

A faint, stylized line drawing of a person with glasses holding a large folder. The background features a large semi-circle and several small diamonds.

# Avaliação de desempenho dos processos

Apresentação do conceito de desempenho de processo e sua avaliação, além da discussão sobre os indicadores de desempenho e aplicação da metodologia SMART na definição dos objetivos dos indicadores de desempenho.

Prof. Fernando Celso Garcia da Silveira

## Propósito

Medir o desempenho de processos é essencial para conhecer como uma organização atua e o que pode melhorar.

## Objetivos

- Definir o que é desempenho de processo e como avaliá-lo.
- Descrever os diversos indicadores de desempenho de processos (KPI).
- Aplicar a metodologia SMART na definição de indicadores.

## Introdução

Para saber se uma organização está indo na direção esperada, os gestores têm a tarefa de medir e avaliar o desempenho de seus processos de forma contínua e assertiva. A partir desse propósito, serão descritos os modelos mais usados para essa avaliação de processos e a importância da criação de indicadores-chave que facilitem essa medição (KPI).

Para isso, usaremos a metodologia SMART na definição dos objetivos para a criação de indicadores de desempenho de processos.

## Gestão de desempenho: o que é?

Empresas são instigadas e cobradas a entregarem resultados a todo momento. Conhecer, gerir e melhorar os processos continuamente permite que a organização cumpra suas tarefas de forma mais eficiente e eficaz. Há um esforço para medir o que está sendo realizado e, dessa forma, a mensuração de desempenho se torna uma questão importante e multidisciplinar.

Entende-se desempenho de processo como sendo a atividade que visa comparar os resultados previstos com os realizados. Para isso, tarefas como medição, coleta e tratamento de informações são realizadas.

No início, a gestão de desempenho, muito influenciada pelos conceitos tayloristas e fordistas, teve seu foco voltado para a organização, sendo concebidos vários modelos, sistemas e frameworks que tinham o desempenho financeiro como seu indicador principal.

A partir dos anos 1990, começaram a surgir novas filosofias e técnicas de gestão. Em 1992, Kaplan e Norton introduziram o BSC (balanced scorecard – indicadores balanceados de desempenho) em um artigo publicado na Harvard Business Review. Eles perceberam que as empresas precisavam de uma visão mais abrangente e balanceada do desempenho organizacional, indo além dos tradicionais indicadores financeiros.

O BSC é definido como uma metodologia que traduz a missão e estratégia de uma organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que proporciona a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição estratégica, organizando-se em quatro dimensões ou perspectivas. Acompanhe!

### Financeira

Mede o desempenho econômico da empresa.

### Clientes

Foca a satisfação e retenção de clientes.

### Processos internos

Avalia a eficiência dos processos que criam valor para clientes e acionistas.

### Aprendizado e crescimento

Analisa a capacidade da organização em inovar, melhorar e aprender.

## Utilização em avaliação de desempenho de processos

O BSC pode ser utilizado para alinhar os objetivos de negócio com o desempenho operacional, permitindo aos gestores visualizar o desempenho de diferentes segmentos da empresa de uma forma integrada. Ele ajuda a identificar e corrigir várias falhas operacionais, orientando as decisões que afetam a eficácia e a eficiência dos processos internos. O uso de indicadores balanceados também promove uma compreensão clara sobre como as atividades operacionais impactam os resultados financeiros e vice-versa.



Equipe de negócios analisando dados processuais da empresa.

O BSC facilita a comunicação clara das metas e estratégias organizacionais, transformando-as em ações operacionais e permitindo que a empresa monitore seu desempenho quanto aos objetivos estratégicos. A abordagem multidimensional do BSC proporciona uma análise mais holística e efetiva, essencial para uma gestão de desempenho eficaz e para o aprimoramento contínuo dos processos.

Vamos exemplificar a utilização do BSC! Suponha que uma fábrica de tintas enfrente problemas de lucratividade devido à ineficiência operacional e à perda de clientes por questões de qualidade e serviço.

O BSC pode ser utilizado para abordar esses problemas estratégicos com os objetivos e as metas a seguir. Acompanhe!

1

#### Financeira

Reduzir custos operacionais em 15% no próximo ano, por meio da otimização de processos de produção e redução de desperdícios.

2

#### Clientes

Aumentar a satisfação do cliente em 20%, melhorando a qualidade da tinta e a precisão das cores, medida por feedback direto dos clientes e análises de retorno de produtos.

3

#### Processos internos

Reduzir o tempo de ciclo de produção em 25%, implementando automação em etapas críticas e adotando práticas de manutenção preventiva para minimizar paradas inesperadas da linha de produção.

4

#### Aprendizado e crescimento

Desenvolver um programa de treinamento para os funcionários focado em técnicas avançadas de produção e manuseio de equipamentos, com o objetivo de aumentar a eficiência e a inovação no uso de novas tecnologias e novos materiais.

Cada perspectiva do BSC ajudaria a fábrica a identificar áreas críticas de melhoria, estabelecer metas específicas e medir o progresso, alinhando as operações diárias com a estratégia de longo prazo da empresa.

Mesmo possuindo grande aceitação, há críticas em relação ao BSC. Para alguns gestores e estudiosos, ele é muito generalista, tendo dificuldade para se adequar a culturas organizacionais mais específicas.

Além disso, segundo esses críticos, deixa de contemplar algumas perspectivas importantes, como a questão da sustentabilidade e o desempenho interorganizacional.

