas estão buscando ser, colocando a estratégia e a visão de futuro no centro das atenções, em vez do controle.

Os esforços para melhorar a qualidade dos produtos e serviços de uma organização só são alcançados quando são movidos por uma clara visão da estratégia, e quando os executivos gerenciam processos, ou sejam, eliminam os atrasos, os atritos, o retrabalho e as barreiras que separam as áreas funcionais. Para isso é preciso criar métodos de acompanhamento do desempenho e de obtenção de *feedback* em todos os pontos críticos, alocando recursos, analisando desvios e solucionando problemas.

Alinhado com este enfoque gerencial a nível de organização, o Cenário Balanceado não representa a substituição e muito menos pretende eliminar os indicadores financeiros tradicionais, a intenção é de criar novas perspectivas que auxiliem a identificação dos fatores de crescimento que irão criar valor econômico a longo prazo.

Embora buscando estabelecer metas agressivas, o Cenário Balanceado assume e espera que as pessoas raciocinem, selecionem e adotem as ações mais apropriadas para atingir os objetivos. Esta nova orientação para medição do desempenho global é consistente com as iniciativas em andamento em muitas organizações:

- ☐ Clara visão estratégica;
- ☐ Integração multifuncional;
- ☐ Parceria fornecedor-cliente;
- ☐ Globalização;
- ☐ Melhoria contínua;
- ☐ Trabalho em equipe;
- ☐ Avaliação consolidada dos indicadores financeiros e não financeiros;
- ☐ Reconhecimento e recompensa.

Pela integração das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, só para citar algumas, pois na verdade, as organizações devem definir quais as perspectivas mais adequadas, o Cenário Balanceado auxilia os gerentes a abrir o campo de visão e compreender as interligações existentes entre muitas das diversas funções. Esta compreensão, permite aos executivos tomar melhores decisões e solucionar os problemas prioritários.

O Cenário Balanceado mantém as empresas conduzidas pela excelência de gestão e pela qualidade, funcionando como sistemas adaptáveis ao mutante ambiente dos negócios, enfocadas em seus objetivos estratégicos prioritários e movimentando-se para o futuro.

Referências Bibliográficas

Associação Brasileira de Normas Técnicas (2000). *ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos, ISO 9004 – Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para Melhorias de Desempenho.*

Australian Quality Awards Foundation (2001). *Assessment Criteria and Application Guidelines.*

American Society for Quality (2002). *Baldrige National Quality Program 2001. Criteria for Performance Excellence.*

Banas (2001). *Gerenciamento da Qualidade. Os critérios do PNQ e a ISO 9000:2000.*

Brown, Mark Graham (1995). *O Sistema Baldrige da Qualidade* (Priscilla Martins Celeste, Marisa do Nascimento Paro, trad.). São Paulo: Makron Books.

Brown, Mark Graham (1996). *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance.* New York: Quality Resources.

Campos, José Antonio (1998). *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.* São Paulo: Aquariana.

Campos, Vicente Falconi (1994). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.* Minas Gerais: Fundação Cristiano Otoni.

European Foundation for Quality Management (2003). *The European Quality Award 2003 Information Brochure.*

Frost, Bob (1998). *Measuring Performance.* Ohio: Fairway Press.

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2003). *Critérios de Excelência*.

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001). *Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global: Relatório do Comitê Temático*.

Hronec, Steven M. (1994). *Sinais Vitais: Usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da sua empresa* (Kátia Aparecida Roque, trad.). São Paulo: Makron Books do Brasil.

Japan Quality Award Committe (2003). *Japan Quality Award Assessment Criteria*.

Juran, J.M., (1992). *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços* (Nivaldo Montingelli Jr., trad.). São Paulo: Livraria Pioneira.

Nec do Brasil (1997). *Prêmio Nacional da Qualidade: Relatório da Gestão*.

Olve, Nils-Göran (2001). *Condutores da Performance: um guia prático para o uso do "balanced scorecard"* (Maria Cristina da Costa Müller, trad.). São Paulo: Qualitymark Editora Ltda.

Quality Progress (2001). *A comparative Analysis of National and Regional Quality Awards*.

QuEst Forum (2001). TL 9000: *Quality System Requirements Book One release 3.0 e Quality System Metrics Book two release 3.0*.

Senge, Peter M., (1990). *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem* (Regina Amarante, trad.). São Paulo: Best Seller.

