



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



ALAN CRISTIAN FLORENCIO

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES, CORDENADORES E
COLABORADORES DA UNIMED PATO BRANCO SOBRE A
IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE INDICADORES DE
DESEMPENHO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO
2017

ALAN CRISTIAN FLORENCIO

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES, CORDENADORES E
COLABORADORES DA UNIMED PATO BRANCO SOBRE A
IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE INDICADORES DE
DESEMPENHO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

PATO BRANCO

2017



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

Percepção dos Gestores, Coordenadores e Colaboradores da UNIMED Pato Branco sobre a Implantação dos Sistemas de Indicadores de Desempenho.

Nome do aluno: **Alan Cristian Florencio**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 19 horas, no dia 20 de abril de 2017, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi
Orientador

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
Avaliador - UTFPR

Prof. Me. Oldair Roberto Giasson
Avaliador UTFPR

O ORIGINAL ASSINADO ENCONTRA-SE NA COORDENAÇÃO DO CURSO.

“Quando acho que cheguei ao ponto máximo,
Descubro que é possível superá-lo”.
(AIRTON SENNA)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos, aos meus familiares, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida. Agradeço aos meus colegas pelos momentos de alegrias e também de desesperos na hora dos trabalhos, agradeço a todos os meus professores que contribuíram para que tivéssemos mais conhecimentos na área da especialização em Gestão Contábil e Financeira, também agradeço em especial o professor orientador Sandro César Bortoluzzi, o qual me ajudou nos momentos de dúvidas, aqui deixo o meu agradecimento e a todos o meu muito obrigado.

RESUMO

Florencio, Alan C. **Percepção Dos Gestores, Coordenadores E Colaboradores Da Unimed Pato Branco Sobre A Implantação Dos Sistemas De Indicadores De Desempenho**. 65 Páginas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, janeiro de 2017.

O presente trabalho apresenta a percepção dos gestores e coordenadores e colaboradores da Unimed Pato Branco sobre implantação de um sistema de indicadores de desempenho que permita acompanhar como foi o processo de implantação dos indicadores, e fazer a comparação entre os níveis Estratégico, tático e operacional. A metodologia para avaliar a percepção e desenvolvimento dos indicadores se inicia pela análise dos perfis entre os diferentes níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) para se realizar a comparação entre estes. No segundo momento foram elaboradas questões para analisar a percepção como foi o processo de implantação de indicadores e como está o funcionamento destes, comparando as respostas dos três níveis (estratégico, tático e operacional), junto com a literatura. As primeiras análises são realizadas através de gráfico, e a segunda análise é através de escala e gráficos, com análise entre os níveis. Foi possível identificar que existe divergência entre as percepções entre os níveis entrevistados, no qual foi constatado que o nível estratégico e tático, possuem uma boa percepção e aceitação sobre a forma que implantado os indicadores, já o nível operacional teve grande dificuldade de aceitação e dificuldade de como este foi apresentado.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho, Percepção, Desenvolvimento, comparação, Níveis estratégico, tático e operacional.

ABSTRACT

Florencio, Alan C Perception of managers and coordinators and collaborators of Unimed Pato Branco utilizando o conceitos e metodologias através do método survey.2017 f. Monografia (Curso de especialização em Gestão Contábil e Financeira). Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

The present work presents the perception of Unimed Pato Branco managers and collaborators on the implementation of a system of performance indicators that allows monitoring how the indicators were implemented and the comparison between the strategic, tactical and operational levels. The methodology to evaluate the perception and development of the indicators starts with the analysis of the profiles between the different hierarchical levels (strategic, tactical and operational) to make the comparison between them. In the second stage, questions were elaborated to analyze the perception of how the indicators were implemented and how they work, comparing the responses of the three levels (strategic, tactical and operational), together with the literature. The first analyzes are performed through graph, and the second analysis and through scale and graphs, with analysis between levels. It was possible to identify that there is a divergence between the perceptions among the levels interviewed, in which it was verified that the strategic and tactical level, have a good perception and acceptance on the form that implanted the indicators, since the operational level had great difficulty of acceptance and difficulty Of how it was presented.

Key Words: Performance indicators, Perception, Development, comparison, Strategic, tactical and operational levels.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3. JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 RESOLUÇÃO NORMATIVA (RN) 277	14
2.3 INDICADORES	22
2.3.1 Evolução dos sistemas de medição	22
2.3.2 Definição dos indicadores	23
2.3.3 Características das medidas de desempenho.....	25
2.3.4 Determinação dos indicadores	26
2.3.5 Critérios para a seleção dos indicadores de desempenho	28
2.3.6 Dados e informações sobre os indicadores.....	30
2.3.7 Definição para Indicadores de Desempenho.....	31
2.3.8 Tipologia Dos Indicadores	32
2.3.9 Grupos fundamentais dos Indicadores	33
2.3.10 Benefícios dos Indicadores de Desempenho	36
3.METODOLOGIA DE PESQUISA.....	37
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	37
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	37
4 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS	39
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	57

APÊNDICE A.....59
APÊNDICE B.....63

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, onde elas precisam ajustar-se às novas demandas impostas por essas transformações, exigindo dos gestores uma nova visão empresarial. Essa visão requer dos gestores o exercício da percepção para analisar o negócio na sua dimensão presente, nas suas interações com as variáveis do ambiente, porém tendo em vista as expectativas do futuro, gerando assim modificações constantes no ambiente organizacional (LUCENA, 1995).

A avaliação de desempenho das organizações continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial, trazendo, neste milênio, novos desafios aos gestores ante a dinâmica do mundo dos negócios. Essa nova perspectiva social exigiu um novo olhar sobre o que significa avaliar o desempenho organizacional. Para Dutra (2003), avaliar o desempenho consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos.

A principal função dos indicadores de desempenho é indicar oportunidades de melhoria dentro das organizações. Medidas de desempenho devem ser utilizadas para indicar os pontos fracos e analisá-los para identificar os possíveis problemas que estão causando resultados indesejados. Os indicadores podem então apontar a solução para as não-conformidades, Kardec *et al.* (2002).

Para Coelho *et al.* (2008), cada vez são mais comuns os estudos realizados sobre o tema, pois, além de serem uma ferramenta gerencial, os indicadores de desempenho tornaram-se uma medida estratégica de sobrevivência das organizações. As empresas necessitam desenvolver processos gerenciais que as auxiliem na avaliação de seu desempenho, assim Petri (2005, p.39) assevera que os gestores devem “buscar formas de medir e de avaliar a eficiência, a eficácia, a efetividade, a qualidade, a produtividade, a inovação, a lucratividade, entre outras características”.

Assumindo que os indicadores de desempenho se configuram como instrumentos capazes de fornecer informações importantes na avaliação de desempenho organizacional, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos gestores e funcionários sobre a implantação do sistema de indicadores de desempenho em operadoras de planos de saúde?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Percepção dos gestores, coordenadores e colaboradores da Unimed Pato Branco sobre a implantação do sistema de indicadores de desempenho.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil dos gestores, coordenadores e colaboradores da Unimed Pato Branco;
- b) Avaliar a percepção dos gestores e diretores do nível estratégico sobre a implantação do sistema de indicadores de desempenho;
- c) Avaliar a percepção dos coordenadores e supervisores do nível tático sobre a implantação do sistema de indicadores de desempenho;
- d) Avaliar a percepção dos colaboradores operacionais sobre a implantação do sistema de indicadores de desempenho;
- e) Comparar as percepções dos três níveis da empresa (estratégico, tático e operacional).

1.3. JUSTIFICATIVA

O que medir? Por que medir? Como medir? Certamente estas são questões bastante presentes na realidade organizacional de empresas de todos os portes e setores. A mensuração dos resultados organizacionais consiste em uma questão estratégica essencial, uma vez que apenas através de uma avaliação adequada do desempenho organizacional se pode atestar o quanto determinada organização está “se aproximando” ou “se afastando” de seus objetivos. O tema foi escolhido por estar alinhado com as diretrizes traçadas pela direção da cooperativa de divulgação e acompanhamento da estratégia da mesma para todos os departamentos envolvidos.

O projeto apresentado neste trabalho faz parte de um projeto de implantação dos indicadores de desempenho operacionais em uma cooperativa de assistência à saúde.

Segundo Takashina (1999), os indicadores de uma organização devem estar sempre associados as áreas de negócios cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização, de modo a dar suporte a análise crítica dos resultados dos negócios, as decisões e ao planejamento.

O sucesso das organizações depende da sua capacidade de captar e processar as mais variadas informações dos ambientes interno e externo, promovendo sua integração e divulgação às partes interessadas de modo sistematizado, tornando-os instrumentos importantes do processo decisório.

A ABNT NBR ISO 9001:2008 no seu item 8.1 – Generalidades de medição, análise e melhoria, solicita da organização o planejamento e a correta implantação dos processos que assegurem as três principais etapas de um processo de melhoria sustentável, são eles:

- a medição;
- a análise do que foi medido; e
- a melhoria, baseada nas informações previamente coletadas e analisadas.

É fundamental que os mecanismos de coleta, registro e armazenamento das informações sejam confiáveis, seguros e, principalmente, permitam fácil utilização por todos os usuários do sistema que dela necessitam.

Portanto, estabelecer parâmetros para a produção de informações e facilitar o fluxo destas para os diversos públicos interessados passam a ser elementos importantes para a sobrevivência empresarial, pois afinal, constituir uma base de informações é construir subsídios para tomada de decisão.

Conforme Herrington (1993,apud Schmidt; Santos; Martins, 2006), a experiência de um processo de medição de desempenho adequado, construindo em bases medições fidedignas, leva a organização a avaliar as necessidades de adequações e de melhorias em seu processos, bem como o impacto de tais mudanças corrigir situações fora do controle com agilidade, estabelecer uma ordem de prioridade coerente com os objetivos organizacionais, estabelecer cronogramas mais realistas, e preservar os ganhos e avanços obtidos.

Deste modo, o estabelecimento de uma metodologia para a coleta de dados e elaboração de informações, além de proporcionar facilidades para o fluxo destas por toda organização, é primordial para vislumbrar a realidade dos ambientes interno e externo.

Os indicadores se apresentam como participantes do processo de construção do amanhã, oferecendo a organização radiografias do passado, além de prover informações sobre os cenários futuros. Tem a facilidade de ser uma linguagem universal e com tecnologia atual disponível para a gestão.

No processo de seleção dos indicadores mais adequados, deve-se procurar aqueles relacionados com os objetivos da organização e, também aqueles que possam comunicar de forma mais clara e objetiva suas realizações para partes interessadas. Neste sentido, este trabalho apresenta a proposta de avaliar a percepção dos gestores e colaboradores da Unimed Pato Branco sobre a implantação dos indicadores de desempenho operacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RESOLUÇÃO NORMATIVA (RN) 277

A RN 277, publicada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) no fim de 2011, tem como objetivo incentivar a melhoria contínua na qualidade assistencial da saúde suplementar. O processo de acreditação instituído pela RN 277, faz com que as operadoras de planos de saúde organizem sua gestão com foco nos processos, fazendo com que os gestores enxerguem a organização de forma horizontal, na qual o foco principal é o atendimento ao beneficiário. (RESOLUÇÃO NORMATIVA – RN Nº 277 ANS).

O Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde RN277, é um processo voluntário que visa a garantia da qualidade do serviço prestado aos beneficiários. Instituído pela Resolução Normativa (RN) 277, avalia, em sete dimensões, as práticas de qualidade adotadas pela operadora.

Buscando adotar um novo modelo de gestão para a integração dos processos, tornando as operações efetivamente sistemática melhorando a qualidade dos serviços reduzindo os riscos gerenciais: visando a acreditação (RN 277 Da ANS, ISO 9001:2008 e ONA Níveis (I, II, III)). (RESOLUÇÃO NORMATIVA – RN Nº 277 ANS).

No qual possibilita as operadoras conhecerem melhor seu próprio negócio, permitindo a identificação e resolução de problemas com mais consistências, segurando a agilidade. Melhorando a percepção dos consumidores de planos de saúde com relação aos diferentes níveis de qualidade existente entre as operadoras. Aumentando o grau de eficiência das operadoras gerando economia, evitando desperdícios e permitindo uma melhor aplicação dos recursos disponíveis. Para a fim de estimular a adoção das melhores práticas por parte das operadoras, desenvolvendo no mercado condições para o estabelecimento da competição qualitativa. (RESOLUÇÃO NORMATIVA – RN Nº 277 ANS).

