

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO: a aplicação de um modelo baseado na análise dos processos

Wilnei Aldir Schneider¹

Rogério Antônio Kober²

Gabriel Machado Braido³

RESUMO: O presente artigo foi elaborado a partir de um estudo que teve o objetivo de analisar a possibilidade de implantação de indicadores de desempenho. A pesquisa classifica-se como uma pesquisa aplicada, de caráter qualitativo, com objetivos exploratórios. Como procedimentos técnicos, foi adotada pesquisa de campo, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Os dados coletados revelaram que não havia formalização da hierarquia de cargos na empresa, nem formalização dos processos. Para possibilitar a implantação de indicadores, foi proposta a formalização da hierarquia de cargos e dos processos. Após, foi realizada a seleção de indicadores gerais da organização e, também, de indicadores de suporte a cada um dos processos. Foi realizada a análise das particularidades da unidade de análise para desenvolver cada um dos indicadores selecionados. Os resultados da pesquisa revelaram que várias adequações seriam necessárias, principalmente em relação ao registro de dados e informações e manutenção de históricos. Porém, constatou-se que, apesar dos ajustes necessários, a implantação de indicadores de desempenho na empresa estudada seria possível. E, por fim, verificou-se que o modelo utilizado pode ser estendido a outras organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores; Ferramenta de gestão; Desempenho; Gerenciamento; Controle.

IMPLEMENTATION OF DEVELOPMENT INDICATORS: an applied model based on process analysis

ABSTRACT: This study looks at a prior research that has the purpose of studying and analysing the possible implementation of development indicators. This is an applied, qualitative and exploratory research. This study relies on the application of field research, documentary research, bibliographical research and study case. The data collected in this particular company showed that there was neither formalization of organizational structure nor formalization of processes which made it impossible to implement development indicators. As a solution, this study proposes the formalization of organizational structure and the formalization of processes in the company. After collecting data, the company general indicators and also processes support indicators were collected. The unit of analysis was analyzed so as to develop each of the selected indicators. The research showed a significant need for adjustments, namely in data and information record and in the process of maintaining the company information. However some adjustments are necessary, the implementation of development indicators in this particular company is nonetheless possible. As a conclusion, the model used by this company can be applied in other organizations as well.

Keywords: Indicators. Management tools. Performance. Management. Control.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças nas formas de gestão empresarial vêm permeando as empresas com intensidade cada vez mais acentuada (MANDELLI et al., 2003). Essas mudanças, que por vezes são a salvação de empresas diante de uma situação de fracasso, são necessárias para incorporar as alterações provenientes do meio externo, dentre as quais pode-se destacar mudanças culturais, mudança do comportamento dos clientes, aumento da concorrência, tendência de mercado e ciclo de vida dos produtos e serviços. Essa transformação do meio externo desencadeia, não obrigatoriamente, mas por opção da direção para manter a empresa competitiva, em alterações na forma de abordar o cliente, na forma de vender e, mais importante ainda, na forma de gerir os negócios.

No passado, empreendedores apostavam em algum tipo de negócio e sua única preocupação era produzir, sendo, o maior destaque, a Era da Produção em massa (FAVA, 2002). Nessa época, não havia preocupação com concorrência, tendência de mercado, satisfação de clientes, ciclo de vida dos produtos, qualidade, dentre outros. Os produtos simplesmente eram fabricados e colocados à disposição de quem estivesse disposto a adquiri-los.

Porém, com o surgimento das variáveis citadas, abrir ou manter um negócio próprio tornou-se uma atividade para quem realmente está preparado para mostrar sua competência em administrar e inovar. Os novos administradores necessitam ir constantemente à busca de informações, sejam informações internas à própria empresa, em relação ao mercado ou a novos métodos de gestão, e utilizá-las para planejar o futuro do empreendimento.

Logo, para monitorar e acompanhar uma boa parte dessas mudanças, empresas passaram a adotar indicadores de desempenho, os quais tornaram-se de vital importância para uma boa gestão, tanto é que Hronec e Andersen (1994) afirmam que as medidas de desempenho são os sinais vitais da empresa. Observa-se que essa ferramenta é amplamente utilizada em companhias de grande porte, porém, em pequenos empreendimentos, ainda está menos presente.

Os indicadores de desempenho possibilitam diversos tipos de análise em uma organização, tornando possível a quantificação de mudanças sociais, mercadológicas, produtivas, financeiras, dentre outras que se fizerem necessárias, pois os sistemas de medição

de desempenho buscam o monitoramento, o controle e a orientação (BOWERSOX et al., 2007). Logo, através dos indicadores, é possível analisar qualquer área.

Diante disso, este artigo trata de uma pesquisa realizada em uma empresa situada na cidade de Lajeado-RS. Sua atividade está concentrada no setor terciário. Por se tratar de uma organização de pequeno porte e ainda nova no mercado, tendo iniciado suas atividades no ano de 2002, ela não contava com o auxílio de uma ferramenta formal que apoiasse a gestão empresarial. A falta de conhecimento dos gestores em questões administrativas foi o principal motivo por não haver tal recurso implantado.

Após análise preliminar da situação na qual a empresa se encontrara, verificou-se que seria necessário um estudo que verificasse a possibilidade de implantação de indicadores de desempenho na unidade de análise. Logo, este tornou-se o objetivo principal da pesquisa.

Porém, para atingir este objetivo, alguns passos iniciais foram necessários, visto que as condições não permitiam a simples implantação de indicadores. Logo, foram definidos, como objetivos específicos, a descrição das etapas dos processos, o desenvolvimento de fluxogramas, a identificação de possíveis indicadores existentes na empresa, a definição de indicadores importantes à mesma e a forma de implementação de novos indicadores.

Dessa forma, o estudo gerou, como resultados, a proposta de formalização da hierarquia de cargos e, também, dos processos. Estes últimos receberam uma análise mais aprofundada, que possibilitou a definição de indicadores de desempenho para servirem como ferramenta de monitoramento e controle.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Devido à abordagem de assuntos aparentemente distintos, mas complementares entre si, no referencial teórico, o mesmo segue apresentado em duas etapas. Na primeira parte, encontra-se o embasamento teórico referente à racionalização e formalização de processos. Já a segunda parte, aborda o embasamento teórico no que diz respeito a indicadores de desempenho, contemplando sua definição, o método de escolha, os principais tipos, a forma de implantação e os processos pós-implantação (análise, estabelecimento de metas, *benchmarking* e melhoria contínua dos indicadores).