## Maximizando resultados com o BSC

Explore neste vídeo o conceito e a aplicação do BSC na gestão de desempenho. Descubra como essa metodologia pode alinhar objetivos estratégicos, melhorar processos e impulsionar o sucesso organizacional.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Abordagem holística para o desempenho dos processos

Descubra neste vídeo a gestão holística de desempenho de processos e entenda como o modelo de Kueng pode impulsionar a eficiência operacional, a satisfação do cliente e a inovação, levando sua empresa a melhores resultados.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Com a evolução do entendimento de que administrar por processos é uma forma mais assertiva de obter valor para os clientes, foi necessário, por parte das organizações, o direcionamento para uma gestão holística. Isso quer dizer que a organização não se resume a uma combinação de departamentos que executam atividades e processos de forma isolada, mas sim como um todo, de forma sistêmica.

A partir desse entendimento, modelos de desempenho de processos foram desenvolvidos a partir dos anos 2000.

Nesse período, temos o surgimento do modelo de desempenho de Kueng, que utilizava uma abordagem holística para a medição de desempenho de processos, enfatizando que devemos considerar diversas perspectivas dentro de uma organização.

O modelo é projetado para cobrir aspectos financeiros, de clientes, de funcionários, sociais e de inovação.

O modelo de desempenho de Kueng preconiza a perspectiva da **árvore de metas**, que consiste em cinco dimensões de desempenho de processos. Veja!



Analista gerenciando plano de dados em análise.



Árvore de metas, modelo Kueng.

Vejamos as características principais de cada visão dentro do modelo de Kueng.

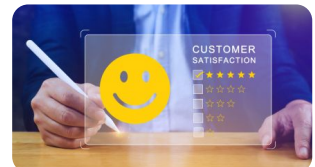
#### Visão financeira

Foca a análise de desempenho financeiro, como lucratividade, custos e retorno sobre investimento, para avaliar a saúde econômica da organização.



#### Visão do cliente

Mede a satisfação do cliente, retenção e aquisição, crucial para entender como os clientes percebem a qualidade e o valor dos produtos ou serviços oferecidos.



#### Visão dos funcionários

Inclui a avaliação do engajamento dos funcionários, o desenvolvimento de talentos e a satisfação no trabalho, reconhecendo que a performance dos colaboradores é fundamental para o sucesso da empresa.



#### Visão social

Considera o impacto da organização na sociedade, como: responsabilidade social corporativa, práticas ambientalmente sustentáveis e contribuição para a comunidade local.



### Visão de inovação

Avalia a capacidade da organização de inovar em seus produtos, serviços e processos. Isso pode incluir desenvolvimentos, melhorias contínuas e capacidade de adaptar-se a mudanças no mercado.



Vamos exemplificar a utilização do modelo de Kueng! Imagine uma indústria têxtil de médio porte, que está enfrentando desafios significativos relacionados ao equilíbrio entre eficiência operacional e satisfação dos clientes. A empresa observou uma queda nos lucros nos últimos trimestres, ao mesmo tempo em que lidava com feedback negativo sobre a qualidade de seus tecidos e entregas atrasadas.

Acompanhe a aplicação do modelo de Kueng!

1

#### Visão financeira

Serão necessários indicadores que meçam a rentabilidade de suas linhas de produtos, o custo de produção por metro de tecido e a eficácia das suas estratégias de redução de custos.

2

#### Visão dos clientes

Envolve o desenvolvimento de indicadores para avaliar a satisfação do cliente, qualidade percebida dos produtos e pontualidade de entrega. Pesquisas regulares de satisfação do cliente podem fornecer dados valiosos para esse fim.

3

#### Visão dos funcionários

Elaborar medidas para o engajamento dos funcionários, implementação de treinamentos com foco em produtividade e qualidade, para garantir que a força de trabalho esteja motivada e capacitada.

4

#### Visão social

Monitoramento do impacto ambiental e social, medindo o uso de recursos sustentáveis e sua participação em iniciativas comunitárias.

5

#### Visão de inovação

Elaborar indicadores relacionados à inovação em processos produtivos e desenvolvimento de novos produtos para garantir a competitividade e capacidade de responder às mudanças do mercado.

Utilizando o modelo de Kueng, pode-se estabelecer uma abordagem sistemática para identificar e resolver problemas, melhorando suas operações e alinhando-as mais estreitamente às necessidades dos clientes e às demandas do mercado.

O modelo de Kueng é valioso por sua abordagem integrada, que não apenas enfoca os resultados financeiros, mas considera outros fatores que influenciam o desempenho sustentável da organização. Esse tipo de abordagem é particularmente útil em ambientes empresariais complexos e em rápida mudança, onde a adaptabilidade e a responsividade são essenciais.

# Sistemas de edição de performance de processos

Explore neste vídeo a eficácia dos sistemas de medição de performance de processos (PPMS) e a técnica de mineração de processos.



## Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Com a evolução das tecnologias de informação e a necessidade das organizações em utilizar banco de dados unificados para processos cada vez mais flexíveis, as empresas fabricantes de software tiveram a oportunidade de desenvolver sistemas voltados para o desempenho de processos.

A inovação nos tipos de software recebeu o nome de sistemas de medição de performance de processos (*process performance measurement system — PPMS*).

Os PPMS vieram cobrir uma lacuna referente à dificuldade de medição do desempenho dos processos de forma mais ágil, permitindo aos gestores uma ação mais proativa na solução de problemas e na melhoria dos processos.



## Atenção

A competição enfrentada pelas empresas não ocorre nos processos, mas na capacidade de melhorá-los. (KOHLBACHER; GRUENWALD, 2011).

Um PPMS coleta resultados de forma sistêmica do desempenho dos processos e os compara com dados históricos deles, gerando relatórios com resultados a serem analisados pelos atores importantes do processo.

De qualquer forma, o PPMS deve apresentar uma visão holística do desempenho dos processos de negócios. Portanto, três características são necessárias:

Deve ser focado nos processos.

Deve avaliar o desempenho de toda a organização.

Deve designar um responsável para cada indicador a ser medido.

Alguns aspectos importantes na utilização do PPMS são descritos a seguir. Acompanhe!