A norma estabelece 147 requisitos que representam a operadora como um todo, agrupados em sete dimensões:

1. Programa de melhoria da qualidade

2. Dinâmica da qualidade e desempenho da rede prestadora
3. Sistemáticas de gerenciamento das ações dos serviços de saúde
4. Satisfação dos beneficiários
5. Programa de gerenciamento de doenças e promoção a saúde
6. Estruturação e operação
7. Gestão

Dimensão 1^o Programa de melhoria da qualidade: A operadora deve estruturar um grupo responsável pelo programa para avaliar os processos operacionais relativos a melhoria da qualidade em todas as suas atividades. Um sistema de gestão da qualidade fornece boa parte da estrutura para o atendimento.

Exemplos:

- Indicadores da Qualidade
- Plano de trabalho em grupo
- Reuniões de análise crítica da Qualidade

Dimensão 2 Dinâmica da qualidade e desempenho da rede prestadora: A operadora deve possuir procedimentos e políticas documentadas que priorize a qualidade acadêmico funcional nas etapas de avaliação e seleção de médicos e demais prestadoras para a sua rede. Também, se a operadora viabiliza a participação em programas de capacitação e educação continuada em saúde para sua rede prestadora, com o objetivo de melhorar os resultados da atenção à saúde.

Exemplos:

- Procedimentos para a seleção de médicos e prestadores
- Procedimentos para credenciamento de médicos e prestadores.
- Procedimentos para a verificação da renovação de documentos necessários ao funcionamento da rede prestadora.

Dimensão 3 Sistemáticas de gerenciamento das ações dos serviços de saúde: A avaliação de distribuição quantitativa e geográfica da rede prestadora, e se nas autorizações prévias, as operadoras mantem documentação adequada e devidamente arquivada e controlada contendo suas respostas as solicitações de autorização para a realização dos exames, procedimentos, internações, incluindo as justificativas técnico administrativas (especialmente quando não há autorização).

Exemplos:

- Critérios para quantificação de prestadores/ distribuição geográfica de atenção primária, atenção especializada, urgência e emergência.
- Procedimentos para assegurar o acesso dos beneficiários a rede.
- Planos de ação / contingência em caso de obstáculos ao acesso.

Dimensão 4 Satisfação dos beneficiários: Procedimento devidamente documentado para identificar a população alvo, com base nas reclamações e solicitações dos beneficiários, para a realização da pesquisa de satisfação. A avaliação das reclamações e solicitações deve ser realizada, no mínimo, anualmente, e seus registros mantidos.

Exemplos:

- Procedimentos para a identificação da população alvo e amostra representativa para avaliação a satisfação;
- Procedimentos para registro, análise, respostas e gerenciamentos das reclamações;

Dimensão 5 Programa de gerenciamento de doenças e promoção a saúde: A operadora deve demonstrar como criam, gerenciam e operacionam programas de gerenciamento de casos complexos, doenças crônicas promoção de saúde, identificando populações alvo e avaliando sua efetividade. Como o sistema de informações e como avalia a satisfação dos beneficiários participantes de tais programas.

Exemplos:

- Procedimentos ou política para assegurar direito de recusa ou participação dos programas;
- Material explicativo sobre o programa de casos complexos, doenças crônicas e promoção a saúde.
- Procedimentos detalhando os programas.

Dimensão 6 Estruturação e operação: A operadora deve possuir estrutura físico funcional adequada para o atendimento aos beneficiários, incluindo a disponibilização de telefone ou site para o fornecimento de informações sobre contratos, carteirinhas, boletos, lista atualizada de prestadores, dentro outros.

Exemplos:

- Rampas de acesso para os cadeirantes;
- Placas de atendimento preferencial (gestantes, idosos, PNE)

- Lista de prestadores atualizadas no site
- Manuais sobre informações básicas a todos os canais de comunicação.

Dimensão 7 Estruturação e operação: A operadora deve possuir políticas de Gestão de pessoas, Liderança, Gestão da tecnologia, Gestão estratégica, e Gestão de Parcerias e Terceirizações.

Exemplos:

- Procedimento de recrutamento e seleção baseado em competências.
- Plano de cargos e salários;
- Visão, missão e valores divulgados;
- Planejamento estratégico;
- Contratos para atividades terceirizadas de prestação de serviços.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Atualmente a avaliação de desempenho se tornou um instrumento fundamental na gestão das organizações ante o ambiente de competitividade dinâmica no qual as empresas estão inseridas. Machado, Machado e Holanda (2007) afirmam que a mensuração do desempenho tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, e este é dependente de uma série de variáveis, como bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados. A avaliação é influenciada principalmente pelos objetivos e metas da empresa, que se refletem no exercício do controle e estão correlacionados com as fases de execução e planejamento das atividades da empresa.

Dutra (2003) destaca que, sem as medidas de desempenho, os gestores de uma organização não possuem fundamentos consistentes para:

Comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização;

- saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização;
- identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão deles;

- fornecer feedback aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização;
- identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho;
- tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes que possam ser justificadas.

Nesse mesmo sentido, Machado, Machado e Holanda (2007) asseveram que o processo de tomada de decisão envolve um maior número de variáveis, exigindo grande preocupação dos gestores em relação a indicadores como satisfação dos clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, inovação, habilidades estratégicas, dentre outros indicadores.

Sink e Tutler (1993) consideram a medição de desempenho como parte integrante do sistema gerencial e planejamento estratégico da empresa, enfatizando seu papel como mecanismo de retroalimentação de informação para a tomada de decisões. Holanda (2007) complementa que é através da medição que se obtém informações para o questionamento ou avaliação do desempenho de um processo ou sistema, verificando-se se os objetivos ou metas do sistema organizacional estão sendo atingidos e permitindo a definição de ações caso necessário.

Qualquer ação ou decisão tomada por uma organização necessita de um acompanhamento, pois somente desta forma pode-se saber se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas. Holanda (2007) em sua tese apresenta uma série de razões pelas quais uma empresa deve investir em sistemas de medição de desempenho:

- a) Controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) Alimentar os sistemas de incentivo de funcionários;
- c) Controlar o planejamento;
- d) Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) Verificar se a missão da empresa está sendo atingida;
- g) Entender o que está acontecendo dentro da empresa;
- h) Avaliar as necessidades e o impacto de mudanças;
- i) Assegurar que os ganhos realizados não sejam perdidos;
- j) Corrigir situações fora de controle;
- k) Estabelecer prioridades;

- l) Decidir quando aumentar responsabilidades;
- m) Determinar necessidades de treinamento adicional;
- n) Planejar para atender a novas expectativas do cliente;
- o) Estabelecer cronogramas realistas.

Os sistemas de medição de desempenho estão sendo cada vez mais incorporados ao gerenciamento do negócio das organizações, sendo aplicados em diversos setores, associados a programas de controle e melhoria desenvolvidos pela empresa (PINTO, 2002). Um fator importante a ser considerado é para que o sucesso do sistema deve-se criar uma cultura e clima adequados para a medição, superando as barreiras, utilizando-se de persistência, conhecimento adquirido e habilidade.

Nesta linha de raciocínio, Sink e Tuttle (1993) ainda enfatizam a importância de que todos os membros da gerência da organização adquiram a conscientização e aprendizagem dos conceitos, princípios e estratégias de medição de desempenho. Costa (2003) afirma que “é necessário aumentara participação das pessoas quanto ao entendimento e uso das informações através da organização”.

A figura 1 representa o modelo de sistema de medição de desempenho, proposto por Sink e Tuttle(1993), que envolve a coleta, o processamento e a avaliação dos dados pela gerência. Nesse modelo, os dados são transformados em informação, na medida em que os mesmos são processados para uma forma que é significativa para as pessoas envolvidas no processo, adquirindo um valor real ou interpretativo para as presentes e futuras decisões (DAVIS, 1974apud COSTA, 2003).

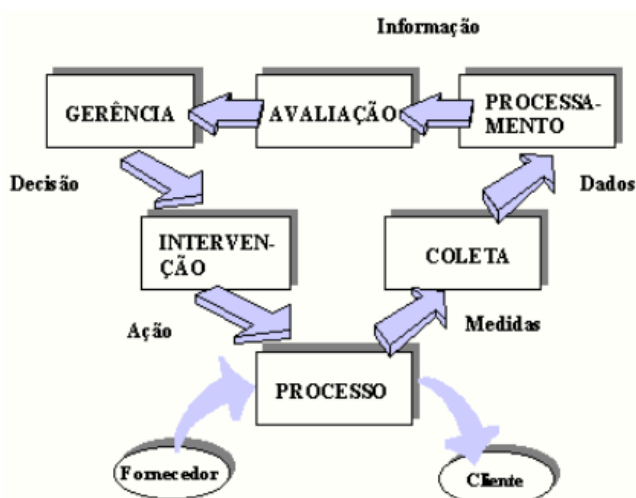


Figura 1: Modelo de Sistema de Medição (adaptado de SINK; TUTTLE, 1993).

Navarro (2005) resume as etapas do modelo apresentado na figura 1 da seguinte forma:

- I. A primeira etapa do modelo apresentado tem como objetivo compreender profundamente o sistema organizacional (ou processo) que está sendo analisado.
- II. A segunda etapa concentra-se em analisar o sistema de medição em toda a organização e identificar os meios para melhorar o desempenho.
- III. A etapa seguinte objetiva a determinação dos requisitos de dados para a criação das medidas ou indicadores identificados na terceira etapa.
- IV. A quarta e última etapa do modelo visa à transformação dos dados em informações adequadas ao sistema organizacional analisado

Segundo Sink e Tuttle (1993), o método deve focar a alta administração, que são os principais clientes da informação, e deve ser orientado para a melhoria contínua. Os autores resumem o modelo proposto como uma sequência lógica de etapas que proporciona orientação à equipe gerencial, ao longo do desenvolvimento de sistemas de medição melhorados.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001, apud Schmidt; Santos; Martins, 2006), o controle de desempenho se assemelha ao instrumento de formalização de comportamento, porque determina ações específicas para padronizar resultados. Para uma boa medição de indicadores de desempenho, o planejamento figura um poderoso instrumento de gestão, uma vez que, na visão de Crozzatti (2002, apud Schmidt; Santos; Martins, 2006, p. 12):

Planejamento estratégico é a primeira fase do processo de gestão, tendo como objetivo o entendimento do cenário onde a empresa está inserida, a fim de otimizar o efeito das interações com as demais entidades e variáveis ambientais. O resultado ou produto do planejamento estratégico é dado através das linhas mestras de ação, sendo que o plano, juntamente com as diretrizes estratégicas, servirá de base para o planejamento das operações futuras.

Sendo assim, Müller (2003, p. 114, apud Schmidt; Santos; Martins, 2006, p. 14) destaca a importância e o foco da medição de desempenho como uma “rota” para uma organização saber se nela está, ou seja, se a mesma tem e se o plano estratégico está sendo cumprido.

Em suma, um sistema de mensuração de desempenho mede a *performance* da organização, passo a passo, continuamente e sem interrupções. Como contribuição, estudiosos como Sink e Tuttle (1993, p. 175-193, apud Schmidt;

Santos; Martins, 2006) atribuem algumas dimensões para caracterizar medidas de desempenho:

- A medida operacional de eficácia é o *output obtido* dividido pelo *output esperado*.
- A qualidade é medida em seis pontos: fornecedores, materiais e processos, processos de transformação, saídas do sistema organizacional, satisfação do cliente e processos de gerenciamento da qualidade;
- Produtividade, que é a relação entre o que é gerado por sistema organizacional e o que entra neste sistema – é o *output sobre o input*;
- Lucratividade, como uma medida ou conjunto de medidas que relacionam receita a custos, considerando orçamentos, metas, entregas e prazos combinados, cumprimentos e prazos efetivos.

Para Rummler e Brache (1994, p. 19-36, apud Schmidt; Santos; Martins, 2006), a abordagem por indicadores de desempenho é tratada, principalmente, no nível de processo, onde o desempenho é observado no fluxo de trabalho por meio de processos interfuncionais. Estes devem atender as necessidades do cliente.

Segundo Moreira (2002, apud Schmidt; Santos; Martins, 2006), é importante saber que medida é um atributo (quantitativo ou qualitativo) usado para verificar ou avaliar algum produto por meio de comparação com um padrão. Já o indicador é o resultado de uma ou mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites (referências ou metas) estabelecidos.