2.1 Os processos

Processos são um conjunto de atividades divididas em tarefas, que são, novamente divididas, resultando em operações, as quais são responsáveis pela produção de bens e serviços (CARREIRA, 2009). Sabe-se que, no meio organizacional, processos existem, mas nem sempre estruturados da melhor maneira possível, ou sequer aparecem formalizados.

Logo, surge o termo Racionalização de Processos, que consiste no desenvolvimento de um novo desenho dos processos, o qual é feito a partir de uma análise detalhada juntamente ao estabelecimento de indicadores e pontos de controle, visando a melhoria da qualidade destes processos (D'ASCENÇÃO, 2001). A técnica de racionalização dos processos consiste na criação de processos racionais, lógicos e estruturados (CARREIRA, 2009). “[...] é uma técnica que o administrador utiliza para viabilizar a retomada da propriedade do modo de produção da empresa.” (CARREIRA, 2009, p. 94).

Em outras palavras, a racionalização de processos é um método que as organizações utilizam para reorganizar seus processos internos, deixando-os mais ágeis e lógicos, facilitando o seu acompanhamento e o estabelecimento de indicadores de desempenho, garantindo melhorias na qualidade.

Para determinar com eficácia as atribuições da equipe e conduzir um esforço de redesenho de processo capaz de realmente reformular o modo de operação da empresa, é preciso organizar o esforço de forma que ele funcione bem na estrutura daquela empresa em particular. (ADAIR; MURRAY, 1996, p. 93).

Ou seja, cada empresa deve organizar os seus recursos de modo a obter os melhores resultados possíveis, não existindo uma receita pronta para realizar a racionalização dos processos (ADAIR; MURRAY, 1996).

Como esses processos necessitam ser descritos, há uma ferramenta denominada Fluxograma, que, além de descrever os mesmos, é utilizada para estudar as rotinas administrativas de uma organização e avaliar quais atividades são realmente importantes para o processo como um todo, e quais podem ser eliminadas sem causar nenhum impacto (VERGUEIRO, 2002). “O fluxograma é uma ferramenta que mostra de forma gráfica as etapas de um processo, desde o seu início até a sua finalização.” (LUCINDA, 2010, p. 44).

O fluxograma é uma ferramenta que possibilita uma ligeira compreensão do todo, tornando possível a rápida visualização de quais processos se inter-relacionam (VERGUEIRO, 2002; LUCINDA, 2010). Porém, no caso do estabelecimento de um fluxograma, o mesmo necessita ser validado juntamente aos envolvidos (LUCINDA, 2010).

Sendo assim, a racionalização dos processos e o estabelecimento de fluxogramas deve ser uma atividade que tenha a colaboração de todos os envolvidos nos processos em estudo.

2.2 Os indicadores

Indicadores são guias que permitem medir o sucesso das decisões tomadas, assim como os desvios de planejamento que ocorreram, sendo (os indicadores) utilizados para análises comparativas temporais com dados internos ou externos (KARDEC et al., 2002). “Indicadores são medidas ou dados numéricos estabelecidos sobre os processos que queremos controlar.” (KARDEC, 2005, p. 57). São uma forma de proporcionar uma visão geral do negócio (KAPLAN; NORTON, 2004).

“**Indicador de desempenho** é o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio.” (OLIVEIRA, 2011, p. 152, grifo do autor).

A escolha dos indicadores adequados para cada organização irá depender da capacidade de negociação dos gestores, mas, mesmo assim, não devem ser escolhidos indicadores isolados por setor, visto que estes não garantirão a sobrevivência da empresa (LIMA et al., 2001).

Destaca-se que a escolha de indicadores deve contemplar alguns pontos básicos: eles devem influenciar o desempenho organizacional, devem contemplar todos os setores e processos existentes, apresentar correlações entre si, apresentar métodos que identifiquem altas variações, compreender ferramentas de melhoria contínua, aprimorar o relacionamento entre os setores e estar contemplados com dispositivos que verifiquem a coerência entre indicadores globais e setoriais da organização (KARDEC et al., 2002).

Mas, além disso, a fonte de dados também deve ser considerada durante a escolha dos indicadores, visto que demonstrativos contábeis não podem ser utilizados para tal fim e, quanto à utilização de dados históricos, também deve haver certo cuidado, pois os mesmos são de outras épocas, inseridos em cenários diferentes (LIMA et al., 2001).

Os principais tipos de indicadores são encontrados na área operacional, ambiental, manutenção, qualidade, organizacional e financeiro (KARDEC, 2002).

Os indicadores operacionais procuram estabelecer uma relação entre a atividade realizada e os recursos consumidos (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003). Esses indicadores são um conjunto de índices de desempenho, aplicados em conjunto, de modo a fornecerem uma visão mais ampla e a determinarem com eficácia as diretrizes da organização (CHASE et al., 2006).

Já quanto aos indicadores de desempenho ambiental, os mesmos são medidas que representam o desempenho ambiental da organização, demonstrando o progresso para projeção das tendências, ajudando a definir o tipo e a gravidade do impacto ambiental gerado (DAROIT, 2001). Os indicadores ambientais têm o interesse de demonstrar as práticas que a organização possui para minimizar os impactos ambientais produzidos por sua atividade (GASPARINI *apud* CAMPOS; MELO, 2008).

Partindo para os indicadores de manutenção, verifica-se que os mesmos abordam a disponibilidade das máquinas como ferramenta de gestão (NEPOMUCENO, 1989), ou focam somente a eficiência, o que é muito pouco para organizações modernas (KARDEC et al., 2002). Dessa forma, esses indicadores devem abranger o tempo de disponibilidade e o grau de confiabilidade das máquinas, a diminuição do serviço, o faturamento gerado, a redução dos custos, a segurança das pessoas e das instalações, a preservação do meio ambiente e a moral e motivação dos trabalhadores (KARDEC et al., 2002).

Quanto aos indicadores de qualidade, os mesmos estão relacionados à eficiência e à eficácia organizacional, pois representam a relação existente entre o que poderia ter sido feito e o que deveria ter sido feito (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003). É imprescindível o acompanhamento desses indicadores, visto que qualidade significa exceder as expectativas dos clientes (HRONEC; ANDERSEN, 1994).

Já os indicadores organizacionais são indicadores estratégicos utilizados pela alta administração para auxiliar no planejamento empresarial (KARDEC et al., 2002). Esse grupo de indicadores deve contemplar medidas de lucro líquido, retorno sobre investimentos e fluxo de caixa (GUERREIRO; PACCEZ, 2001).