#### Definição e monitoramento de indicadores-chave de desempenho

---

Os PPMS ajudam a definir e monitorar indicadores-chave de desempenho (KPIs) que são fundamentais para a saúde do processo, podendo incluir métricas como tempo de ciclo, custos de produção, taxa de erro e satisfação do cliente.

#### Realização de avaliações contínuas

---

A correta aplicação do PPMS contribui para a realização de avaliações contínuas, permitindo ajustes e melhorias em tempo real, atendendo a uma demanda fundamental em ambientes de negócios dinâmicos, em que as condições podem mudar rapidamente.

#### Tomada de decisão estratégica

---

Ao fornecer dados concretos sobre o desempenho dos processos, o PPMS apoia a tomada de decisão estratégica, permitindo que os gestores identifiquem áreas com problemas e possam direcionar recursos de maneira eficiente e implementar estratégias de melhoria.

#### Melhoria contínua como parte integrante da cultura

---

Em uma organização com adequada implementação do PPMS, a melhoria contínua se torna uma parte integrante da sua cultura. O sistema permite que essas organizações identifiquem lacunas de desempenho e explorem oportunidades de inovação e desenvolvimento.

#### Integração com outras ferramentas de gestão

---

Frequentemente, os PPMS são integrados com outras ferramentas de gestão, como sistemas de planejamento de recursos da empresa - ERP (enterprise resource planning) e de gestão de relacionamento com o cliente - CRM (customer relationship management), para uma visão mais abrangente do desempenho organizacional.

#### Resultados e eficiência dos processos

---

Enquanto muitos sistemas de avaliação se concentram nos resultados, os PPMS equilibram a atenção entre os resultados e a eficiência dos processos em si, ajudando as organizações a entender melhor como os resultados são alcançados.

#### Alinhamento com os objetivos estratégicos mais amplos

---

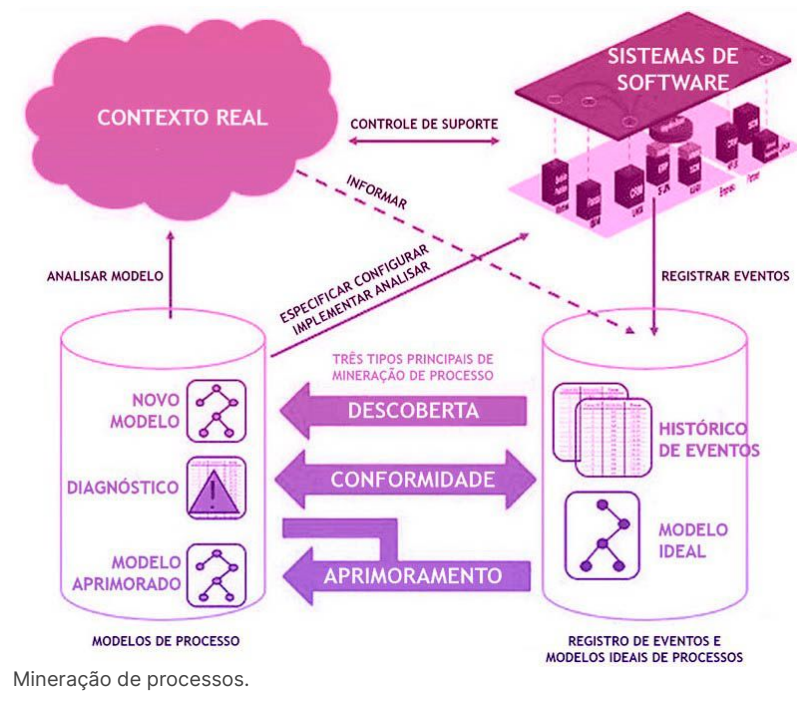
A utilização dos PPMS garante que a organização esteja alinhada com os objetivos estratégicos mais amplos, permitindo que ela seja mais responsiva e adaptativa, sendo capaz de enfrentar os desafios do mercado moderno.

No final dos anos 1990 e início dos anos 2000, começa a surgir a ideia de explorar maneiras de aplicar técnicas de mineração de dados aos logs de eventos dos sistemas de informação para analisar os processos de negócios.

Em um artigo escrito por Davenport e Spanyi na Harvard Business Review, de abril de 2019, foi identificada a importância da mineração de processos (process mining) na busca por uma visão baseada em dados do desempenho dos processos.

A mineração de processos objetiva a coleta de conhecimento a partir de registros de eventos e oulogs de eventos, os quais estão acessíveis no sistema, a fim de descobrir, monitorar e melhorar processos. Essa prática é considerada o que há de mais novo na área de gestão de processos, englobando inteligência artificial e mineração de dados.

Sua utilização vem sendo cada vez mais defendida pelos gestores, que conseguem enxergar os problemas e as oportunidades em relação aos processos, de forma detalhada e orientada por dados em relação aos processos-chave. Veja, a seguir, a imagem que ilustra essa mineração de dados associada a processos.



Portanto, a integração de PPMS com técnicas de mineração de processos cria uma poderosa ferramenta de diagnóstico e gerenciamento, que permite às organizações otimizar continuamente seus processos e melhorar o desempenho global.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Com relação a desempenho de processo, assinale a alternativa correta:

A

Atividade que visa medir em tempo real os processos financeiros.

B

Atividade que compara os resultados previstos com os realizados.

C

Atividade que é responsável por criar indicadores.

D

Atividade voltada para o apontamento de relatórios exigidos pela liderança.

E

Atividade que verifica se o que foi planejado foi executado.



A alternativa B está correta.

O desempenho de processo é a atividade que visa comparar os resultados previstos com os realizados e, para isso, tarefas como medição, coleta e tratamento de informações são realizadas.