Com isso, é possível entender porque um sistema de indicadores de desempenho é tão importante para melhoria dos níveis de competitividade em quaisquer tipos de organização. O mencionado autor ainda faz referência que os indicadores devem ser formulados depois da formulação das estratégias organizacionais, e que tais indicadores são aplicados em todos os níveis: negócio, empresa, processos e atividades.

Ainda se podem distinguir indicadores em absolutos, relativos ou índices: absolutos são aqueles em que a medida é dada em termos absolutos: volume de produção de aço, por exemplo. Por sua vez, o relativo é exemplificado como a participação de mercado de uma empresa em seu segmento, no caso anterior, aço. Por fim, o índice expressa uma medida relativa resultante de um quociente, como exemplo, o índice de produção de aço por funcionário.

2.3 INDICADORES

2.3.1 Evolução dos sistemas de medição

Nos últimos 20 anos, puderam-se observar diversas mudanças relacionadas à medição de desempenho (COSTA, 2003). Os primeiros indicadores a serem utilizados e registrados foram desenvolvidos pela DuPont e General Motors no início da década de 90. Tais indicadores eram voltados para as áreas contábeis e financeiras das empresas (CHANDLER, 1977 apud NEELY, 1999). Os indicadores, até a década de 80, eram mais aplicados à produtividade física ou de finanças (BONELLI et al., 1994 apud NEVARRO, 2005). De acordo com Bonelli et. al. (1994), havia essa predominância de indicadores voltados à produção física e financeira devido à supremacia dos modelos taylorista e fordista de padronização em massa e eficiência que dominaram os sistemas gerenciais da época.

Segundo Maskell (1991) e Johnson (1990) apud Navarro (2005), os modelos de indicadores contábeis tradicionais não possibilitam a empresa avaliar com eficácia o seu grau de competitividade dentro do mercado. Além disso, tais modelos não atendem às exigências atuais dos clientes, cuja expectativa por produtos com maior qualidade e menor tempo de entrega exige um processo mais eficiente.

Ghalayini et. al. (1997) apud Holanda (2007), por sua vez, argumentam que as medidas financeiras apresentavam falta de flexibilidade, custo elevado, rápida desatualização e dificuldade de quantificação das melhorias em termos monetários quanto à redução de prazos de processos, qualidade do produto e satisfação do cliente.

No início da década de 90, impulsionadas pela necessidade de mudanças na avaliação do desempenho para atender as necessidades do mercado e sobreviver diante da competitividade, as empresas implantaram alterações organizacionais tanto no setor produtivo como gerencial (PINTO, 2002). Shingo (1996) apud Costa (2003) afirma que tais mudanças foram percebidas inicialmente em empresas 13 japonesas, em particular a Toyota Motors, que implantou conceitos de redução de estoques,

parcerias com fornecedores, foco na satisfação do cliente, todos voltados à eficiência com flexibilidade.

A partir destas mudanças no panorama mercadológico, as empresas passaram a focar seu planejamento estratégico na inovação, diferenciação e flexibilidade. A competitividade acirrada fez com que a disputa no custo do produto final deixasse de ser o fator determinante (NEELY, 1999). Para que estas mudanças dentro das organizações fossem possíveis, foi necessária a implementação de sistemas de indicadores de desempenho que exprimissem novas medidas qualitativas e quantitativas.

2.3.2 Definição dos indicadores

Os indicadores de desempenho são aqueles que atuam nas operações de produção, procuram aperfeiçoar o processo e investem na eficiência das operações (PALADINI, 2005). Nuintin e Nakao (2008) corroboram a ideia acrescentando que diante da avaliação das atividades e dos resultados do processo, os indicadores de desempenho são uma forma de medir uma situação atual contra um padrão previamente estabelecido, dando suporte às tomadas de decisão e ao planejamento e controle dos processos da organização.

Segundo Neely et al. (1997) e Sink e Tuttle (1993), os indicadores de desempenho devem ser considerados parte integrante do processo de planejamento e controle, fornecendo meios de capturar dados que podem ser utilizados como informação na decisão das ações adotadas pela empresa.

Os indicadores não são definidos de qualquer maneira, mas, sim, são montados conforme uma composição lógica bem definida, não comportando mais de uma interpretação (PALADINI, 2005). O mesmo autor ainda comenta que “os indicadores avaliam, de forma direta ou não, o impacto do produto final sobre o consumidor”.

É importante ressaltar que há uma diferença de nomenclatura entre o que vem a ser um indicador e uma medida. Medida é a entidade como atributo, qualidade ou quantidade, usado para verificar ou avaliar algum produto por meio de

comparação com o padrão. Enquanto indicador é o resultado de uma medida ou de 17 mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites estabelecidos (HOLANDA, 2007).

As características básicas de um indicador são para PALADINI et al. (2005, p.55):

- Os indicadores devem ser precisamente definidos;
- Os indicadores devem expressar a avaliação feita de forma simples;
- Os indicadores expressam uma avaliação direta;
- Os indicadores expressam uma avaliação atual;
- Os indicadores devem ser bem compreendidos por todos;
- Deve-se garantir a perfeita adequação do indicador à situação, ao contexto e à organização onde ele está sendo usado;
- A avaliação da qualidade com uso de indicadores utiliza informações já disponíveis;
- Os indicadores devem ser representativos;
- Os indicadores devem ser representados por dispositivos de rápida visualização e compreensão quase instantânea, como imagens de histogramas ou outros gráficos de barras;
- Embora avaliem produtos ou partes deles, os indicadores priorizam o processo que os gerou;
- Em relação aos facilitadores de implantação das medidas de desempenho, Hronec (1994) apud Holanda (2007) aponta que a realização de Benchmarking como um importante processo que permite a avaliação do desempenho da empresa em relação aos padrões atingidos por outras empresas. Segundo Pinto (2002), pode-se definir benchmarking como um processo contínuo e sistemático para medir, avaliar e comparar o que está sendo praticado na empresa, em comparação com empresas líderes no mercado nacional e/ou internacional, visando determinar o quanto que pode ser melhorado dentro da nossa organização. O autor acrescenta ainda que o processo pode ser interno, competitivo, funcional e genérico. O Benchmarking permite a constante avaliação de metas estabelecidas para os indicadores e definição de novos desafios para melhoria contínua.

2.3.3 Características das medidas de desempenho

Acredita-se que a construção de indicadores de desempenho de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de avaliação de desempenho organizacional (ADO). Desse modo, algumas características, critérios e propriedades são fundamentais a fim de que sejam percebidas no momento da construção desses indicadores (MERCHANT, 2006).

Conforme Gil (1993, apud Schmidt; Santos; Martins, 2006), o indicador é dotado de três características básicas: elemento, fator e métrica. Elemento é o assunto ou situação-base para caracterização da medição (quantidades de unidades produzidas, funcionários alocados, máquinas modernizadas). O fator é a combinação de elementos (peças produzidas por máquinas, unidades produzidas por funcionário, peças com defeitos por peças sem defeito). E a métrica é a unidade ou forma de mensuração de elementos ou fatores (valor, percentual, quantidade).

Uma característica que deve ser levada em consideração está relacionada à congruência dos indicadores, ou seja, estes devem respeitar os demais objetivos da organização. Indicadores incongruentes podem levar o gestor a tomar o caminho errado, por exemplo, um indicador de aumentar o lucro no curto prazo pode ser interessante em um primeiro momento, mas parece não ser uma boa medida para garantir que a empresa se mantenha sustentável no longo prazo (MERCHANT, 2006). Outro aspecto está voltado para a controlabilidade, ou seja, o indicador deve ser controlável pelo gestor; se não for dada a ele autonomia para influenciar o indicador e controlá-lo, o indicador perde o poder motivacional (MERCHANT, 2006). Os indicadores devem ser oportunos.

Os objetivos devem ser o mais específico possível. Os objetivos soltos e vagos não são desejáveis. Deve-se pensar em objetivos práticos e concretos, que não sejam gerais e vagos (SHAHIN e MAHBOD, 2007). Mensuráveis para determinar claramente se os objetivos foram alcançados, as metas não devem ser ambíguas, mas claras e concretas. Cada uma delas deve ser mensurável. A medida pode ser quantitativa ou qualitativa, mas deve ter um padrão de desempenho e um nível de

expectativa (SHAHIN e MAHBOD, 2007). Sucesso ou fracasso são atribuídos apenas em relação a objetivos bastante práticos, definidos e passíveis de alcance.

Uma meta pode ser atingível, mas não ser passível de realização no ambiente particular de determinado contexto organizacional. A escolha de objetivos realista contribui para a análise da disponibilidade de recursos humanos e materiais e para a seleção de indicadores-chave de desempenho (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

As metas devem ter prazo para conclusão. A fixação de um período de tempo fornecerá informações que permitem ao analista monitor o progresso de alcance da meta. Assim, uma data ou cronograma de conclusão deve fazer parte da definição dos objetivos (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

Ensslin e Ensslin (2009) concordam com os conceitos apresentados e afirmam, ainda, que muitos são os fatores que contribuem para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho, dentre eles, destacam-se os indicadores de desempenho. Suas principais propriedades, que contribuem para que o modelo de avaliação de desempenho seja bem-sucedido, são: mensurabilidade; operacionalidade; inteligibilidade; homogeneidade; permissão para distinguir o que falta para melhorar; e respeito às propriedades das escalas.

As principais características de um indicador de desempenho são:

- ✓ Disponibilidade - facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo;
- ✓ Simplicidade - facilidade de ser compreendido;
- ✓ Baixo custo de obtenção; Indicadores de desempenho: conceituação, característica e classificação
- ✓ Adaptabilidade – capacidade de resposta às mudanças;
- ✓ Estabilidade – permanência no tempo, permitindo a formação de série histórica;
- ✓ Rastreabilidade – facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção;
- ✓ Representatividade – atender às etapas críticas dos processos, serem importantes e abrangentes.

2.3.4 Determinação dos indicadores

Os sistemas de medição de desempenho são constituídos por uma série de medições (ou indicadores) utilizadas para quantificar a eficiência ou a eficácia de um processo. A eficácia se refere ao atendimento dos requisitos do cliente, seja ele interno ou externo, enquanto que a eficiência é uma medida do uso econômico dos recursos para atingir um determinado nível de satisfação do cliente (NEELY et al., 1996).

Diversos autores em seus trabalhos determinam classificações para os indicadores de desempenho de acordo com suas finalidades e características. Segundo Tironi et. al. (1991), os níveis de setorização dos indicadores são determinados em função do processo ou do produto e dos níveis de controle e avaliação existentes. Holanda (2007) agrega os indicadores de desempenho em dois grupos:

I. Indicadores de desempenho específicos – fornecem informações para o gerenciamento da empresa e de seus processos individuais. Sendo indicadores que estão relacionados às estratégias e às atividades específicas da empresa, ou seja, as informações fornecidas são utilizadas para o planejamento, controle e melhoria contínua (HOLANDA, 2007).

II. Indicadores de desempenho globais – possuem um caráter mais conjunto e visam enfatizar o desempenho de uma empresa ou setor em relação ao meio em que se insere e, portanto, têm um caráter mais homogêneo para permitir a comparação. Esses indicadores podem ser voltados à empresa ou podem ser setoriais, para avaliar o desempenho do setor como um todo (HOLANDA, 2007).

Segundo Oliveira et al. (1995) Costa (2003), os indicadores de desempenho podem ser divididos em:

I. Indicadores estratégicos/gerenciais – os quais são estabelecidos com o objetivo de acompanhar e impulsionar a implantação de estratégias de planejamento na empresa.

II. Indicadores operacionais – são estabelecidos em função dos objetivos e tarefas desenvolvidos dentro de cada processo, devendo ser coerentes com objetivos e estratégias adotadas.

Souza et al. (1994) apud Navarro (2005) apresenta outras duas classificações para indicadores, são elas:

I. Indicadores de qualidade– são determinados pelo desempenho do produto ou serviço fornecido em relação às necessidades dos clientes internos e externos.

II. Indicadores de produtividade– são aqueles que medem a eficiência dos processos, fazendo uma relação entre os recursos utilizados frente aos resultados obtidos.