E, por último, os indicadores financeiros são os que se baseiam nas demonstrações financeiras que a empresa possui e são uma maneira conveniente de verificar as condições da empresa (CERTO; PETER, 1993). Porém os indicadores financeiros não se restringem à área financeira, pois podem ser direcionados para qualquer setor da empresa, tendo como objetivos básicos o resultado das operações e o uso eficiente dos recursos (HELFFERT, 2000). Logo, indicadores financeiros podem contemplar medidas de giro de estoque, valor médio de compras e vendas, prazos médios de pagamento e recebimento, índice de endividamento, margem de lucro e retorno sobre o ativo total (GITMAN, 2010).

Para proceder com a implantação de quaisquer dos tipos de indicadores apresentados, recomenda-se que seja seguida a ordem de implantação representada na Figura 1.

Além disso, precisa haver integração com o *software* da empresa, acompanhamento e treinamento dos envolvidos, criação de uma terminologia e, também, de um banco de dados

dos indicadores (KARDEC et al., 2002). Ainda, o processo de implantação deve seguir um planejamento prévio, no qual foram definidos todos os parâmetros para o bom desempenho, bem como a escolha dos indicadores adequados (LIMA et al., 2001).

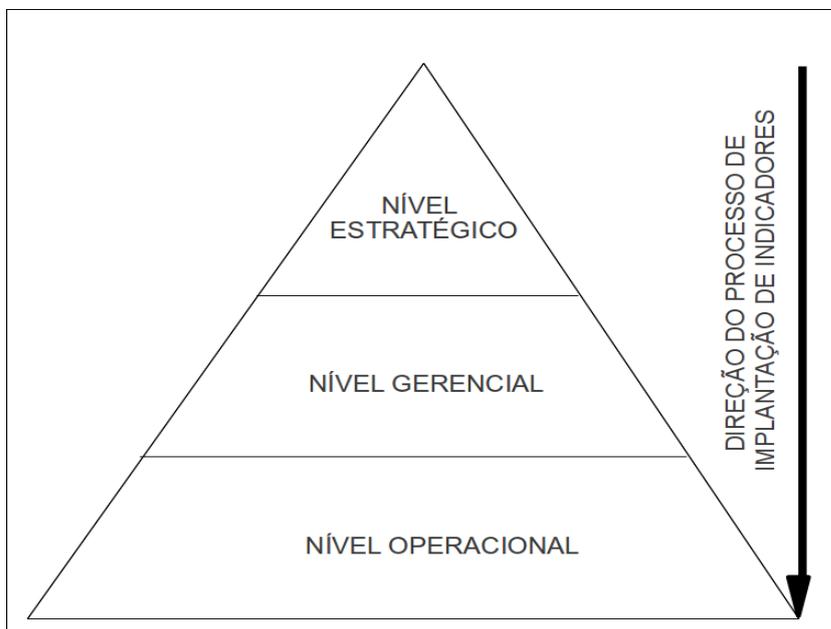


Figura 1 – Processo de implantação de indicadores de desempenho
 Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hronec e Andersen (1994).

Após a implantação dos indicadores, vêm os processos de pós-implantação, que tratam da análise dos indicadores, que pode gerar tanto resultados positivos, como negativos (PEREIRA, 2001), e do estabelecimento de novas metas sobre os resultados atingidos.

A análise dos indicadores deve sempre ser baseada no crescimento quantitativo, pois é isso que garantirá a sobrevivência da organização nos períodos de curto prazo (KARDEC, 2005). Para facilitar a avaliação, as unidades de medida dos indicadores devem ser as mesmas e, quando isso não for possível, deve-se adotar um sistema de gráficos, no qual atribui-se notas para os resultados de cada indicador, possibilitando uma análise comparativa real (KARDEC, 2005).

Porém, para garantir a sobrevivência de uma organização no médio e no longo prazo, a análise quantitativa deixa de ser a mais adequada, fazendo-se necessária uma análise qualitativa, que avalia a qualidade dos indicadores e também o quão adequados eles são para uma boa gestão (KARDEC, 2005).

Mas, independentemente dos resultados, tanto da análise quantitativa como da qualitativa, a organização deve atuar sobre os mesmos. Nesse momento, para fazer a diferença, deve-se fazer uso do estabelecimento de metas, que é um processo básico, também

relacionado com as teorias de motivação do trabalho, e bem aceito pelos gestores para obter desempenho superior e garantir a manutenção deste (DUBRIN, 2006).

O estabelecimento de metas pode ser uma forma de melhorar o desempenho, pois a motivação de um indivíduo é determinada por questões conscientes relacionadas aos pensamentos e ações, que são direcionadas pelas metas (OLIVEIRA, 2002). Além disso, o estabelecimento de metas pode ser entendido como um “[...] processo de desenvolvimento, negociação e formalização dos resultados específicos ou objetivos de tarefa que uma pessoa tem a responsabilidade de atingir.” (SCHERMERHORN JR. et al., 2002, p. 122).

Porém, como o estabelecimento de metas envolve pessoas, alguns cuidados devem ser tomados: as metas devem ser direcionadas, proporcionando orientação e motivação, e de fácil compreensão; devem ser desafiantes, mas não impossíveis de serem atingidas; devem envolver os subordinados, quando for possível; e devem contemplar um *feedback* estruturado para avaliar os resultados (OLIVEIRA, 2002; MULLINS, 2004).

Além destas, há mais algumas dicas básicas que podem contribuir para tornar o estabelecimento de metas uma ferramenta eficaz. Para tanto, as metas devem: ser escritas em termos específicos e mensuráveis, ser passíveis de visualização, ser alcançáveis, possuir um cronograma com prazos realistas, estar divididas de modo que sejam administráveis, ser analisadas com o objetivo de encontrar restrições ao seu alcance, eliminar ou retardar possíveis problemas e ser avaliadas e atualizadas (WILSON, 1994).

Contudo, mesmo seguindo todas essas orientações, não há uma garantia de que todas as metas resultem num desempenho superior, já que pode haver conflitos entre elas ou alguma delas ser entendida como inapropriada para determinado momento (OLIVEIRA, 2002).

Para auxiliar na solução de eventuais problemas que possam aparecer, pode-se recorrer ao *benchmarking*, que é “[...] uma técnica especial para se obter melhoria contínua.” (KARDEC, 2005, p. 57). “O *benchmarking* é um processo contínuo de medição em relação aos melhores. As metas são baseadas nas descobertas do *benchmarking* para alcançar a superioridade.” (CAMP, 1998, p. 19).

O *benchmarking* é um processo contínuo, que visa comparar os resultados com os das organizações líderes de mercado, tentando obter informações que auxiliem na melhoria da performance (KARDEC, 2005). Além disso, é um processo de estabelecimento de referências, que estipula pontos pelos quais a organização deve passar (CAMP, 1998).