## Questão 2

Uma empresa de moda sustentável vem enfrentando críticas sobre a qualidade de suas roupas e um aumento na taxa de rotatividade de funcionários. A liderança decidiu revisar os processos internos para identificar as causas desses problemas e buscar soluções. Utilizando o modelo de Kueng, a empresa decide avaliar as cinco perspectivas de desempenho de processos para abordar eficazmente os problemas enfrentados. Entre as alternativas, qual representa a melhor avaliação na perspectiva dos funcionários?

A

Fazer uma reformulação nos setores de trabalho, realizar uma auditoria para saber quem são os culpados pela má qualidade das roupas.

B

Investigar questões de ambiente de trabalho, satisfação e motivação dos colaboradores para entender as causas da alta rotatividade.

C

Fazer uma rodada de treinamentos para a qualidade e quem não tiver uma avaliação excelente nos treinamentos deverá ser transferido de setor.

D

Realizar várias reuniões gerenciais, fazer relatórios de análise de qualidade nos processos de trabalho e comunicar os relatórios para a força de trabalho.

E

Fazer uma mudança no ambiente de trabalho, trocar os funcionários de sala e, com o passar do tempo, aplicar uma rotatividade entre setores.



A alternativa B está correta.

A perspectiva dos funcionários no modelo de Kueng inclui avaliação das questões que interferem no engajamento dos funcionários, no bem-estar dentro do ambiente de trabalho, no desenvolvimento de talentos e na motivação dos funcionários, reconhecendo que a performance do funcionário é importante para o sucesso da empresa.

# Critérios para um indicador de desempenho

Um indicador de desempenho é fundamental para o controle um processo. Sem ele, é impossível conceber melhorias, pois não há como avaliar se o desempenho do processo atendeu aos requisitos esperados.

Os indicadores devem ser capazes de fazer medições eficazes, eficientes e adaptáveis, portanto, alguns critérios devem ser seguidos no momento em que são escolhidos, tais como:

### Simplicidade

---

Os indicadores devem ser fáceis de aplicar, pois quanto mais complexo for, pior será sua comunicação e o seu entendimento. Ou seja, se não for simples, não será entendido, o que dificultará o atingimento da meta determinada.

O indicador de peças com defeito é um exemplo de indicador simples, uma vez que o seu cálculo é bem descomplicado, basta contar as peças que tiveram algum tipo de defeito e dividir pelo total de peças produzidas no mesmo período.

### Clareza

---

Os indicadores comunicam de forma direta e clara o que se propõe, ou seja, não são redundantes. O indicador de peças com defeito é um exemplo, pois não há dúvida de que o que se pretende verificar é o nível de qualidade com que os produtos estão sendo produzidos.

### Rastreabilidade

---

Os indicadores devem permitir que sua origem seja facilmente identificada. Voltemos ao caso do indicador de peças com defeito. Se quisermos saber como ele foi obtido, podemos verificar pelos controles de produção diários.

### Acessibilidade

---

Os indicadores devem ser de fácil acesso. Se no caso do indicador de peças com defeito, as anotações dos dados da produção forem preenchidas em folhas avulsas, que ficam trancadas na mesa da supervisora de produção, isso traz dificuldades na consulta. O correto é que estejam inseridas em sistema ou planilha eletrônica, e disponibilizada na rede, para a consulta dos interessados.

### Periodicidade

---

Os indicadores devem estar à disposição para que sejam consultados com frequência, por exemplo, em um sistema ou em rede para consulta.

### Abrangência

Os indicadores devem ser representativos do que se está mensurando. Por exemplo, se quero avaliar a motivação da minha equipe, o indicador de absenteísmo não mensurará o que se espera, uma vez que as pessoas podem ter faltado por motivo de doença, e não por estarem desmotivadas.

### Comparabilidade

Os indicadores devem permitir fazer comparações de maneira fácil, de acordo com referenciais próprios.

### Seletividade

Os indicadores devem ser capazes de identificar os elementos-chave do processo na seleção e diferenciação do que é medido.

É consenso entre as organizações competitivas que gerenciar uma grande quantidade de indicadores não é recomendável, pois, além de exigir mais esforço, pode gerar perda de foco no que realmente importa, trazendo impactos significativos para a gestão do negócio. Outro ponto negativo do excesso de indicadores é que muitos deles podem acabar medindo a mesma coisa ou mascarar informações importantes com outras menos relevantes. Isso pode levar a uma confusão na análise por parte dos gestores, e a consequente e indesejável perda de tempo.

Indicadores quantitativos podem ser considerados, de uma maneira geral, mais precisos e fáceis de serem gerenciados do que indicadores qualitativos.

No caso dos indicadores de desempenho de processos, serão utilizados os quantitativos de acordo e na proporção coerente em função das características dos processos em questão.



### Exemplo

Temos os indicadores de lucratividade e de turnover como quantitativos, e o indicador de satisfação do cliente como qualitativo.

Na concepção dos indicadores, devem ser consultadas determinadas fontes que indiquem as diretrizes a ser seguidas, como as necessidades dos stakeholders envolvidos, o planejamento estratégico da organização e a cadeia de valor dos processos.

## Indicadores de desempenho na prática

Descubra, neste vídeo, como selecionar e aplicar indicadores eficazes para uma gestão mais inteligente e eficiente dos processos organizacionais.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

# Diferença entre PPI e KPI

Entenda, neste vídeo, as diferenças entre PPIs e KPIs e saiba como aplicá-los de forma estratégica para impulsionar o sucesso organizacional.



## Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Quando tratamos de gerenciamento de processos, usamos o termo indicadores de desempenho de processos (*process performance indicators* – PPIs), utilizados no controle e na melhoria contínuos do processo.

Para alguns estudiosos, um PPI tem o mesmo significado de um KPI (*key performance indicator*), que significa, em português, “indicador-chave de desempenho”. Para outros estudiosos, os PPIs são casos particulares dos KPIs.