Contudo, Sukster (2005) afirma que indicadores de qualidade e produtividade devem estar integrados na gestão, uma vez que o conceito de qualidade deve englobar também a melhoria da qualidade. Para dar a empresa uma melhor visão de como integrar os indicadores aos gerenciadores de seu processo, Lantelme (2001) classifica os indicadores em:

- I. Indicadores de produto – avaliam se as características do produto atendem aos requisitos previamente estabelecidos pelo cliente;
- II. Indicadores de processo – avaliam se as características do processo atendem as necessidades do cliente;

Costa (2003) propõem a utilização de indicadores específicos, porém que abranjam a empresa como um todo. Tais indicadores indicam possibilidades de utilização comparações internas e externas. A autora classifica os indicadores em:

- I. Indicadores estratégicos e operacionais - para vinculação desses indicadores com as estratégias das empresas.
- II. Indicadores de produto e de processo - para vincular a avaliação do desempenho do produto ou do próprio processo gerencial.
- III. Indicadores principais e secundários - para classificar o nível de importância do indicador em relação à sua incorporação nos processos gerenciais.

Na proposta da autora, os indicadores principais têm como finalidade o monitoramento dos processos críticos, logo devem ser disponibilizados à alta gestão da organização. Enquanto os secundários controlam os processos de apoio da empresa e devem ser analisados pela equipe de gestão da qualidade.

2.3.5 Critérios para a seleção dos indicadores de desempenho

A identificação de critérios para a seleção de indicadores é fundamental para assegurar a disponibilidade dos dados e dos resultados obtidos no processo de medição (TAKASHINA e FLORES, 1997 apud OLIVEIRA, 1999). Neste sentido, Lantelme (1994) complementa que a definição de critérios como seletividade,

simplicidade e representatividade constituem-se em um dos requisitos necessários para o sucesso na implementação de um sistema de indicadores.

Takashina e Flores (1997) apud Oliveira (1999) apresentam alguns critérios que devem ser levados em conta ao se fazer a seleção dos indicadores de desempenho que serão implementados nas empresas e nas obras. São eles:

- I. Seletividade O critério de seletividade envolve a definição do que é essencial para ser medido na organização, processo ou produto (LANTELME, 1994).
- II. Representatividade Oliveira (1999) observa que as medidas de desempenho devem representar resultados do produto ou do processo a que se referem.
- III. Simplicidade A simplicidade, segundo Takashina e Flores (1997) apud Oliveira (1999), está relacionada à facilidade de compreensão dos indicadores e acesso à coleta de dados durante o processo de medição.
- IV. Baixo custo de obtenção Segundo Sink e Tuttle (1993), a medição de desempenho pode ser efetuada em diversos processos, departamentos produtos e organizações. Entretanto, é importante analisar o custo para realizar tal medição, pois nem todos os aspectos de desempenho que podem ser medidos valem seu custo de implantação.
- V. Possibilidade de comparação. Embora considerada por Takashina e Flores (1997) como outro critério importante, a possibilidade de comparação das informações geradas constitui-se, segundo Oliveira (1999), em uma característica desejável, porém não necessariamente fundamental.

Na visão de Pinto (2002), as diretrizes para escolha e implementação de indicadores de desempenho são as seguintes:

- I. Análise e estudo dos indicadores de desempenho existentes;
- II. Definição dos objetivos e dos indicadores;
- III. Seleção dos indicadores de desempenho e estabelecimento da estrutura de desempenho;

- IV. Desenvolvimento das metodologias para análise do desempenho dos indicadores;
- V. Desenvolvimento de métodos para melhoramento contínuo do desempenho;
- VI. Integração com o software existente ou definição do software adequado;
- VII. Teste do projeto e a análise da aplicabilidade;
- VIII. Acompanhamento, treinamento e consultoria;
- IX. Terminologia;
- X. Banco de dados dos indicadores;

2.3.6 Dados e informações sobre os indicadores

Para Valle (2004, apud Valle; Oliveira, 2009), para se obter indicadores efetivos (que contribuam no processo decisório e dêem resultados positivos) é preciso fazer um modelo *up-down* (de cima para baixo) – alta direção ou administração aceitando tais fatos com intuito de melhorar seus processos internos e externos. Todo indicador deve ser acompanhado quanto a seu objetivo-fim, tempo de vida (ciclo de vida), eficiência/eficácia e *feedback* de informações, a saber:

- Qual o processo que ele (indicador) acompanha;
- Tipologia (se qualidade, produtividade ou capacidade);
- Nome (por exemplo, “tempo médio de percurso”);
- Sigla;
- Objetivo;
- Periodicidade de coleta, de cálculo e análise;
- Fórmula de obtenção do indicador;
- Metodologia de mensuração;
- Valores históricos e anuais;
- Metas;
- Referenciais comparativos;
- Destinatários do indicador (a quem repassar);

- Responsável pela obtenção e pelo controle do indicador;

Para isso, a tabela a seguir demonstra mais detalhadamente tais informações acima:

Checklist de definição de indicadores	Detalhes
Medida (nome)	Título claro e específico da métrica
Propósito	A razão de existência do indicador
Refere-se a	Relação entre a medida e objetivos estratégicos da organização
Meta	Padrão ou nível de desempenho desejado, através de padrões históricos, arbitrários (o que é “bom” ou “ruim”), da concorrência e/ou absolutos (derivam de lógicas teóricas, como o JIT – <i>Just in Time</i>)
Fórmula	Cálculo para saber como o desempenho será medido
Frequência	Periodicidade de registro e relato da medida de desempenho
Quem mede	O responsável pela coleta e relato da medida
Fontes dos dados	Especificação das fontes
Quem age	O (s) responsável (éis) por tomar ações em vista das informações e dados obtidos
Quais ações possíveis	Gerenciamento do controle do ciclo produtivo, baseado em delineamento do processo no qual se tem a análise da medida de desempenho
Notas e comentários	Observações que porventura precisem ser analisadas

2.3.7 Definição para Indicadores de Desempenho

Indicador de desempenho é para Oliveira (2009), uma relação matemática entre duas ou mais medidas dos resultados de um processo, resultado este que pode se referir à qualidade e produtividade do mesmo acompanhado. Sendo assim, segue outras definições:

- Indicadores estratégicos: informam o “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos para o êxito;
- Indicadores de qualidade: focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço (eficácia);
- Indicadores de efetividade: focam as consequências dos produtos/serviços, ou seja, fazer a coisa certa da maneira certa (impacto).
- Indicador de capacidade: reprodutibilidade do processo, relacionada sempre ao tempo;
- Indicadores de capacitação: informações sobre estrutura de produção, também relacionados ao tempo;
- Índices: números obtidos dos indicadores. Evitam decisões baseadas no senso comum (“bom” ou “ruim”), pois, quando comparados a padrões, revelarão os *problemas*, representados pelos *desvios*;
- Padrões: valores de índices definidos como referência para um processo;
- Problema: desvio do índice de suas faixas de tolerância;
- Metas: índices desejados num certo período, refletindo os limites do processo, do mercado e dos recursos disponíveis;
- Item de controle: característica da produção representada pelo indicador;
- Item de verificação: acusa potenciais problemas.

2.3.8 Tipologia Dos Indicadores

Segundo Prossl (1993, apud Schmidt; Santos; Martins, 2006), a medição de desempenho deve orientar a administração nos seguintes níveis: atividades externas, empresa de forma global (indicadores empresariais), desempenho em nível de unidade (indicadores gerenciais) e atividades dos centros de trabalho (indicadores operacionais). Na visão de Valle; Oliveira (2009), um indicador pode ser quantitativo,

qualitativo ou quantitativo; de uso permanente, final ou de controle; podendo ser simples, composto, direto, indireto, específico, global, direcionador ou resultante. Não esquecendo que os indicadores precisam ser:

- ✓ Simples para entendimento e aplicáveis;
- ✓ Mensuráveis e comparáveis com referenciais adequados;
- ✓ Seletivos (indicadores-chave para o fim que foi criado);
- ✓ De baixo custo de implementação;
- ✓ Sistematizáveis para coleta de dados (automaticamente, se possível);
- ✓ Rastreáveis e atualizados;

2.3.9 Grupos fundamentais dos Indicadores

De acordo com o mesmo estudo realizado por Camargo (2000), os indicadores podem ser, ainda, classificados em nove grupos fundamentais:

I – Indicadores tendo o cliente como referencial

Várias técnicas de medição podem avaliar a qualidade de processos de negócio, produtos e serviços. Medidas da qualidade geralmente enfocam indicadores objetivos ou concretos. Todavia, no caso da “satisfação do cliente”, as medidas são subjetivas, e procuram focar a percepção e atitude do cliente, com um conhecimento mais amplo da atitude dos clientes em relação aos produtos e serviços. As medidas subjetivas incluem pesquisas de satisfação dos clientes, para determinar sua percepção em relação à qualidade do produto ou serviço que receberam. A qualidade centrada no cliente, neste sentido, é um conceito estratégico, voltado à retenção de clientes e à conquista de novas fatias do mercado, demandando sensibilidade constante em relação às novas exigências dos clientes e do mercado, bem como à identificação dos fatores que promovam a satisfação dos clientes e sua retenção nos negócios da empresa.

Reportando-se ao supracitado estudo da FPNQ, Camargo (2000) apresenta alguns enfoques ligados ao relacionamento com a clientela:

- ✓ Construção do relacionamento, incluindo uma integração mais estreita com os clientes;

- ✓ Rapidez na inovação e nos ensaios do produto no campo, para melhorar a ligação entre pesquisa-desenvolvimento e o mercado;
- ✓ Monitoramento rígido de fatores tecnológicos, competitivos, sociais, ambientais, econômicos e demográficos que possam dar suporte às preferências, às expectativas e aos requisitos dos clientes ou oferecer alternativas;
- ✓ Estabelecimento de grupos focais, com clientes exigentes e de vanguarda;
- ✓ Treinamento do pessoal da linha de frente em métodos para ouvir os clientes;
- ✓ Utilização de incidentes críticos, como reclamações, para entender os principais atributos de serviço, do ponto de vista dos clientes e do pessoal da linha de frente;
- ✓ Entrevistas com os clientes perdidos para determinar os critérios utilizados em suas decisões de compra;
- ✓ Análise dos ganhos e perdas de clientes em relação à concorrência;
- ✓ Acompanhamento pós-venda;
- ✓ Análise dos maiores fatores de influência sobre os principais clientes.

Assim, a qualidade de projeto determina o grau de acerto das decisões tomadas sobre o produto a ser lançado. A essência da qualidade de projeto é a segmentação do mercado, ou seja, em que mercado o produto vai atuar, o que, por sua vez, é realizado através de pesquisas junto aos clientes.

III – Indicadores centrados no valor para o cliente

Os processos organizacionais transformam os recursos capital, tecnologia, matérias-primas e trabalho em produtos que possuem valor sob a percepção do cliente. As atividades podem ser divididas em atividades de suporte e atividades primárias. Nas atividades de suporte, estão incluídas a infra-estrutura da empresa, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e as atividades de suprimento. Já dentro das chamadas atividades primárias, estão envolvidas a logística interna, as operações, a logística externa, as operações de vendas e serviços. Com a globalização e o desenvolvimento tecnológico da informação, o cliente ficou mais informado. O cliente já não está mais disposto a pagar por um produto cujo preço não represente o valor que ele merece. De fato, ainda há organizações que, dentro de

suas atividades, apenas agregam custos sem agregar valor ao produto. Organizações que trabalham neste contexto, ou precisam diminuir sua margem ou transferem ao cliente sua ineficiência, aumentando o preço.

IV – Indicadores centrados no produto

Constituem uma variável passível de medição, que não necessita de opiniões ou preferências. As diferenças da qualidade são observáveis no produto pela diversidade de quantidade de elementos ou atributos que o produto possui. O consumidor, neste contexto, compra pelo o que o produto tem, sem considerar a marca do produto.

V – Indicadores centrados na organização

Dentro de uma visão de mercado competitivo, onde atualmente se encontram inseridas as organizações, existe a necessidade de se efetuar medições que sejam capazes de quantificar seus processos e resultados. Para esta medição, pode-se relacionar vários tipos de informações, como por exemplo, informações relacionadas com funcionários, clientes, as operações, o mercado, a concorrência, os fornecedores, os custos e os dados financeiros. Através da análise das informações que levam a medir a satisfação do cliente e também à melhoria operacional e financeira da organização, tem-se os fatores que auxiliam também nas mudanças de estratégias que podem apoiar da melhor forma as metas da organização.