O *benchmarking* pode ser dividido em quatro diferentes tipos: interno, que é a comparação dentro de uma mesma empresa, podendo ser entre setores ou entre filiais; competitivo, que é a comparação dos resultados com os melhores concorrentes; funcional, que

é a comparação com empresas do mesmo ramo de atividade ou que possuam processos semelhantes; e genérico, que é a comparação com empresas de classe mundial de quaisquer segmentos, mas com processos semelhantes (CAMP, 1998; KARDEC et al., 2002; KARDEC, 2005).

Com isso, entra-se no caminho da melhoria contínua, que é uma tentativa de manter a qualidade existente ao longo do tempo, através da busca de novas ferramentas que possibilitem melhorar o que existe atualmente (CHIAVENATO, 1999). Por isso, a contínua revisão e melhoria dos indicadores é a última etapa de um processo de implantação de indicadores de desempenho, sendo que as mesmas devem ser realizadas em bases anuais, garantindo que os indicadores existentes sejam realmente medidas de desempenho que atribuam foco ao cliente, ao planejamento e às metas organizacionais (HRONEC; ANDERSEN, 1994).

A percebida melhoria nos processos através dos indicadores pode mudar o sistema de operação da empresa, fazendo com que os concorrentes passem a ser outros, o que pode exigir mudanças na estratégia e diferentes ferramentas de medição (HRONEC; ANDERSEN, 1994).

Por fim, de acordo com o que fora apresentado, entende-se que a implantação de indicadores de desempenho é um processo que demanda bom planejamento e atenção aos detalhes, pois diversas são as variáveis que necessitam ser observadas. Além dos cuidados com o processo de implantação em si, também é necessário que seja incentivada a participação das pessoas que estarão envolvidas no processo.

3 MÉTODO

Neste tópico, seguem apresentados os detalhes sobre como a pesquisa fora conduzida. Dessa forma, estão apresentadas as classificações da mesma, bem como a maneira pela qual os dados foram coletados e analisados, ou seja, o método científico.

O método científico é essencial nas ciências sendo considerado como linguagem universal para aquisição e disseminação dos conhecimentos, e única forma possível de os experimentos serem repetidos e confirmados em qualquer parte do mundo. (JUNG, 2004, p. 102).

A pesquisa foi classificada quanto à natureza de abordagem do problema, quanto aos objetivos, quanto à forma de abordagem do problema e quanto aos procedimentos técnicos adotados.

Logo, quanto à natureza, classificou-se a pesquisa como aplicada, visto que possui aplicação prática. “A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática.” (VERGARA, 2004, p. 47).

Já quanto aos objetivos, a mesma foi classificada como exploratória, visto que foi necessário um aprofundamento maior para tornar o problema mais explícito.

As **pesquisas exploratórias** têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. (GIL, 2010, p. 27, grifo do autor).

Em relação à forma de abordagem do problema, o mesmo foi abordado de forma qualitativa.

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista à superficialidade desse último. (BEUREN, 2006, p. 92).

Quanto aos procedimentos técnicos, responsáveis pela coleta de dados, foi utilizada pesquisa de campo, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Na pesquisa de campo, fez-se uso de entrevista não estruturada e observação participante aberta. Na entrevista não estruturada, “[...] o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão.” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 197). E, na observação participante aberta, “[...] o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho. [...] A observação participante de forma aberta [...] combina observação com entrevistas.” (ROESCH, 2006, p. 162).

Em relação à pesquisa documental, foram analisados documentos impressos e dados registrados no sistema da empresa.

Investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros. (VERGARA, 2004, p. 48).

Já a pesquisa bibliográfica foi realizada para aprimorar os conhecimentos na área em estudo, portanto, foi utilizada para construção do referencial teórico. “O estudo bibliográfico tem por finalidade conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes que foram realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno.” (JUNG, 2004, p. 160).

E, a pesquisa classifica-se como estudo de caso, pois “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades [...]. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.” (VERGARA, 2004, p. 49).

A coleta de dados, com a utilização dos procedimentos técnicos descritos, foi realizada em etapas, entre os meses de julho e outubro de 2012. Na primeira etapa, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, na qual foram buscadas, em material publicado, informações acerca do problema em estudo, com o objetivo de aprofundar o conhecimento na área. Já na segunda etapa, foi realizada a pesquisa de campo, que mesclou entrevista com observação. As entrevistas foram realizadas em três etapas distintas, todas em dias de trabalho normais com horários pré-agendados, no turno da tarde. As entrevistas 1A e 1B foram seguidas de observação, com o objetivo de validar os dados obtidos. No Quadro 1 segue apresentado um breve detalhamento sobre quem foi entrevistado, os assuntos abordados e os autores utilizados para embasar os temas tratados.

Entrevista	Entrevistados	Assuntos abordados	Autores que embasaram os assuntos
1A: Estruturação	Gestores	Identificação da estrutura hierárquica	ADAIR; MURRAY (1996)
		Identificação dos processos	
1B: Detalhamento	Colaboradores do setor administrativo, vendedor, mecânico, três operadores e gestores	Andamento dos processos	D'ASCENÇÃO (2001) VERGUEIRO (2002) CARREIRA (2009) LUCINDA (2010)
		Identificação das etapas dos processos	
		Análise das etapas dos processos	
		Responsabilidade de cada colaborador	
		Melhorias necessárias nos processos	
2A: Controle	Gestores		NEPOMUCENO (1989) HRONEC; ANDERSEN (1994) HELPERT (2000) LIMA et al. (2001) KARDEC et al. (2002) KAPLAN E NORTON (2004) KARDEC (2005)
		Análise dos processos	
		Definição de pontos de controle	
		Definição de indicadores	
		Coleta de dados para os indicadores	
		Responsável por cada indicador	

Quadro 1				CHASE (2006) OLIVEIRA (2011)
----------	--	--	--	---------------------------------

entrevistas

Fonte: Elaborado pelos autores.

A entrevista 1A foi realizada com os dois gestores em conjunto e teve duração aproximada de duas horas. Foi uma entrevista breve, pois seu único objetivo era identificar a estruturação de cargos da empresa, que era informal, as principais atividades de cada cargo e os principais processos existentes. Foram entrevistados somente os gestores, pois considerou-se que os mesmos possuíam as informações necessárias. Após a entrevista, foi realizada uma observação participativa, com duração aproximada de 18 horas (dois dias de trabalho normais). O objetivo era verificar se, na prática, a hierarquia de cargos realmente era respeitada, tanto pelos colaboradores, como pelos gestores. Além disso, ainda observou-se se não seria necessário o desdobramento dos processos em subprocessos, bem como a existência de mais algum processo importante. O próximo passo foi a formalização da estrutura hierárquica e a listagem e desdobramento dos processos identificados.