Uma terceira interpretação entende que os KPIs possuem características únicas e estão relacionadas à estratégia, enquanto os PPIs estão relacionados à parte operacional.

Adotaremos o entendimento de que um KPI oferece uma visão tática e estratégica da organização, veja:



Visão tática e estratégica da organização.

Cada indicador é caracterizado como:

### Indicadores estratégicos

Definidos pelos acionistas ou donos das empresas e servindo de referência para todos os outros níveis. Por exemplo, o percentual de crescimento da marca no mercado ou o total de vendas realizadas no ano.

### Indicadores táticos

Divididos em indicadores executivos e para a gerência. O primeiro fica a cargo dos diretores, e o segundo, dos gerentes. Por exemplo: a produtividade da empresa ou o custo médio dos produtos fabricados.

### Indicadores operacionais

Utilizados pela supervisão da empresa. Por exemplo, o índice de absenteísmo ou tempo de set-up de uma máquina.

Imagine que uma empresa tenha como uma das estratégias a retenção dos clientes. Logo, um indicador-chave de desempenho (KPI) seria a taxa de evasão, *churn rate* em inglês.

Digamos que no início do mês havia 340 clientes ativos e, no final, esse número caiu para 300. Então, a taxa de evasão seria calculada dividindo o número de clientes perdidos pelo de clientes analisados no período, no caso, 11,76%.

Quanto maior a taxa, pior para o negócio, pois indicaria que o cliente não está satisfeito com o serviço ou produto oferecido pela empresa.



Indicador-chave de desempenho (KPI).

Para a elaboração dos KPIs, devem ser percorridas três etapas que estão representadas nas perguntas a seguir:

1. Quais são os objetivos a serem atingidos pelo gestor?
2. Quais são as variáveis que mais impactam na obtenção dos objetivos?
3. Quais são os indicadores de desempenho que mensuram as variáveis definidas?

Os KPIs podem ser representados pela combinação de mais de um indicador, que tem como objetivo representar um conjunto de medidas que sejam determinantes para atingir os objetivos organizacionais.

Eles são utilizados em larga escala nos mais variados tipos de empresas, e têm como objetivo principal medir o que está sendo executado e a forma como é feito.

A utilização dos KPIs permite o acompanhamento e a avaliação do seu desempenho através do tempo. Porém, não há regra obrigatória para sua elaboração, mas sim o preenchimento de etapas, apresentadas acima, que devem ser retiradas do planejamento estratégico da empresa.

Existe uma quantidade imensa de KPIs, mas podemos agrupá-los em categorias, tais como:



### Financeira

Na **categoria financeira**, temos a receita, que é, basicamente, a entrada de capital na empresa, e o custo, que se divide nos custos dos produtos vendidos (CPV) e despesas operacionais.

### Cliente

Na **categoria cliente**, temos a satisfação do cliente, índice de recomendação do produto ou serviço ofertado, índice de engajamento do cliente etc.

### RH

Na **categoria RH**, temos o índice de retenção de colaboradores e o índice de mobilidade interna, que representa a possibilidade de o colaborador mudar de função ou de se enquadrar em outro patamar salarial.

### Produção

Na **categoria produção**, temos o índice da capacidade instalada utilizada, o índice de tempo de parada da produção para reparos e o custo por unidade produzida.

### Marketing

Na **categoria marketing**, temos o índice de crescimento das vendas, taxa de eficácia dos canais de venda e índice de visitantes ao site, no caso do marketing digital.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Uma empresa está desenvolvendo um novo sistema de monitoramento de desempenho para seus processos de produção. Um dos requisitos críticos é garantir que qualquer dado registrado possa ser facilmente identificado ao longo do processo, de modo a permitir uma análise precisa e confiável.

Qual dos seguintes critérios de indicadores de desempenho é mais relevante para atender a esse requisito, considerando também a importância de evitar ambiguidades na interpretação dos dados?

A

Clareza

B

Acessibilidade

C

Rastreabilidade

D

Comparabilidade

E

Seletividade



A alternativa C está correta.

A rastreabilidade é essencial para garantir que os dados registrados possam ser facilmente rastreados até sua fonte original. Isso permite uma análise precisa e confiável, evitando ambiguidades na interpretação dos dados. As outras opções, embora importantes, não atendem diretamente à necessidade de rastreamento das origens dos dados.

## Questão 2

Uma empresa de manufatura de brinquedos está enfrentando problemas com a eficiência de sua linha de produção e deseja identificar oportunidades de melhoria para aumentar a produtividade. Qual dos seguintes indicadores de desempenho seria mais apropriado para monitorar e controlar a eficiência da produção?

A

Taxa de evasão (churn rate)

B

Índice de capacidade instalada utilizada

C

Taxa de satisfação do cliente

D

Margem de contribuição

E

Ciclo de conversão de caixa



A alternativa B está correta.

O índice de capacidade instalada utilizada é um PPI que mede a eficiência operacional da linha de produção, permitindo que a empresa avalie como está utilizando seus recursos produtivos. Os outros indicadores (taxa de evasão, satisfação do cliente, margem de contribuição e ciclo de conversão de caixa) estão mais relacionados a aspectos financeiros e de satisfação do cliente, não diretamente à eficiência produtiva.

## Método SMART

A metodologia SMART é uma ferramenta utilizada para definir metas e objetivos de forma eficaz, inclusive na avaliação de desempenho de processos. Na década de 1950, Peter Drucker propôs o conceito de **objetivos por resultados** e, na década de 1960, George Doran expandiu a ideia de Drucker criando o acrônimo **SMART**, cujo significado é specific (específico); measurable (mensurável); achievable (alcançável); relevant (relevante) e time frame (temporal).

Confira algumas características!