VI – Indicadores centrados no processo

Estes indicadores se baseiam no conjunto de atividades que compõem um processo produtivo que leve à completa satisfação do cliente. Envolve o conceito de melhoria contínua, buscando a eliminação de defeitos, refugos e retrabalho, a redução de erros, a minimização de custos de produção e eliminação de esforços inúteis. Foi dentro deste conceito de melhoria contínua, que surgiu a Just-in-time, que agiliza os fluxos de produção, reduzindo e otimizando os estoques, e hoje é utilizado pelas indústrias do mundo inteiro.

VII – Indicadores centrados nos resultados

A qualidade centrada nos resultados é a qualidade que deve satisfazer a todos os envolvidos no processo, de uma forma equilibrada. A organização deve satisfazer seus clientes internos e externos, mas também satisfazer seus acionistas ou proprietários. Segundo Brown (1995, p.75), “medidas a prazo mais longo, como a satisfação de funcionários e o desenvolvimento de novos produtos, devem ser parte

dos dados de resultados globais da organização”. As empresas devem utilizar estes indicadores da qualidade para comunicar as prioridades de curto e longo prazos, monitorar o real desempenho e dispor, de forma ordenada, do apoio para a melhoria da qualidade.

2.3.10 Benefícios dos Indicadores de Desempenho

Conforme Ohashi e Melhado ([s.d.]), o uso de indicadores é uma das formas de se medir e avaliar a qualidade de produtos, processos e clientes. No entanto, o uso de um sistema de indicadores requer uma estruturação dos indicadores, da forma de coleta, processamento e análise, da mão-de-obra e utilização dos resultados.

Ainda conforme o autor, neste sentido, é inegável a importância da medição e avaliação do desempenho nas organizações. Entender como estão os processos, produtos e serviços possibilitam identificar quais os problemas e deficiências atacar e, baseando-se nos resultados, poder tomar as ações necessárias para melhoria e controle da qualidade.

O processo de medição é indispensável para qualquer organização de sucesso, para Takashina apud Soares e Carvalho ([s.d.]), os indicadores da qualidade e desempenho tornam-se alicerce para a gestão por fatos. Nesse contexto, define-se o indicador como representação quantificável das características de produtos e processos, sendo assim, é utilizado para melhoria da qualidade e desempenho de um produto, serviço ou processo, ao longo do tempo.

Os indicadores surgem como auxiliares nas tomadas de decisões, onde fundamentam as argumentações mediante o fornecimento das informações (ou métricas) dos processos, em outras palavras, proporcionam as evidências aos gestores (TAKASHINA apud SOARES; CARVALHO, [s.d.]).

3.METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa survey busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (SANTOS, 1999).

A pesquisa com survey pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002, p. 33). Como principais características do método de pesquisa survey podem ser citadas: o interesse é produzir descrições quantitativas de uma população; e faz uso de um instrumento predefinido.

Será aplicado um questionário por meio eletrônico, para os Três níveis hierárquicos da Cooperativa, no qual as respostas serão analisadas de forma quantitativa e qualitativa, afim de identificar as percepções e realizar a comparação entre as partes.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

De acordo com SILVA (2008, p. 73) “o universo da pesquisa ou população é o conjunto de serem animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum [...]”.

Contudo, “as pesquisas são realizadas por amostras, isso se justifica porque nem sempre é possível obter as informações de todos os indivíduos ou elementos que compõem o universo que se deseja estudar” (BARROS e LEHFELD, 2007, p. 101).

Explica Marconi e Lakatos (2012) que amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo, um subconjunto do universo. De tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo, para, a partir dos resultados

obtidos desta parte, seja possível inferir o resultado à população total. Fazendo uso de amostragem não probabilística, será considerado para a análise os questionários retornados e devidamente respondidos.

Para compor o universo de estudo levou-se em consideração 117 colaboradores, da Cooperativa de Trabalho Médico Unimed Pato Branco separados por três níveis hierárquicos. Sendo esses o nível estratégico que contém 3 diretores e um gestor totalizando 4 pessoas. O nível tático possui 22 colaboradores divididos em assessores, coordenadores, supervisores e analistas. O nível Operacional totaliza 91 colaboradores divididos entre auxiliar administrativo, assistente administrativo, nutricionistas, psicólogos, fisioterapeutas e educadores físicos.

Para esta pesquisa se utilizou uma amostra que dividida entre os 3 níveis hierárquicos totalizou 41 amostras.

Para a análise utilizou-se o sistema próprio da Unimed Pato Branco, chamado de Qliq View, no qual esse encaminha o questionário, para os participantes da pesquisa, e através de formatação dentro do mesmo, realiza análise das respostas conforme o que se deseja, realizando análise de médias, e criação de gráficos, para demonstrar os resultados de cada pergunta realizada.

4 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste primeiro momento buscou identificar semelhanças e disparidade entre os respondentes. As análises foram realizadas, tendo por base questões elaboradas no questionário.

A primeira análise refere-se à identificação do perfil dos gestores, e coordenadores da Unimed Pato Branco.

Num primeiro momento referente amostra dos 10 funcionários que responderam ao questionário representando o planejamento estratégico e tático da Unimed Pato Branco, constatou se que são compostos por 6 analistas, 3 coordenadores e 1 gestor.



Gráfico 01 Cargo que ocupa dentro da cooperativa
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Posteriormente identificou-se a faixa etária das respondentes, desta forma conforme 02, que a faixa predominante de 50% de 31 á 40 anos, 40 % de 21 á 30 anos e 10% de 41 á 50 anos.



Gráfico 02- Faixa Etária Nível Estratégico e tático
 Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Identificou-se também o tempo que estas estão na cooperativa, conforme gráfico 03. Em relação ao tempo de cooperativa verificou-se que 30 % dos entrevistados se encontra na cooperativa de 5 á 10 anos, 20 % de 10 á 15 anos, 30% de 15 a 20 anos e 20 % menos de 2 anos.

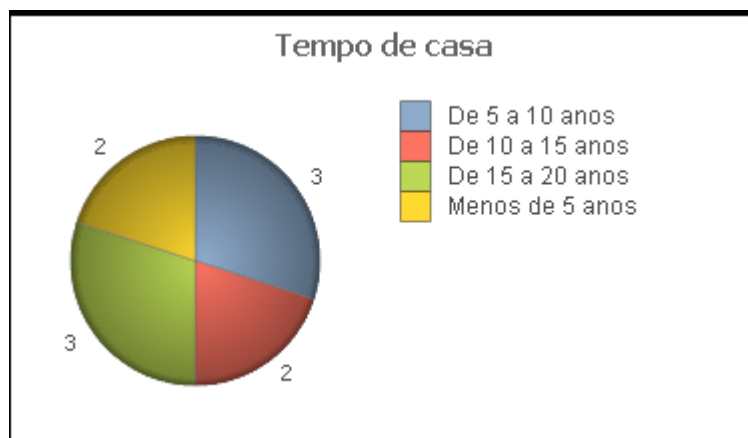


Gráfico 03- Tempo de cooperativa Unimed Pato Branco
 Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017.

Outro fator considerado quanto ao perfil dos respondentes diz ao nível de escolaridade. De acordo com os respondentes, o gráfico 04, verificou-se que 80% possuem pós-graduação e 20% possuem o ensino superior completo.

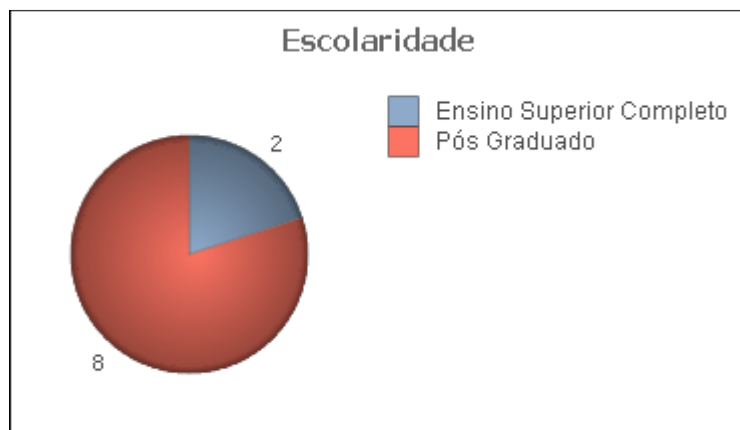


Gráfico 04- Escolaridade Nível Estratégico e Tático.
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017.

Num segundo momento buscou- se identificar o perfil dos colaboradores da Unimed Pato Branco sendo estes integrantes do sistema operacional respondentes da pesquisa.

Referente amostra dos 31 colaboradores que responderam ao questionário representando o sistema operacional da Unimed Pato Branco, conforme o gráfico 5, constatou se que são compostos por 16 assistentes administrativos, 9 auxiliares administrativos, 4 enfermeiros (a), 1 educador físico e 1 nutricionista.



Gráfico 05- Cargo que ocupa dentro da cooperativa
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017.

Posteriormente identificou-se a faixa etária das respondentes, desta forma conforme gráfico 06, que a faixa predominante de 40% e de 21 á 30 anos, 30 % de 31á 40 anos e 20% de 41 á 50 anos, 5 % mais de 50 anos e 5% menos de 20 anos.

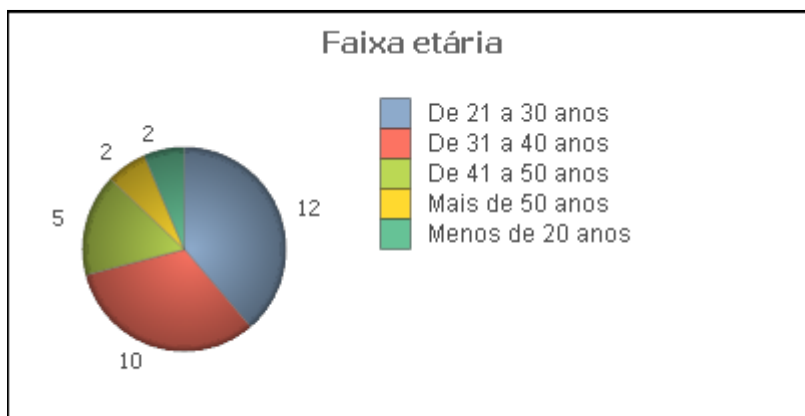


Gráfico 06- Faixa etária operacional

Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017.

Identificou-se também o tempo que estas estão na cooperativa, conforme gráfico 07. Em relação ao tempo de cooperativa verificou-se que 50 % dos entrevistados se encontra na cooperativa menos de 5 anos, 45 % de 05 á 10 anos, 5% de 15 a 20 anos.



Gráfico 07- Tempo de cooperativa sistema operacional

Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017.

Outro fator considerado quanto ao perfil dos respondentes diz ao nível de escolaridade do sistema. De acordo com os respondentes, o gráfico 08, verificou-se que 40% possuem pós-graduação 35% possuem o ensino superior completo e 25% possuem o ensino médio.

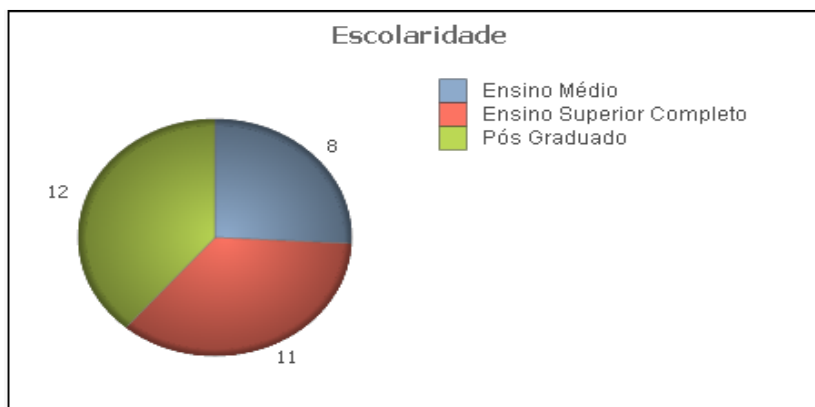


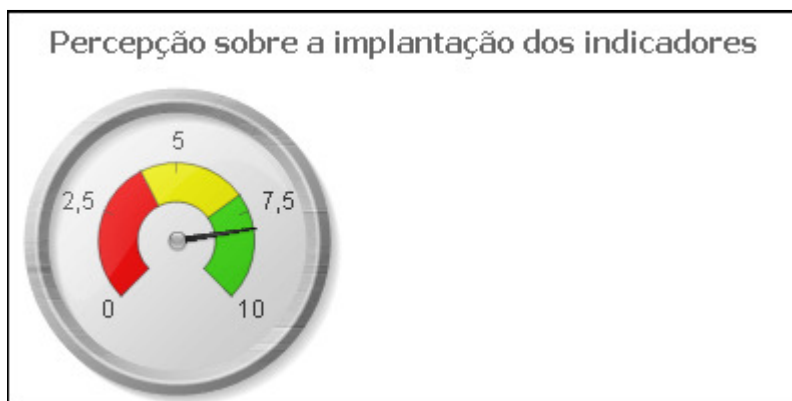
Gráfico 08- Escolaridade operacional
 Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Comparando os perfis dos níveis estratégico e tático e operacional constatou que a faixa etária de início de 21 a 50 anos, em relação ao tempo de cooperativa constatou que a grande parte do nível estratégico e tático possui mais de 5 anos de cooperativa, já no nível operacional constatou –as que possuem menos de 5 até 10 anos de cooperativa, em relação a escolaridade o nível estratégico e tático possui ensino superior completo e pôs graduação , em relação ao nível operacional se divide entre ensino médio , ensino superior completo e pôs graduado.