A seguir, realizou-se a entrevista 1B, que foi feita individualmente com cada um dos entrevistados e cada uma teve duração aproximada de duas horas, totalizando cerca de 20 horas. Para tal, foram selecionados os três colaboradores do setor administrativo, pois cada um possui responsabilidades distintas, o vendedor, o mecânico, os dois gestores e os três operadores mais antigos. Foi entrevistado ao menos um funcionário de cada cargo. Foram escolhidos os três operadores mais antigos, pois verificou-se, na observação realizada após a entrevista 1A, que eles eram os que melhor conheciam os processos e, eventualmente, apontavam pontos de melhoria. Nesta entrevista procurou-se saber como estava o andamento dos processos na visão de cada um, quais as etapas existentes em cada um dos processos e como estas se inter-relacionavam, quais eram realmente importantes e quais poderiam ser eliminadas sem prejudicar o todo, onde entrava a responsabilidade de cada colaborador e o que poderia ser melhorado. Cada uma das entrevistas foi direcionada de acordo com o cargo (e a responsabilidade) que cada entrevistado ocupava na empresa, exceto nas entrevistas com os gestores, que foram realizadas por último, e foram abordadas questões sobre todos os processos. Em seguida, foi realizada uma nova observação participativa, com duração de aproximadamente 18 horas, em dias de trabalho normais. O objetivo foi verificar se, na prática, a inter-relação entre as etapas não gerava gargalos, se as melhorias apontadas para os processos realmente poderiam ser feitas e se, na prática, a responsabilidade por determinadas

etapas não era confundida, ou trocada, entre os colaboradores. O passo seguinte foi a criação dos fluxogramas para os processos, com as melhorias possíveis já incorporadas.

A última entrevista, 2A, foi realizada com os gestores em conjunto e teve duração aproximada de 8 horas, ou seja, duas tarde de trabalho em dias normais. Nesta, foi realizada a revisão dos processos (fluxogramas), foram definidos pontos de controle, com posterior escolha de indicadores, foram abordadas questões sobre a coleta de dados necessários para apuração dos índices e foi definido o responsável por cada indicador. Essa entrevista foi feita somente com os gestores, pois abordou, basicamente, questões sobre indicadores de desempenho, e, de acordo com Hronec e Andersen (1994), esse assunto deve, inicialmente, ser tratado pela alta administração. Após a entrevista, foram elaborados os indicadores, as ferramentas de coleta de dados e a ferramenta para gerenciamento dos indicadores, comentada no tópico de resultados.

Por fim, a terceira etapa da coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental. Nesta, foram analisados documentos da empresa e dados registrados no sistema de informação utilizado pela mesma. O objetivo foi encontrar dados históricos para apurar os índices de desempenho, visando o posterior estabelecimento de metas.

A análise e tratamento dos dados foram realizados de forma qualitativa, com base na literatura consultada. Dessa forma, houve certo grau de flexibilidade envolvido nas análises.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa revelou que, internamente, a empresa encontrava-se dividida nos setores operacional e administrativo, sendo responsabilidade do primeiro todas as atividades de operação e, do segundo, todas as atividades burocráticas. Porém, a hierarquia existente não estava formalizada.

No que diz respeito a indicadores de desempenho, constatou-se que não havia nenhum indicador em uso. Já em relação aos processos, verificou-se a situação retratada na Tabela 1.

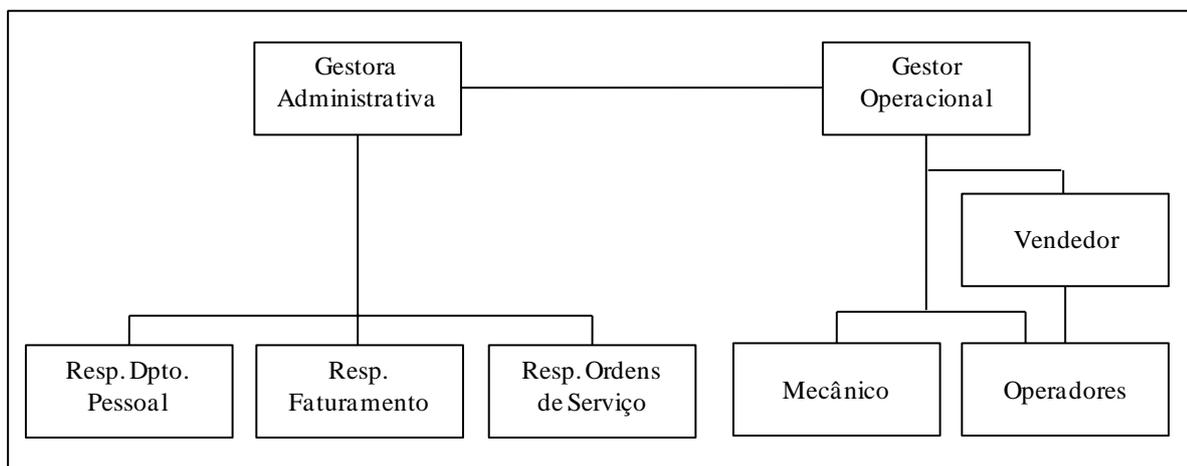
Tabela 1 – Processos da empresa

		Processos	Possui formalização?
1	Compras	- aquisição de patrimônio -----	Não
		- de investimento { - aquisição de ferramentas de trabalho -----	Não
		- de rotina -----	Não
		- específicas -----	Não

2	Vendas { <ul style="list-style-type: none"> - para clientes contratuais ----- Não - para clientes esporádicos ----- Não
3	Manutenção ----- Não
4	Contratação e treinamento de funcionários ----- Não

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dessa situação, a primeira etapa do trabalho foi a criação de um organograma formal, pois, como os processos são um conjunto de atividades, divididas em tarefas, que, por sua vez, são divididas em operações (CARREIRA, 2009), fica claro que, para haver um bom desempenho nos processos, deve haver um responsável por cada operação. Logo, a elaboração do organograma foi realizada com o objetivo de organizar os cargos, possibilitando a definição de responsáveis por processo. O resultado encontra-se disposto no Organograma 1.



Organograma 1 – Formalização da hierarquia de cargos na empresa

Fonte: elaborado pelos autores.