### Specific (específico)

---

O objetivo definido não pode dar margem a outras interpretações, por isso deve ser detalhado e descrito da forma mais clara possível, esclarecendo o que deve constar ou não para o cálculo do indicador. Algumas perguntas podem auxiliar nesse processo, são elas:

- O objetivo deve ser alcançado em que local?
- Qual intervalo de tempo deve ser considerado para atingir esse objetivo?
- Quais as restrições para esse objetivo?
- Ao se atingir o objetivo, qual benefício ou valor é obtido?

### Measurable (mensurável)

---

O indicador deve ser medido de forma quantitativa, ou seja, pode ser traduzido em um número para que possa ser tratado e avaliado. Por esse motivo, deve possuir uma unidade de medida (metros, peças etc.) e não devem ser usados termos ambíguos e/ou incompletos.

### Achievable (alcançável)

---

A realização do objetivo deve ser possível, ou seja, devem ser definidas metas, e esse é um dos processos mais desgastantes entre gestores e colaboradores.

A definição de metas exige muitos cuidados, pois se forem muito ousadas e quase impossíveis de serem atingidas, isso acarretará desmotivação e provável desistência. Da mesma forma, metas muito brandas levam a acomodações e resultados que não agregarão valor para o negócio.

Análise se:

- A equipe ou o responsável tem as habilidades ou os recursos disponíveis para o atingimento da meta.
- Haverá suporte da liderança para se atingir a meta.

### Relevant (relevante)

---

A meta definida é importante para o resultado da organização ou para o líder, ou seja, o indicador deve possuir variáveis que realmente tenham impacto no que se deseja avaliar.

Por exemplo, metas de vendas que devam ser atingidas em cada região por cada vendedor. Se os vendedores atingissem as metas, receberiam bonificações.

Uma das metas colocadas era a de que as vendas deveriam aumentar, sendo definido o indicador de novos clientes para atingir esse objetivo. A equipe ponderou, de forma correta, que esse indicador não seria relevante para demonstrar se o objetivo fora alcançado.

Afinal, o vendedor, mesmo que perdesse clientes, poderia conseguir com os que permaneceram, se esses comprassem uma quantidade superior à do período passado. Assim, ele aumentaria as vendas, atingindo a meta, contudo, o indicador do número de novos clientes não retrataria tal fato.

### Time frame (temporal)

---

O período em que será realizada a mensuração do indicador deve estar bem definido, a fim de que o objetivo traçado seja atingido, ou seja, deve haver data de início e fim.

Os indicadores podem ser com fins estratégicos, táticos ou operacionais e, em função disso, o período de coletar dados também varia. Para os indicadores estratégicos, o prazo varia em anos; para os indicadores táticos, o prazo leva, no máximo, na maior parte das vezes, um ano, e para os indicadores operacionais, usualmente, é determinado em meses.

O aspecto temporal é dar sentido, permitindo que os gestores façam o acompanhamento de acordo com sua característica.

Temos como benefícios da utilização da metodologia SMART o estabelecimento de objetivos claros, concisos e mensuráveis, facilitando a tomada de decisão baseada em dados concretos, metas atingíveis e relevantes, aumentando a motivação dos funcionários, a adoção de objetivos com prazos claros, incentivando a gestão eficaz do tempo e entendendo como os objetivos SMART são orientados para resultados. Tudo isso faz com que a organização mantenha o foco no que é mais importante, evitando desperdício de recursos.

A aplicação da metodologia SMART na avaliação de desempenho de processos permite a definição de objetivos claros para a melhoria do processo, garantindo que as metas estabelecidas sejam diretamente relacionadas às necessidades operacionais e estratégicas da organização. Dessa forma, incentivando uma abordagem disciplinada e orientada para o aprimoramento contínuo, o que facilitará o acompanhamento e a mensuração do desempenho ao longo do tempo.

## Metodologia SMART

Acompanhe neste vídeo a metodologia SMART para definir metas e objetivos eficazes em processos de negócios.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Metas FAST

Explore neste vídeo a metodologia FAST para definir metas adaptáveis e dinâmicas em ambientes empresariais em constante mudança.



## Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

A metodologia FAST também é uma abordagem para definir metas, podendo complementar ou até mesmo oferecer uma alternativa à metodologia SMART. O acrônimo FAST significa: frequently discussed (frequentemente discutidas), ambitious (ambiciosas), specific (específicas) e transparent (transparentes).

O conceito de metas FAST foi introduzido por Donald Sull e seus colegas do MIT Sloan School of Management, como uma alternativa ao modelo tradicional de definição de metas SMART, focando mais a adaptabilidade e responsividade das organizações em ambientes dinâmicos.

Segundo Sull e Sull (2018), para executar a estratégia, os líderes devem estabelecer metas ambiciosas, traduzi-las em métricas e marcos específicos, torná-las transparentes em toda a organização e discutir o progresso com frequência. Assim, elas ajudam as organizações a ser melhores e mais dinâmicas, permitindo que os colaboradores estejam alinhados com a estratégia da empresa.

O modelo FAST foi projetado para complementar as definições de metas existentes, incorporando quatro elementos principais que os criadores consideram essenciais para o sucesso em ambientes modernos e rápidos.

Vejamos as características das metas FAST!

1

### Frequently discussed (frequentemente discutidas)

Discutir metas com frequência, em vez de uma ou duas vezes por ano (tente metas trimestrais, por exemplo). Assim, as equipes podem se adequar a desafios inesperados por meio de ajustes em períodos muito curtos.

2

### Ambitious (ambiciosas)

Dividir as metas em estendidas (radicais, mais arriscadas, com maior potencial de retorno e incrementais) e de pequenas melhorias (geralmente conservadoras). Segundo Marcel Telles, da AB InBev: “Estabelecer as metas certas, que são quase impossíveis, mas não impossíveis!”.