Percepção dos respondentes divididos em níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) e comparação entre as percepções sobre a implantação dos indicadores

No bloco II dos questionários (anexo A e B) buscou –se analisar e avaliar a percepção dos três níveis hierárquicos divididos em nível estratégico, tático e operacional e fazer a comparação entre as percepções obtidas através do questionário.

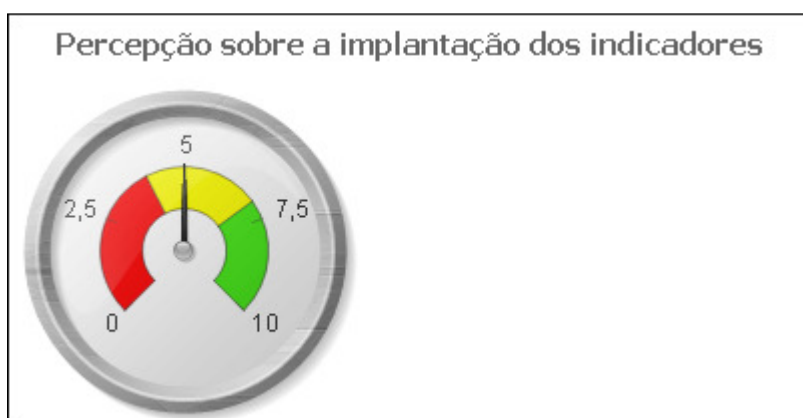
As análises referem-se a como foi a implantação dos indicadores operacionais de desempenho na cooperativa de trabalho médico utilizando o método de escala, e média e gráficos entre as respostas para identificar a percepção dos gestores, coordenadores, e analistas, segmentadas com o nível operacional



Escala 01 Percepção sobre a implantação dos indicadores
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Para o nível estratégico e tático a implantação dos indicadores na cooperativa ocorreu de forma positiva, no qual está conseguiu mensurar a média 8 entre as respostas obtidas, exemplificando que o processo de implantação de indicadores foi bem desenvolvido e compreendido nos níveis estratégico e tático, com maior facilidade, apresentando apenas algumas dificuldades.

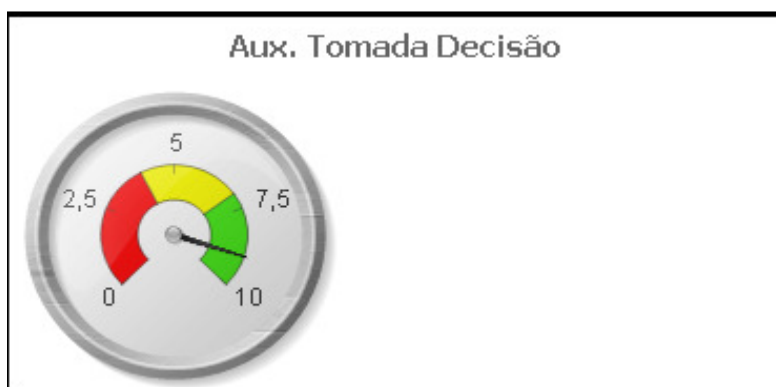
Machado, Machado e Holanda (2007) afirmam que a mensuração do desempenho tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, e este é dependente de uma série de variáveis, como bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados.



Escala 02 Percepção sobre a implantação dos indicadores pelo operacional
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Para o nível operacional a implantação dos indicadores operacionais, conforme verificado em escala de 0 a 10 conseguiu com uma média 5, no qual algumas notas relatadas pelos colaboradores fizeram decair a media, esta nota pode ser agregada em haver alguma falha no momento apresentação ao setor operacional ou de interpretação sobre implantação dos indicadores. Os indicadores não são definidos de qualquer maneira, mas, sim, são montados conforme uma composição lógica bem definida, não comportando mais de uma interpretação (PALADINI, 2005).

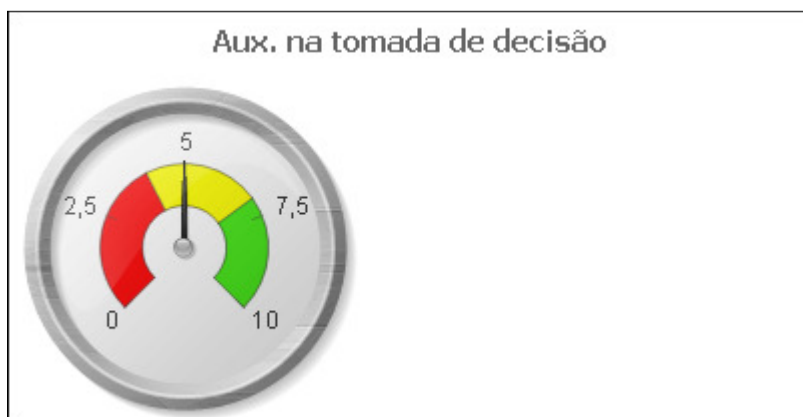
Comparando os dois resultados acima, agregando o apontamento na questão (06- do apêndice A e B) sobre as principais dificuldades na implantação do sistema de indicadores constatou-se que os níveis estratégico e tático conseguiram ver a importância dos indicadores, e compreender o modo que a implantação foi aplicada e explicada para os mesmos de maneira mais fácil, apresentando apenas algumas dificuldades citadas, como o modo na alteração no modo de trabalhar e pensar e na integração das áreas. Já no nível operacional constatou-se que houve alguma falha da forma que foi apresentado e entendido e dupla interpretação sobre a implantação dos indicadores.



Escala 03: Os indicadores auxiliam na tomada de decisões (Estratégico e Tático)
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Na escala 03 , estão colocados os dados referente a utilidades dos indicadores na tomada de decisao para o setor estrategico e tático, e no qual a media geral dos respondente atingiu a média 8, desta forma mostra que os indicadores são fatores importantes para a tomada de decisão. Os indicadores surgem como auxiliares nas tomadas de decisões, onde fundamentam as argumentações mediante o fornecimento das informações (ou métricas) dos processos, em outras

palavras, proporcionam as evidências aos gestores (TAKASHINA apud SOARES; CARVALHO, [s.d.]).



Escala 04 Os indicadores auxiliam na tomada de decisões Operacional
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Na escala 04, estão coletados os dados referentes a utilidades dos indicadores na tomada de decisão para o setor operacional, e no qual a média geral dos respondentes atingiu a média 5, desta forma apresenta que os indicadores tem menor importância no processo de auxílio na tomada de decisão. Sink e Tutler (1993) consideram a medição de desempenho como parte integrante do sistema gerencial e planejamento estratégico da empresa, enfatizando seu papel como mecanismo de retroalimentação de informação para a tomada de decisões

No processo de comparação entre as escalas do nível tático com o operacional, foi possível identificar que os indicadores tem maior importância no processo de decisão para o nível estratégico e tático, do que para o setor operacional, devido ao fato de a tomada de decisão estarem voltadas e centralizada na maior parte para os maiores níveis hierárquicos.



Gráfico 09 criação dos indicadores foi desenvolvido em conjunto com a equipe.
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

No gráfico, vemos que para 95% dos respondentes do nível estratégico e táticos, os indicadores são desenvolvidos juntamente com a equipe, no qual o nível estratégico pede auxílio da equipe no desenvolvimento destes. E apenas para 5% por cento não, devido os gestores e diretores não possuírem uma equipe e a criação destes ser de forma individualizada.

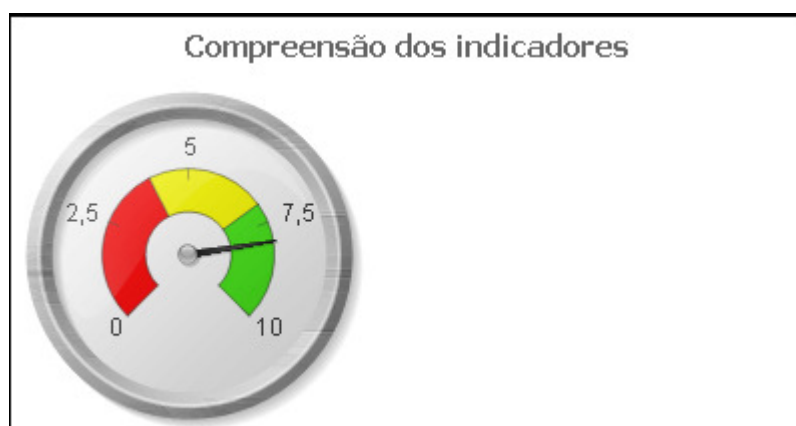


Gráfico 10 Criação dos indicadores operacionais foi desenvolvido em conjunto com a equipe
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Conforme gráfico aplicado aos respondentes do nível operacional, para 60% dos respondentes concordam que a construção dos indicadores é feita em conjunto com a equipe, e 30% alegam que não são consultados no processo de construção dos indicadores, e 10% não sabem se o desenvolvimento é em conjunto com a equipe.

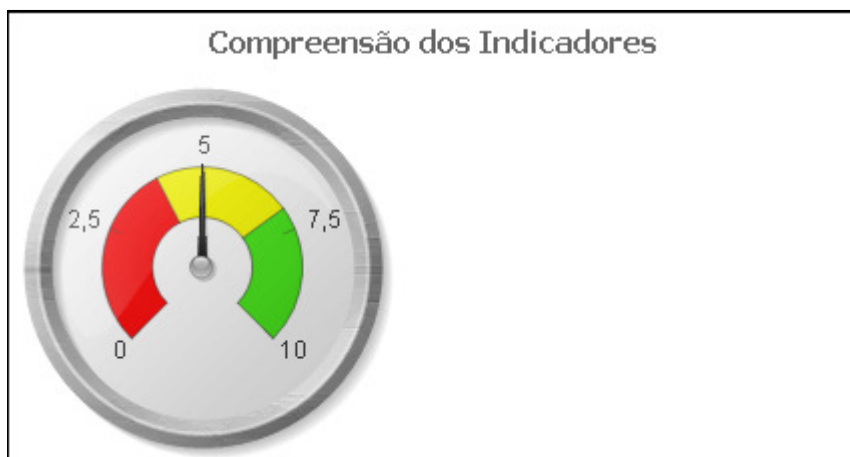
Fazendo a comparação entre os níveis estratégico e tático com o operacional, pode-se comparar que as respostas não são as mesmas, pois para o nível estratégico e tático, tirando a exceção dos diretores e gestores que possuem indicadores individuais,

todos auxiliam no processo de construção dos indicadores e para o nível operacional para 40 % estes relatam que não são consultados sobre a criação dos indicadores ou não sabe sobre a criação destes. Desta forma é possível comparar que existe divergências na comunicação entre gestores e colaboradores na maneira de pedir auxílio na criação dos indicadores. Acredita-se que a construção de indicadores de desempenho de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de avaliação de desempenho organizacional (ADO). Desse modo, algumas características, critérios e propriedades são fundamentais a fim de que sejam percebidas no momento da construção desses indicadores (MERCHANT, 2006).



Scala 05 : Compreensão dos indicadores pelo Planejamento Estratégico e Tático
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Conforme escala para o nível estratégico e tático sobre a compreensão dos indicadores esse se deu a média 08, no qual pode se constatar que para estes os indicadores são de fácil entendimento e compreensão para este nível.