Porém, como os processos também não estavam formalizados, foi realizada a racionalização dos processos para todos os processos e subprocessos representados na Tabela 1. Essa atividade possibilitou o novo desenho dos mesmos, que foi feito através da criação de fluxogramas. Essa ferramenta proporciona a visualização gráfica dos processos, bem como de todas as suas etapas, desde o início até o final, além da forma como essas etapas se inter-relacionam (VERGUEIRO, 2002; LUCINDA, 2010), facilitando a identificação de etapas que poderiam ser eliminadas sem causar nenhum impacto no desempenho do todo (VERGUEIRO, 2002). Essa atividade gerou um total de oito fluxogramas, sendo o maior e mais complexo o do subprocesso de vendas a clientes esporádicos, com 57 etapas que se inter-relacionam. O fluxograma mais simples, com apenas 16 etapas, foi o de compras específicas. Devido ao tamanho dos mesmos, não foi possível incluí-los neste artigo.

Após analisar criteriosamente, junto aos gestores, cada um dos processos, foi realizada a definição dos indicadores de desempenho, que são as medidas estabelecidas para controlar os processos (KARDEC, 2005), proporcionando uma visão geral do negócio (KAPLAN; NORTON, 2004). Para a escolha desses indicadores foram considerados a capacidade de negociação dos gestores e os processos existentes. Sendo assim, foram selecionados indicadores para todos os processos, além de alguns indicadores gerais à organização, o que é necessário para garantir a sobrevivência da empresa (LIMA et al., 2001). Essa atividade resultou na escolha de 29 indicadores, dos quais seis são indicadores gerais à organização e os demais estão relacionados aos processos e subprocessos apresentados. Além disso, foi nomeada uma pessoa responsável para atualizar e acompanhar cada uma das medidas de desempenho selecionadas. Na Tabela 2, é possível verificar os indicadores escolhidos.

Tabela 2 – Indicadores selecionados

Indicadores por Processo				Indicadores Gerais
Compras	Vendas	Manutenção	Contratação e Treinamento de funcionários	
P. F. destinado às C. de Investimento	P. Cl. Inadimplentes	Disponibilidade M. Diária de cada Equipamento	Rotatividade	Absenteísmo
	P. F. Não Recebido			Margem de Lucratividade
P. F. destinado às C. de Rotina	P. Cl. Contratuais Atendidos	P. Disponibilidade dos Equipamentos		Gastos com Horas Extras
P. F. destinado às C. Específicas	P. F. obtido com Cl. Contratuais	Tempo M. de Manutenção		Acidentes de Trabalho
P. F. comprometido com C.	Quantidade de Novos Cl.	Taxa M. de Falhas Diárias		Tempo M. entre Acidentes de Trabalho
J. M. sobre Investimento	Saldo de Cl.	Tempo M. entre Falhas		Quantidade M. de Acidentes por Colaborador
J. M. sobre C. de Rotina	P. Cl. Insatisfeitos			
J. M. sobre C. Específicas	Tempo M. de cada Serviço			
P. M. de J. pagos nas C.	P. M. de Utilização dos Equipamentos	<p><i>Abreviações utilizadas:</i> <u>P.</u> (Percentual/Percentual de); <u>F.</u> (Faturamento); <u>J.</u> (Juros); <u>M.</u> (Média/Médio); <u>C.</u> (Compras); <u>Cl.</u> (Clientes).</p>		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o processo de compras, os indicadores selecionados estão relacionados ao percentual de faturamento gasto com compras e o percentual médio de juros pagos. Para cada subprocesso foram definidos indicadores para realizar a análise individual. Durante a entrevista 2A, ainda foram apresentados outros indicadores, como prazo médio de pagamento, giro de estoque (para produtos), custo de pedido, entre outros, mas, inicialmente, os gestores não tiveram interesse em avaliar essas questões. Logo, somente foram propostos os que eram de interesse dos mesmos.

Já para o processo de vendas, os indicadores selecionados foram mais abrangentes e, assim como no processo de compras, também foram contemplados, direta ou indiretamente, todos os subprocessos. Foram escolhidos os indicadores apresentados, pois era de interesse dos gestores avaliar itens como inadimplência, vantagem financeira em atender clientes contratuais, quantidade de clientes ativos e novos clientes (a empresa trabalha com um tipo de serviço que muitas vezes é utilizado somente uma única vez por cada cliente), insatisfação dos clientes, duração média dos serviços e utilização média dos equipamentos. Ainda foram apresentados indicadores como prazo médio de recebimento, vendas rejeitadas por falta de equipamento, entre outros, mas não foi de interesse dos gestores a implantação desses indicadores, logo, não foram incluídos.

Para o processo de manutenção, o interesse de controle, por parte dos gestores, resumiu-se a indicadores que retratam questões sobre disponibilidade dos equipamentos, manutenções e ocorrência de falhas. Não foram selecionados indicadores referentes ao custo, pois o próprio gestor acompanha as manutenções, logo, não teve interesse em formalizar algum controle do tipo.

No que diz respeito ao processo de contratação e treinamento de funcionários, o único indicador selecionado foi o de rotatividade. Essa escolha foi motivada devido ao fato de haver uma rotatividade visivelmente elevada. Como é um ponto crítico, os gestores apresentaram bastante interesse em proceder com um acompanhamento mais próximo. Não foram selecionados indicadores referentes ao treinamento dos funcionários, pois o mesmo não existe de maneira formal, sendo somente realizado informalmente no momento da contratação. Dessa forma, um indicador do tipo não geraria nenhum resultado significativo.

E, quanto aos indicadores globais da organização, o interesse dos gestores resumiu-se em avaliar questões sobre faltas ou atrasos de funcionários, lucratividade, custos de horas extras e acidentes de trabalho. Não foram definidos mais indicadores, pois, como se trata de um novo controle dentro da empresa, não foi de interesse dos empreendedores entrar em questões mais aprofundadas, como, por exemplo, grau de liquidez, retorno sobre investimentos, índice de endividamento, e outros. Dessa forma, considerou-se que a implantação destes indicadores mais complexos poderia ser realizada após a consolidação dos apresentados na Tabela 2.

Considerando que demonstrativos contábeis não podem ser utilizados para apurar índices de desempenho e alguns dados históricos também podem resultar numa avaliação equivocada, já que estes foram coletados em outro cenário (LIMA et al., 2001), verificou-se que a empresa não possuía todos os dados necessários para apurar os índices dos indicadores

apresentados na Tabela 2. Sendo assim, definiu-se como cada um desses dados deveria ser coletado. Em seguida, foi criado um sistema, em planilha eletrônica, que permite o registro dos dados necessários, a apuração dos índices, a manutenção de histórico e o estabelecimento de metas. Logo, para apurar os índices, basta lançar os dados brutos, selecionar o período de análise e o sistema retorna o índice calculado. Lançando, o valor encontrado no histórico, o programa informa se a meta estabelecida para cada indicador fora ou não atingida.