Por exemplo: uma empresa define que suas vendas devem aumentar 30%, sabendo que o mercado tem potencial de crescimento estimado para 50%. Essa meta não será desafiadora. Portanto, a meta deveria ser ajustada para 70%.

3

### Specific (específicas)

Objetivos traduzidos para métricas concretas, para que todos saibam o que é esperado para entregar. Elas ajudam a corrigir desvios e identificar problemas. Por exemplo: se uma meta é aumentar as vendas, ela pode ser realizada de várias maneiras, e não é específica, mas se definirmos que a meta é vender mais 10% na região Sul, para novos clientes, daí teremos uma meta específica.

#### 4 Transparent (transparentes)

Metas públicas e divulgadas para todos. Não há segredo. Google e AB InBEV tornaram internas suas metas públicas, o que aumenta a pressão dos colegas, bem como torna mais fácil o alinhamento estratégico dos departamentos.

A divulgação das metas dos gerentes ou líderes permite aos colaboradores a possibilidade de alinhamento de seus objetivos individuais e da equipe com o restante da organização.

O modelo FAST tem sido usado em setores que enfrentam rápidas mudanças tecnológicas ou disruptivas, como tecnologia e indústrias criativas. Ele é visto como um complemento valioso ao modelo SMART, oferecendo uma abordagem que é mais bem adaptada às exigências de ambientes empresariais voláteis e em rápida mudança.

## Sistema de gerenciamento OKR

Pode ser uma ferramenta eficaz na avaliação de desempenho de processos, permitindo que as organizações definam objetivos claros e mensuráveis para melhorar a eficiência e a eficácia operacional. A integração dos OKRs na avaliação de desempenho de processos ajuda a alinhar os esforços operacionais com as metas estratégicas da empresa, garantindo que cada processo contribua para o sucesso global.

A aplicação do sistema de gerenciamento OKR na avaliação de desempenho de processos é uma abordagem que alinha objetivos claros e diretos às metas estratégicas da empresa.



Dois colegas de trabalho trabalhando em análises financeiras com gráficos.

Ao definir objetivos para melhorar a eficiência operacional e associá-los a resultados-chave específicos e quantificáveis, como reduzir o tempo de ciclo de produção em 15% ou aumentar a taxa de utilização de equipamentos em 20%, os OKRs garantem que todos os processos da organização estejam focados em alcançar metas mensuráveis.

Esse sistema, além de estabelecer métricas precisas para monitorar o progresso, identifica áreas que precisam de ajustes ou melhorias, promovendo uma avaliação eficaz do desempenho.

Os OKRs fomentam uma cultura de melhoria contínua e comunicação transparente dentro da organização. A revisão e o ajuste regulares dos OKRs, geralmente em ciclos trimestrais, permitem que as empresas respondam

prontamente a ineficiências ou mudanças nos processos. Isso, por sua vez, facilita a comunicação entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos, assegurando que todos estejam cientes de como suas contribuições individuais e em equipe são essenciais para alcançar objetivos maiores. Além disso, promove um alinhamento eficaz e uma sinergia entre equipes, orientando-as a trabalhar conjuntamente para otimizar o desempenho geral, focando os resultados dos processos e eliminando atividades que não contribuam significativamente para os objetivos organizacionais.

A implementação dos OKRs na avaliação de desempenho de processos traz múltiplos benefícios. Ao focar resultados-chave, são priorizadas mudanças nos processos que maximizem os impactos operacionais e financeiros. Além disso, a clareza proporcionada pelos OKRs aprimora a comunicação interna, assegurando que todos os envolvidos compreendam como suas ações impactam os objetivos estratégicos da empresa. Esse entendimento pode ser extremamente motivador para os funcionários, pois eles visualizam a relevância de suas contribuições para o sucesso global da organização.



Reunião de resultados e análise financeira.

Temos como desafios para implementar os OKRs na avaliação de desempenho de processos o estabelecimento de key results apropriados, que podem ser particularmente difíceis de identificar para processos menos tangíveis ou quantificáveis, exigindo uma metódica seleção de métricas que reflitam verdadeiramente o progresso em direção aos objetivos, realizar uma mudança significativa na cultura organizacional, especialmente em empresas que estão acostumadas a avaliações de desempenho mais tradicionais ou subjetivas. Outro desafio é a manutenção do engajamento de todos na organização, o que demanda esforços contínuos de comunicação e formação para garantir que todos compreendam como suas ações impactam os resultados mais amplos da empresa.

A implementação dos OKRs na avaliação de desempenho de processos pode transformar a maneira como uma organização define, monitora e alcança seus objetivos operacionais e estratégicos. Quando implementados com sucesso, OKRs oferecem uma estrutura poderosa para impulsionar eficiência, alinhamento, transparência e melhoria contínua em todos os níveis da organização.

Confira um exemplo de aplicação de OKR para avaliar o desempenho de processos em uma empresa que deseja melhorar a eficiência de sua linha de produção.

#### Empresa

Uma fábrica de componentes eletrônicos.

#### Objetivo

Melhorar a eficiência da linha de produção.

#### Resultados-chave

1. Reduzir o tempo do ciclo de produção de 5 horas para 4 horas por lote até o final do trimestre. Esse resultado-chave é quantitativo e oferece um alvo claro para a equipe se esforçar.
2. Diminuir a taxa de defeitos dos componentes produzidos de 2% para 1% até o final do semestre. Esse resultado-chave visa melhorar a qualidade do produto.
3. Aumentar a satisfação dos funcionários na linha de produção de 70% para 85% conforme medido por uma pesquisa interna até o final do ano. Esse resultado-chave reconhece a importância do envolvimento e da satisfação dos funcionários no processo de produção.

Esse exemplo mostra como uma abordagem focada e mensurável pode direcionar melhorias significativas em áreas críticas de uma empresa, alinhando a equipe a respeito de objetivos claros e quantificáveis para alcançar resultados tangíveis.