Scala 06 : Compreensão dos indicadores operacionais
 Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Conforme escala para o nível operacional sobre a compreensão dos indicadores entre os respondentes se deu a média 5, no qual pode se constatar que existe dificuldade de compreensão dos indicadores para este nível.

Fazendo a comparação entre os níveis estratégico e tático em relação ao nível operacional constatou-se que o nível operacional possui dificuldades de compreensão em relação ao entendido pelo nível estratégico e tático. Esse fato de dificuldade na compreensão de indicadores pode ser mensurada na forma em que estes foram apresentados a esse nível, ou mesmo não terem participado da estruturação junto com o nível estratégico e tático e junto com o setor de gestão da qualidade.

Takashina e Flores (1997) apud Oliveira (1999) apresentam alguns critérios que devem ser levados em conta ao se fazer a seleção dos indicadores de desempenho que serão implementados nas empresas.

Simplicidade: A simplicidade, segundo Takashina e Flores (1997) apud Oliveira (1999), está relacionada à facilidade de compreensão dos indicadores e acesso à coleta de dados durante o processo de medição

As características básicas de um indicador são para PALADINI et al. (2005, p.55):

- Os indicadores devem ser representados por dispositivos de rápida visualização e compreensão quase instantânea, como imagens de histogramas ou outros gráficos de barras;

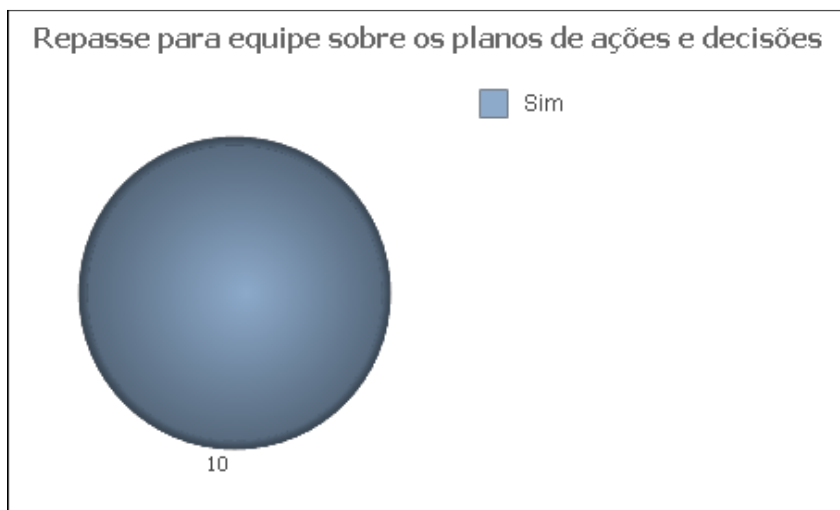


Gráfico 11 Planos de ações e decisões tomadas são repassados para a sua equipe.
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Conforme Gráfico 10, 100% dos respondentes que são pertencentes ao nível estratégico e tático afirmam que repassam os planos de ações e decisões para a sua equipe. Desta forma mostra que os planos de ações são informados para todos, e que os que fazem parte do nível operacional auxiliam no desenvolvimento ações de melhoria e conseguem entender melhor o que foi decidido. Holanda (2007) complementa que é através da medição que se obtém informações para o questionamento ou avaliação do desempenho de um processo ou sistema, verificando-se se os objetivos ou metas do sistema organizacional estão sendo atingidos e permitindo a definição de ações caso necessário.

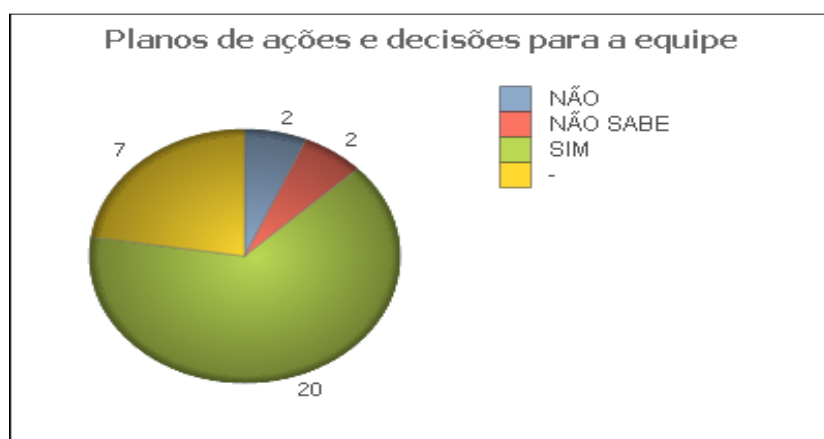


Gráfico 12 Planos de ações e decisões tomadas são repassados para a sua equipe na avaliação do nível operacional.

Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Conforme analisado no gráfico 12, para 70 % dos respondentes as informações são repassadas, para a equipe, 20 % não quiseram responder o questionamento, e 10 % afirmaram que estes não são repassados para a equipe ou não sabem sobre o assunto. Desta forma, para a grande maioria as decisões são repassadas para a equipe que auxilia no desenvolvimento de ações e conseguem entender de melhor forma o que foi decidido. Mais para 30 % ainda falta a realização de ações para que se possa integrar todos os colaboradores sobre os planos de ações, e entender melhor o que e decidido através dos indicadores. Holanda (2007), complementa que qualquer ação ou decisão tomada por uma organização necessita de um acompanhamento, pois somente desta forma pode-se saber se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas.

Comparando as duas respostas entre os níveis estratégico, tático e operacional, mostra que os níveis estratégico e tático, repassam as informações para as equipes em busca de conseguirem construir em conjunto planos de ações visando a melhoria dos processos, e também ajudando no entendimento de cada ação tomada. Mais que ainda falta realizar ações para 30% dos respondentes se integrar no desenvolvimento de planos de ações e entender melhor o que está sendo decidido em cada atividade.

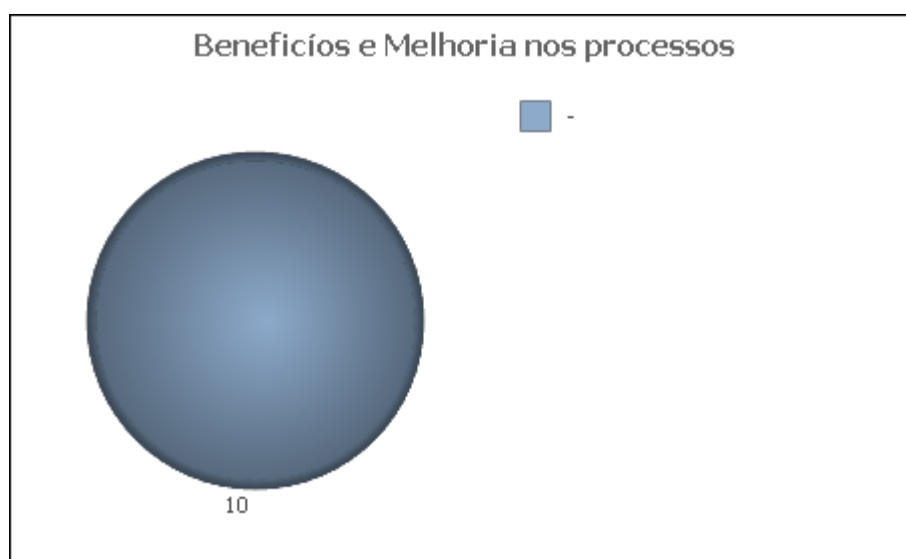


Gráfico 13 Os indicadores vêm trazendo benefícios na melhoria dos processos na visão do nível estratégico e tático.

Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Conforme gráfico 13, 100 % dos respondentes dos níveis estratégico e tático acreditam que os indicadores vêm trazendo benefícios e melhorias nos processos para a cooperativa, e como parte do questionário foi perguntado sobre quais seriam as melhorias, foi identificado através das respostas que as melhorias foram as alterações nos processos quando algo não está conforme, alinhamento das informações, responsabilidade compartilhada, com todos buscando melhorar os processos e atingir resultados, participação e acompanhamento dos processos. A principal função dos indicadores de desempenho é indicar oportunidades de melhoria dentro das organizações. Medidas de desempenho devem ser utilizadas para indicar os pontos fracos e analisá-los para identificar os possíveis problemas que estão causando resultados indesejados. Os indicadores podem então apontar a solução para as não-conformidades, Kardec *et al.* (2002).

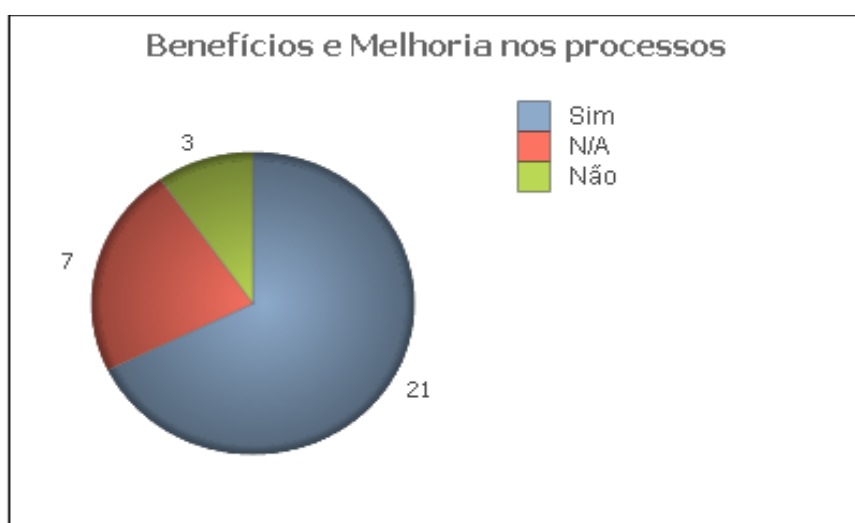


Gráfico 14 Os indicadores vêm trazendo benefícios na melhoria dos processos na visão do nível operacional.

Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Conforme gráfico 14, 70 % os respondentes do nível operacional acreditam que os indicadores vêm trazendo benefícios e melhoria nos processos, para 30 % não teve melhoria nos processos. Em relação aos 70% como parte do questionário foi perguntado sobre quais seriam as melhorias foi identificado através das respostas que as melhorias foram a mensuração dos fatos ocorridos e partilha de informações, equipe envolvida com a melhoria do processo, capacitação e organização das rotinas

de trabalho, agilidade nos processos. Algumas respostas foram superficiais, mesmo tendo respondido que houve melhoria nos processos, mais não souberam explicar quais foram. Para (PINTO, 2002) um fator importante a ser considerado é para que o sucesso do sistema deve-se criar uma cultura e clima adequados para a medição, superando as barreiras, utilizando-se de persistência, conhecimento adquirido e habilidade. Em relação a não apresentação de melhorias nos processos o setor de gestão de qualidade deve focar no nível operacional, para verificar o que pode ser realizado de ações para que consiga que todos percebam que o processo de indicadores auxilia e melhora os processos.



Escala 07 - Utilidade dos indicadores Nível estratégico e tático
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Conforme análise dos respondentes, foi realizada a média entre os respondentes do nível estratégico e tático sobre a utilidade dos indicadores no qual esse atingiu a média 08, isso mostra que os indicadores vem sendo útil no nível estratégico e tático na melhoria dos processos, e no auxílio de tomada de decisão. Os indicadores surgem como auxiliares nas tomadas de decisões, onde fundamentam as argumentações mediante o fornecimento das informações (ou métricas) dos processos, em outras palavras, proporcionam as evidências aos gestores (TAKASHINA apud SOARES; CARVALHO, [s.d.]).



Escala 08 - Utilidade dos indicadores Nível estratégico e tático
Fonte: Pesquisa Aplicada na Unimed Pato Branco Março /2017

Conforme análise dos respondentes, foi realizada a média entre os respondentes do nível operacional sobre a utilidade dos indicadores no qual esse atingiu a média 2, devido ter várias respostas com notas baixas. Este fato se deve de muitos colaboradores estarem mal informados sobre a estruturação e implantação do setor de indicadores na cooperativa, sendo um grande gargalo, que precisa ser identificado os pontos que apresentam esse gargalo, e buscar ações para melhoria dos indicadores para o nível operacional pelo setor da Gestão da qualidade. Segundo Se as metas não oferecem o resultado esperado, é preciso identificar o motivo e as principais formas de consertar este problema. Provavelmente, elas precisarão ser revistas pelos gestores dos processos. O importante é saber com o que estão lidando e onde aquelas informações podem levar. (TAKASHINA apud SOARES; CARVALHO, [s.d.]).