Devido ao fato da empresa não ter feito uso de indicadores até o momento, inexistiam metas, logo, ficou estabelecido que, nos primeiros períodos de análise, os índices deveriam ser calculados com o objetivo de montar um histórico, pois sem este não é possível estabelecer metas. Também foi definido, individualmente para cada indicador, um tempo mínimo de histórico necessário para possibilitar o estabelecimento de metas adequadas. Os períodos de análise limitaram-se somente à sugestão, podendo, os gestores, adequá-los conforme considerarem mais adequado.

Como a empresa já dispunha de dados (válidos) necessários para apuração de alguns índices, os mesmos foram calculados através da planilha criada. Nos casos em que houve histórico suficiente, foram estabelecidas metas para o período seguinte, o que é uma forma de melhorar o desempenho, pois a motivação de um indivíduo é determinada por questões conscientes relacionadas aos pensamentos e ações, que são direcionadas pelas metas (OLIVEIRA, 2002).

Em seguida, foi definido como os indicadores deveriam ser tratados, desde a implantação até a manutenção dos mesmos. Logo, estabeleceu-se que, no processo de implantação, deveriam ser realizadas reuniões com cada um dos responsáveis, detalhando a importância dos indicadores sob seu encargo, a forma de coleta dos dados necessários, a necessidade de acompanhamento dos resultados e o estabelecimento de metas. Também ficou definido que, após a implantação, deveriam ser realizadas reuniões mensais com os responsáveis, visando avaliar os resultados e estabelecer novas metas, com o objetivo de manter o contínuo desenvolvimento e formalização dos resultados (SCHERMERHORN JR. et al., 2002). E, para evitar a obsolescência, sugeriu-se uma revisão anual dos indicadores. Esta revisão deve ser uma análise qualitativa, já que a análise quantitativa proporciona somente uma visão de curto prazo, enquanto que a análise qualitativa proporciona uma boa gestão no médio e longo prazo, pois, nesta, avalia-se a qualidade dos indicadores (KARDEC, 2005), o que mostra quais não se fazem mais necessários e quais ainda seria interessante implantar.

Por fim, cabe destacar que os resultados encontrados na pesquisa limitam-se à organização estudada, não podendo ser estendidos a outra empresa, mesmo sendo do mesmo ramo de atuação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que fora apresentado no decorrer deste artigo, verifica-se que todos os objetivos estabelecidos foram atingidos. A partir disso, constatou-se que a implantação de indicadores de desempenho na empresa estudada era possível. Logo, a organização conta com um planejamento para proceder com a implantação de indicadores de desempenho, além de contar com um sistema de informática desenvolvido especialmente para tal fim.

Todas as adequações necessárias na empresa (coleta de dados, realização de reuniões, ...), apresentadas durante a pesquisa, são necessárias para obter sucesso na implantação da ferramenta de gestão em questão. Vale lembrar que as modificações propostas são totalmente sustentadas pela literatura, o que indica que os resultados são válidos e aplicáveis.

Mesmo que os resultados obtidos sejam aplicáveis somente à organização estudada, cabe destacar que todo o processo de análise, coleta de dados e definição de indicadores seguiu um modelo elaborado a partir da literatura consultada, baseado em um método científico, conforme fora apresentado. Sendo assim, a utilização desse modelo, retratado graficamente pela Figura 2, pode ser estendida para uso em outras organizações.

No primeiro passo, diagnóstico situacional, cabe avaliar, principalmente, questões sobre setores existentes na empresa, estrutura hierárquica e indicadores em uso. Já na etapa de identificação dos processos, deve-se avaliar quais os processos existentes na empresa e se os mesmos encontram-se formalizados. Em seguida, é importante que seja feita a melhoria dos processos, que consiste na revisão destes, analisando-se cada uma das etapas, verificando sua real importância, bem como a ordem em que ocorrem as atividades, objetivando a criação de processos mais ágeis. A etapa seguinte consiste na formalização desses novos processos, que deve, preferencialmente, ser realizada através da criação de fluxogramas, já que estes possibilitam uma rápida visualização do todo.

Após a formalização, a etapa de análise dos processos visa a identificação, em cada um dos processos, de pontos críticos que devem ser monitorados para melhorar os resultados. A partir dessa análise, segue-se para a definição de novos indicadores. Nesse passo, para cada

ponto crítico encontrado, devem ser definidos indicadores de desempenho que visam o monitoramento dos resultados nesses pontos.