## OKR: alinhando objetivos e resultados-chave

Entenda neste vídeo como a implementação dos OKRs pode impulsionar o desempenho dos processos empresariais.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Você trabalha na área de produção de uma grande multinacional fabricante de medicamentos, que tem como objetivo estratégico a excelência operacional. O gestor da área informou que a meta é reduzir o número de defeitos na fabricação de blisters em 2%, para que o índice de produtos com defeito da fábrica fique em 0,3%. Considerando esse cenário e o método SMART para definição de metas, qual das seguintes afirmativas sobre a definição de metas é a mais adequada?

A

As metas devem ser específicas, como a redução de defeitos em blisters em 2%.

B

As metas devem ser mensuráveis, permitindo o acompanhamento do índice de produtos com defeito.

C

As metas devem ser atingíveis, considerando os recursos e as capacidades da fábrica.

D

As metas devem ser relevantes para o objetivo estratégico de excelência operacional.

E

As metas devem ser baseadas em indicadores qualitativos, que fornecem uma visão mais abrangente do processo.



A alternativa C está correta.

No método SMART, as metas devem ser alcançáveis, o que significa que elas devem ser realistas e factíveis dentro de condições e recursos disponíveis na organização. Considerando o contexto da redução de defeitos na fabricação de blisters, é fundamental garantir que a meta de redução em 2% seja viável com os recursos existentes na fábrica, evitando estabelecer metas inatingíveis que possam desmotivar a equipe.



## Questão 2

Você é parte de uma equipe de desenvolvimento de produtos em uma empresa de tecnologia que busca implementar o método FAST (fácil, acelerado, específico e testável) para definir metas. Considerando esse cenário, qual das seguintes afirmativas sobre o método FAST para definição de metas é a mais adequada?

A

As metas devem ser flexíveis para se adaptarem a mudanças repentinas no mercado.

B

As metas devem ser alcançadas em um curto prazo, geralmente dentro de uma semana.

C

As metas devem ser amplas e abrangentes para permitir várias interpretações.

D

As metas devem ser tangíveis e mensuráveis para garantir um progresso claro.

E

As metas devem ser estabelecidas sem a necessidade de testes ou validações prévias.



A alternativa D está correta.

No método FAST, as metas devem ser tangíveis e mensuráveis para garantir que haja um progresso claro e que os resultados possam ser facilmente avaliados. Estabelecer metas específicas e mensuráveis permite que a equipe acompanhe seu desempenho e faça ajustes conforme necessário para alcançar os objetivos definidos. Isso proporciona uma direção clara e foco nas ações necessárias para atingir as metas estabelecidas.

## Considerações finais

Tendo em vista as definições apresentadas neste conteúdo, você é capaz de entender o que é um desempenho de processo, os modelos existentes e como avaliá-los. E utilizando a metodologia SMART, você poderá definir metas para os indicadores de desempenho de processos, os PPIs, e para os indicadores-chave de desempenho de processos, os KPIs.

### Podcast

Para encerrar, ouça um resumo sobre os principais assuntos aqui abordados.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

## Explore +

Confira o que separamos especialmente para você!

Navegue no **site da PPINOT** e veja um conjunto de ferramentas e técnicas para a definição e análise automática de indicadores de desempenho de processos.

Busque vídeos sobre os temas **KPI** e **SMART**. Há uma grande quantidade de exemplos e materiais a respeito.

Visite o site da **Celonis**, líder de mercado em Process Mining.

Procure vídeos na Internet para saber mais a respeito dos temas **BSC** e **OKR**.

Leia o livro **Avalie o que importa**, de John Doerr.

Pesquise sobre a renomada **revista de gestão do MIT** e analise os artigos que comparam os modelos **SMART** e **FAST**.

## Referências

AABEYGUNASEKERA, A. W. J. C. *et al.* **Process performance measurement system characteristics: an empirically validated framework**. In: Business Process Management Forum: BPM Forum 2019, Proceedings (Lecture Notes in Business Information Processing, v. 360, p. 211-227, 2019).

ANDREWS, R. *et al.* **Quality-informed semi-automated event log generation for process mining**. Decision Support Systems, v. 132, p. 41, February, 2020.

DAVENPORT, T. H.; SPANYI, A. **What process mining is, and why companies should do it?** Harvard Business Review, v. 2019, p. 2-7, Abr. 2019.

DEL-RÍO-ORTEGA, A. *et al.* **Using templates and linguistic patterns to define process performance indicators.** Enterprise Information Systems, v. 10, n. 2, p. 159-192, 2014.

FRANCISCHINI, P. G.; FRANCISCHINI, A. S. N. **Indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KOHLBACHER, M.; GRUENWALD, S. **Process ownership, process performance measurement and firm performance.** International Journal of Productivity and Performance Management, v. 60, n. 7, p. 709-720, 2011.

KUENG, P. **Process performance measurement system:** a tool to support process-based organizations. Total Quality Management, v. 11, n. 1, p. 67-85, 2000.

MARSHALL JUNIOR, I. *et al.* **Gestão da qualidade e processos.** Rio de Janeiro: FGV Management, 2012.

SAAB, N.; HELMS, R.; ZOET, M. **Predictive quality performance control in BPM:** proposing a framework for predicting quality anomalies. Procedia Computer Science, v. 138, p. 714-723, 2018.

SULL, D.; SULL, C. **With Goals, FAST Beats SMART.** MIT Sloan Review, Mai. 2018.

VAN LOOY, A.; SHAFAGATOVA, A. **Business process performance measurement:** a structured literature review of indicators, measures and metrics. SpringerPlus, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2016.

WIELAND, U. *et al.* **Process performance measurement system** – towards a customer-oriented solution. Business Process Management Journal, v. 2, n. 2, p. 312-331, 2015.