5 CONCLUSÃO

Visando o processo de acreditação instituído pela RN 277, faz com que a operadora de plano de saúde Unimed Pato Branco organize sua gestão com foco nos processos, fazendo com que os gestores enxerguem a organização de forma horizontal, na qual o foco principal é o atendimento ao beneficiário. Para isso foi implantado os Indicadores de desempenho no quais esses auxiliam no planejamento, nos processos internos.

O trabalho foi elaborado com o objetivo de identificar as percepções entre os níveis estratégico, tático e operacional sobre a implantação dos indicadores de desempenho, que se adequasse melhor à realidade da organização estudada. Assim, os objetivos pretendidos foram alcançados.

As melhorias propostas primam pela melhoria no entendimento e aceitação dos indicadores de desempenho na cooperativa Unimed Pato Branco.

Para o nível estratégico as percepções dos indicadores tiveram, um efeito imediato sobre o desenvolvimento de ações, reduzindo custo e melhorando prazos, uma vez que com o colaboram com o controle dos processos e etapas construtivas. Foi expresso por todos os entrevistados dos níveis estratégico e tático, o sentimento de que com o avanço das técnicas construtivas, necessidade de incremento de eficiência e qualidade nos processos, é imprescindível que as Operadora de Saúde desenvolvam sistemas de indicadores eficientes e que estes estejam presentes na rotina de trabalho dos profissionais envolvidos, fortalecendo o processo de planejamento, tomada de decisões e controle dos processos rotineiros.

Já para o nível operacional, a pesquisa destaca-se que a implantação indicadores de desempenho, não foram apresentados de forma correta ao nível, no qual acarretou, inúmeras dificuldades apresentadas sobre os indicadores, qual a sua utilidade e como ele pode ser utilizado. Desta forma constatou-se que os indicadores para este nível são inutilizados e de difícil compreensão, e centralizados a grande parte no primeiro escalão e não foram treinados de uma forma de difícil compreensão de todos deste nível.

Pode-se sugerir, portanto, como objetivo futuro da pesquisa, o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação abrangendo um maior espectro de indicadores, a serem explorados com maior detalhamento, e com a possibilidade efetiva de testagem e acompanhamento da aplicação do modelo desenvolvido, com vistas ao seu aperfeiçoamento. Estima-se que tal processo deva ser desenvolvido e acompanhado durante um prazo de, pelo menos, seis meses. Contudo, uma importante preocupação a ser ressaltada envolve a questão de que nem sempre os indicadores pontuais de resultado são suficientes para determinar ou não se o modelo “funciona”. Em qualquer cooperativa para a qual um modelo venha a ser customizado, cabe a consideração de uma série de circunstâncias relacionadas a aspectos comportamentais, a serem exploradas com maior profundidade. Também se faz necessário um maior conhecimento acerca por parte de todos os níveis da cooperativa.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), **NBR-14724**. Informação e documentação: formatação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro, (jan/2006).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), **NBR-6023**. Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a. (Ago/2002).

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. Ed. São Paulo, Atlas, 2006.

DUTRA, Ademar. Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S.R.; PETRI, S.M.; VIANNA, W.B. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista. *Revista Pesquisa Operacional*, Rio de Janeiro, v.30, n.1, p.125-152, abr. 2010 .

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

MACHADO, Márcia Machado; MACHADO, Márcio André; HOLANDA, Fernanda Marques da. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balance.

MERCHANT, Kenneth A. Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of- -measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.19, n.6, p.893-917, Nov./Dec. 2006.

NAVARRO, G. P. PROPOSTA DE SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DA PRODUÇÃO EM EMPREENDIMENTOS DE EDIFICAÇÕES RESIDENCIAIS. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PALADINI, Edson Pacheco; BOUER, Gregório; FERREIRA, Joaquim José do Amaral; CARVALHO, Marly M. de; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SAMOBYL, Robert Wayne; ROTONDARO, Roberto Gilioli. GESTÃO DA QUALIDADE: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PINTO, Alan. Kardec. GESTÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPENHO. São Paulo, Qualitymark, 2002.

SHAHIN, Arash; MAHBOD, M. Ali. Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.56, n.3, p.226-240, May/June 2007.

SINK D.S.; TUTTLE, T.C. PLANEJAMENTO E MEDIÇÃO PARA PERFORMANCE. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SUMIDA, Roberto. MODELO DE ACOMPANHAMENTO DE OBRAS BASEADO EM INDICADORES. Curitiba: PUC-PR, 2005

TAKASHINA, Newton Tadashi, FLORES, Mario Cesar X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 103p

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

VAN BELLEN, Hans Michael. Indicadores de desenvolvimento sustentável – um levantamento dos principais sistemas de avaliação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador.

SITES CONSULTADOS

ANS RNº 277 – LEGISLAÇÃO DE ACREDITAÇÃO DAS OPERADORAS DE SAÚDE SUPLEMENTAR

<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MTg3Nw==>

APÊNDICE A

Caro(a) Colega

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão a título da Especialização em Gestão contábil e Financeira, que tem como objetivo avaliar a Percepção dos Gestores e funcionários da Unimed Pato Branco sobre a implantação dos indicadores de desempenho operacionais que no qual esse mensura número e ações do setor que você está inserido. No qual suas respostas são muito importantes para a fase exploratória deste estudo para mim! Por favor, responda as questões abaixo:

Esse e para toda a cooperativa exceto os respondente do questionário anterior

Questionários para Gestores, Coordenadores, Supervisores e Analistas

BLOCO I

Perfil dos respondentes

1 . Qual cargo você ocupa na empresa?

- Presidente Vice presidente Gestor Coordenador
 Supervisor Analista

2. Qual a sua Idade?

- menos de 20 anos, 21 a 30 anos 31 a 40 anos
 mais de 41 anos 41 anos á 50 anos Mais de 50

3. Qual o seu tempo de trabalho na empresa?

- menos de cinco anos 5 anos 5 a 10 anos,
 10 á 15 anos 15 á 25 anos.

4. Qual a sua Escolaridade?

() Ensino Médio () Ensino Superior Completo () Pós Graduado

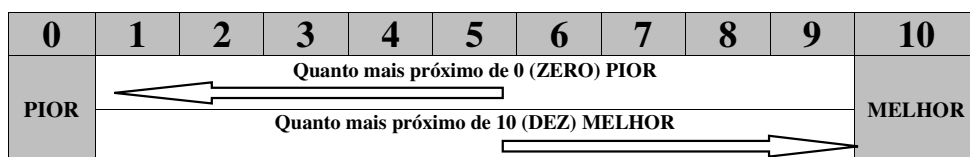
() Mestrado

BLOCO II

Avaliação do sistema de indicadores operacionais implementado na Cooperativa

5. Como você avalia a implantação dos indicadores operacionais na cooperativa?

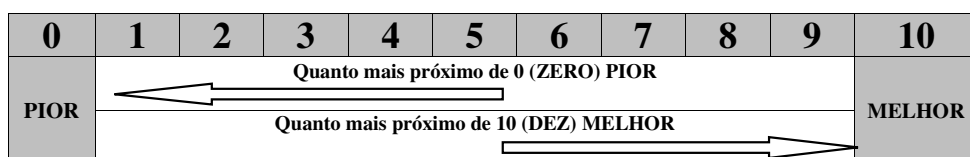
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6. Quais as principais dificuldades encontradas na implantação dos indicadores operacionais?

7. Os indicadores operacionais auxiliam na tomada de decisões?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

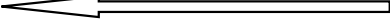
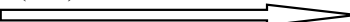


8. O processo para criação dos indicadores operacionais foi desenvolvido em conjunto com a equipe?

() Sim () Não Em caso de não justifique o motivo

9. Os indicadores operacionais criados são de fácil compreensão?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PIOR	Quanto mais próximo de 0 (ZERO) PIOR 									MELHOR
	Quanto mais próximo de 10 (DEZ) MELHOR 									

10. Você tem alguma crítica a fazer em relação aos indicadores criados?

11. Os planos de ações e decisões tomadas são repassados para a sua equipe?

() sim () não

Justifique

12. Na sua visão os indicadores operacionais vêm trazendo benefícios na melhoria dos processos? Quais melhorias?

() Sim () Não

Justifique

13 – Qual a utilidade dos indicadores operacionais?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

APÊNDICE B

Caro(a) Colega

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão a título da Especialização em Gestão contábil e Financeira, que tem como objetivo avaliar a Percepção dos Gestores e funcionários da Unimed Pato Branco sobre a implantação dos indicadores de desempenho operacionais que mensura número e ações do setor que você está inserido. No qual suas respostas são muito importantes para a fase exploratória deste estudo para mim! Por favor, responda as questões abaixo:

Esse e para toda a cooperativa exceto os respondente do questionário anterior

Questionários para Assistente, Auxiliar Administrativo, Enfermeiro (a), Psicólogas, Nutricionista, Fisioterapeuta, educador físico

BLOCO I

Perfil dos respondentes

1 . Qual cargo você ocupa na empresa?

() Assistente Administrativo () Auxiliar Administrativo () Enfermeiro (a)

() Psicóloga () Nutricionista () Fisioterapeuta e educador Físico

Esse e para toda a cooperativa exceto os respondente do questionário anterior.

2. Qual a sua Idade?

() menos de 20 anos, () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos

() mais de 41 anos () 41 anos á 50 anos () Mais de 50

3. Qual o seu tempo de trabalho na empresa?

() menos de cinco anos () 5 anos, () 5 a 10 anos,

() 10 á 15 anos () 15 á 25 anos.

4. Qual a sua Escolaridade?

() Ensino Médio () Ensino Superior Completo () Pôs Graduado

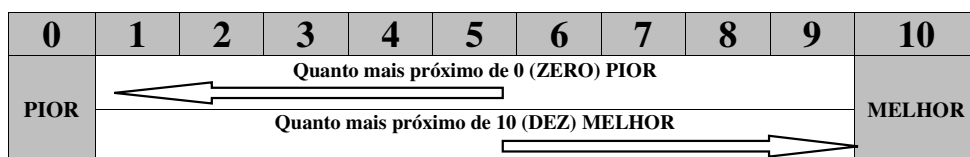
() Mestrado

BLOCO II

Avaliação do sistema de indicadores operacionais implementado na Cooperativa

5. Como você avalia a implantação de indicadores operacionais na cooperativa?

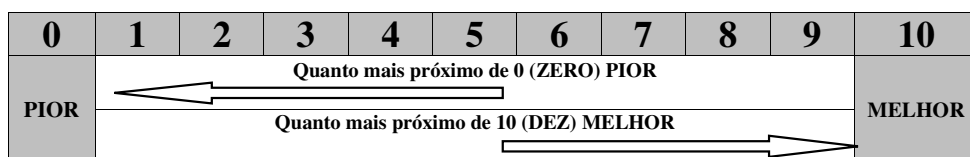
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6. Quais as dificuldades encontradas durante a implantação dos indicadores operacionais?

7. Os indicadores auxiliam na tomada de decisão?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

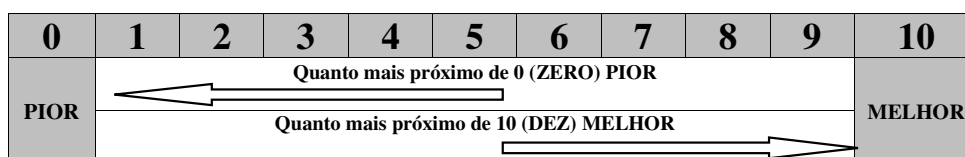


8.O processo para criação dos indicadores operacionais foi desenvolvido em conjunto com a equipe?

() Sim () Não

9.Os indicadores operacionais criados são de fácil compreensão?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



10. Planos de ações e decisões tomadas são repassados para a sua equipe?

() Sim () Não

11. você tem alguma crítica a fazer em relação aos indicadores operacionais criados?

12 . Na sua visão os indicadores operacionais vêm trazendo benefícios na melhoria dos processos? Em caso de sim quais melhorias?

() Sim () Não

13. Na sua opinião qual a utilidade dos indicadores operacionais?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