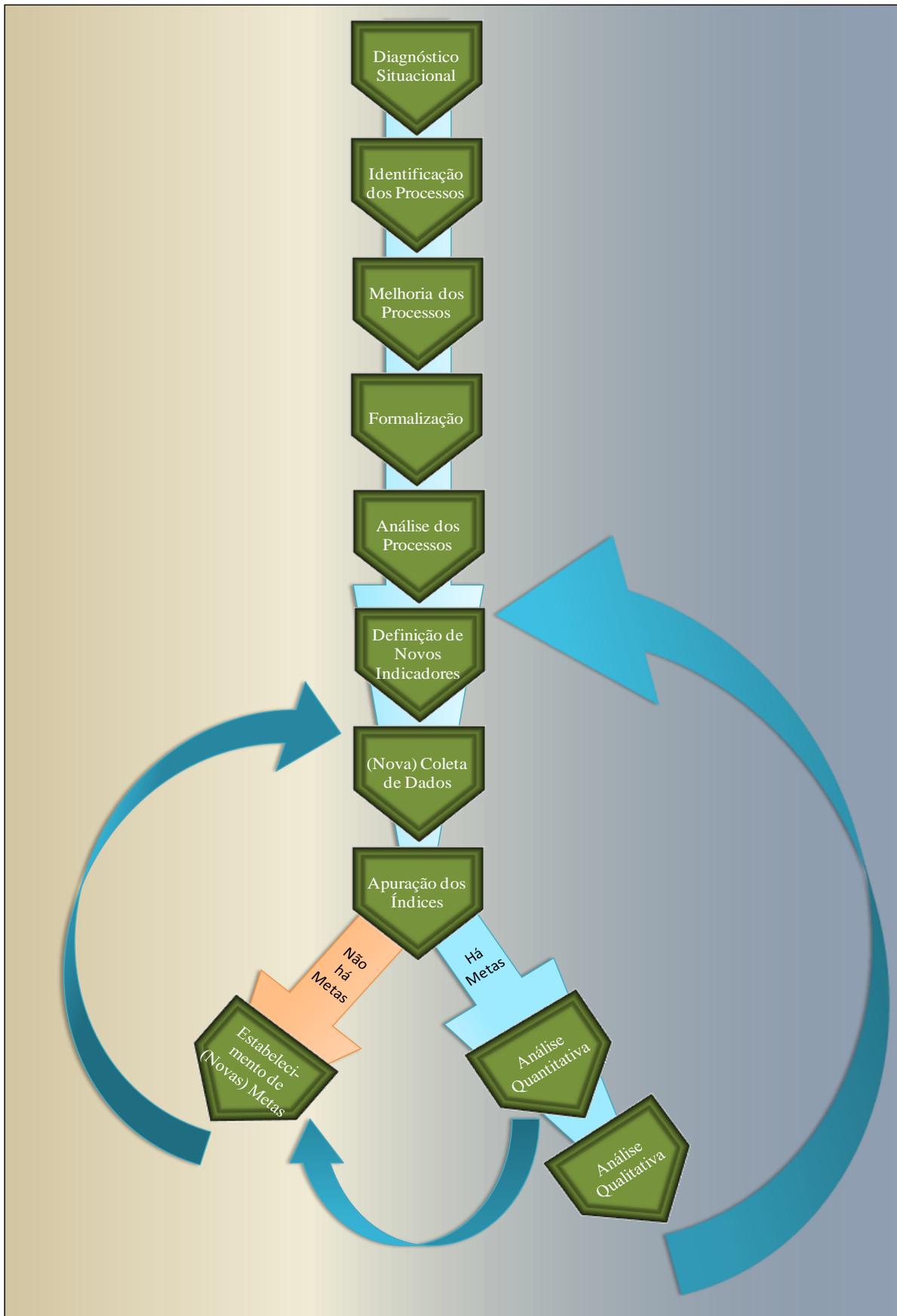


FIGURA 2 – Modelo para implantação, manutenção e revisão de indicadores de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, ainda devem ser definidos os dados necessários para apuração dos índices, bem como a fonte e forma de coleta desses dados. A próxima etapa é a coleta de dados em si, que servirão para o passo seguinte, a apuração dos índices. Se, após a apuração, ainda não houver metas estabelecidas para os indicadores e houver histórico suficiente para tal, proceda-se com o estabelecimento de metas. Depois de estabelecidas ou não as metas, realiza-se uma nova coleta de dados, para apurar os índices do período seguinte. Porém, se após a apuração dos índices já havia metas estabelecidas, deve ser realizada uma análise quantitativa, que consiste na avaliação dos resultados atingidos frente às metas estabelecidas. Após essa avaliação, deve-se proceder com o estabelecimento de novas metas, para o período seguinte, e iniciar uma nova coleta de dados.

Contudo, como a análise quantitativa somente garante a sobrevivência da organização no curto prazo, em períodos anuais deve-se realizar uma análise qualitativa dos indicadores, que consiste na avaliação da qualidade dos mesmos, eliminando os que não geram resultados. Essa análise é mais apropriada para garantir a sobrevivência da organização no médio e longo prazo e o passo seguinte a ela é a definição de novos indicadores. Verifica-se que esse ciclo sempre se renova, o que impede que as medidas de controle estabelecidas fiquem obsoletas e transformem-se em uma ferramenta ultrapassada, incapaz de colaborar com a melhoria dos resultados.

Por fim, cabe lembrar que uma organização é um organismo vivo exposto às mudanças que ocorrem no ambiente na qual ela se encontra. Dessa forma, sugere-se, para pesquisas futuras na organização estudada, um estudo sobre os impactos que a implantação de indicadores de desempenho gerou nos resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996. Tradução: Carmen Youssef.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Tradução: Cláudia Mello Belhassof.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. Tradução: Nivaldo Montingelli Júnior.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; MELO, Daiane Aparecida de. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. **Revista Produção**, v. 18, n. 3, set./dez. 2008, p. 540-555. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v18n3/a10v18n3.pdf>>. Acessado em: 29 set 2011.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993. Tradução: Flávio Deni Steffen. Rev. Téc.: Alberto Henrique da Cruz Feliciano.

CHASE, Richard B. et al. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Tradução: R. Brian Taylor.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Administração estratégica em busca de desempenho superior**: uma abordagem além do *Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

DAROIT, Dorian. **Melhores práticas ambientais em empresas do Rio Grande do Sul**. Dissertação de mestrado. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3569/000295606.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 out. 2011.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Tradução: James Sunderland Cook e Matha Malvezzi Leal. Rev. Téc.: Reinaldo O. da Silva.

FAVA, Rubens. **Caminhos da administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Tradução: Allan Vidigal Hastings. Rev. Téc.: Jean Jacques Salim.

GUERREIRO, Reinaldo; PACCEZ, João Domiracci. Gestão econômica e teoria das restrições. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 421-455.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de análise financeira**: um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. Tradução: André Castro.

HRONEC, Steven M.; ANDERSEN, Arthur. **Sinais Vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994. Tradução: Kátia Aparecida Roque. Rev. Téc.: Paulo Santi.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KARDEC, Alan. **Gestão estratégica e avaliação empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Petrobrás, 2005.

KARDEC, Alan et al. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark; ABRAMAN, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Iran Siqueira et al. Contrato de gestão: uma solução para as estatais brasileiras. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 519-534.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade**: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MANDELLI, Pedro et al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças**: como integrar estratégias e pessoas nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 11ª reimpressão.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEPOMUCENO, Lauro Xavier. **Técnicas de manutenção preditiva**. São Paulo: Edgard Blüncher, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 196-267.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 2. reimpr. Colaboração: Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello.

SCHERMERHORN JR., John R. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

WILSON, Susan B. **Fixação de metas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Tradução: Luiz Carlos do Nascimento Silva.

NOTAS

¹ UNIVATES - Mestrando em Administração (ESAG/UDESC) e Bacharel em Administração, (UNIVATES/2013). Bolsista de pesquisa na ESAG/UDESC. Endereço profissional: Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESA - Av. Madre Benvenuta, 2037 – Itacorubi – Florianópolis – SC – CEP: 88035-001. E-mail: was.was@hotmail.com

² UNIVATES - Mestre em Administração de empresas (UFRGS/2006), Especialista em Gerência da Produção (UFSM/1999) e Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas do Alto Taquari (1994). Desde 1998 é Professor assistente do Centro Universitário Univates (UNIVATES). Endereço profissional: Campus da Univates – Prédio 20. Avenida Alberto Muller, 1151 – Bairro Universitário – Lajeado – RS – CEP: 95900-000. E-mail: rakober@univates.br

³ UNIVATES - Doutorando em Administração (UNISINOS), Mestre em Administração (UFRGS/2012) e Bacharel em Administração (UNIVATES/2009). Professor assistente do Centro Universitário Univates (UNIVATES). E-mail: gabrielb@univates.br