

DIVULGAÇÃO/FALCONI



**POR LUIZ ROBERTO PRATES**

ENGENHEIRO, CONSULTOR E SÓCIO DA FALCONI CONSULTORES DE RESULTADOS, MESTRE EM ECONOMIA E PRODUTIVIDADE, ALÉM DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DA INOVAÇÃO, ATUANDO EM DIVERSOS SEGMENTOS.

✉: contato@falconi.com

# COMO MEDIR O DESEMPENHO DAS ÁREAS DE SUPORTE?

A definição de indicadores e metas para os processos finalísticos de uma empresa é uma prática regularmente adotada pelos gestores.

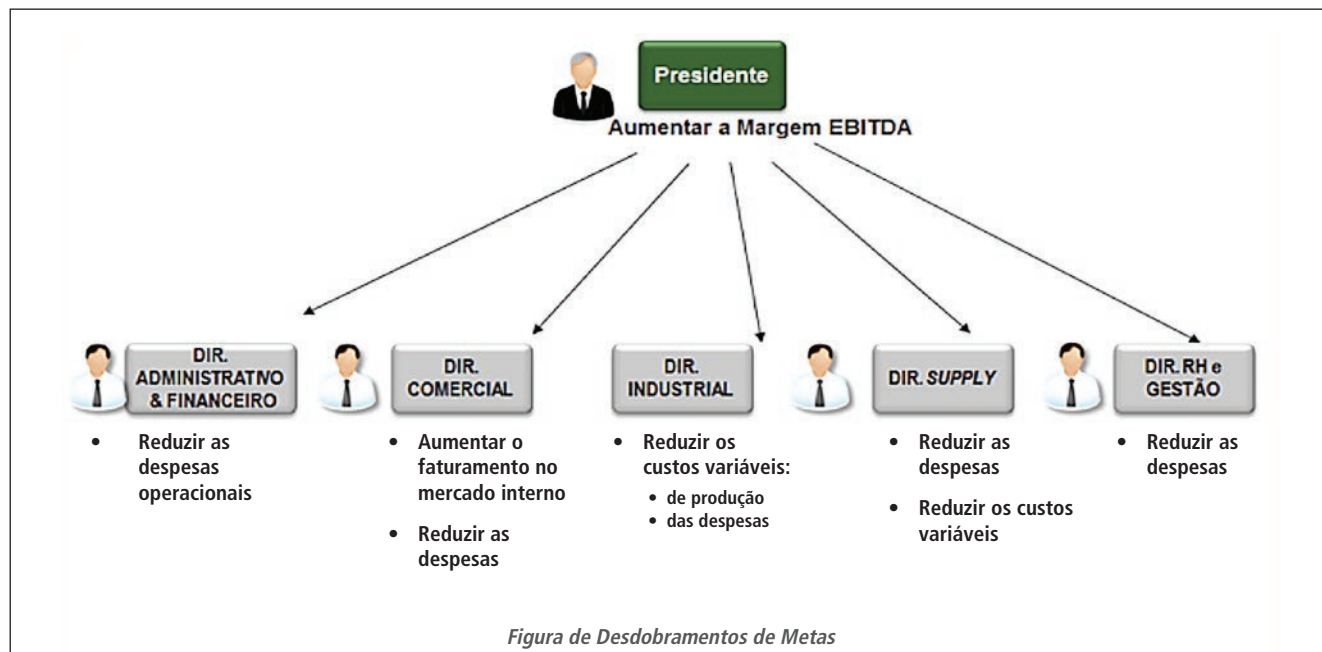
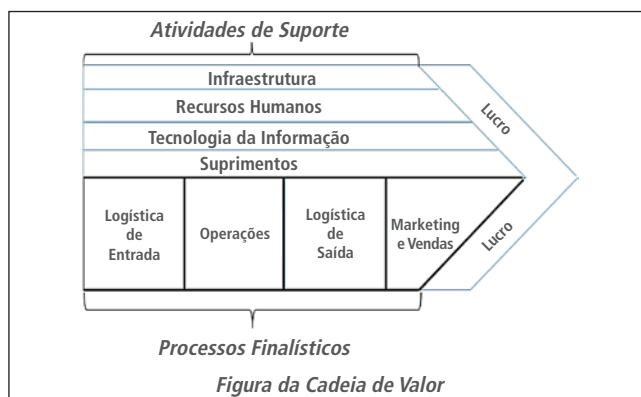
Os resultados dos processos de plantio, produção, vendas e distribuição são relativamente fáceis de medir, pois estão matemática e diretamente associados aos resultados fins da empresa como receita, custos de produção e distribuição.

Quando vamos elaborar o planejamento para o próximo ano, começamos pela definição do lucro esperado. Para tal, precisamos definir a receita, as despesas e os custos necessários para alcançarmos o lucro esperado. Assim, vamos desdobrando esses indicadores até o último nível dos processos de produção, de vendas e de distribuição, como na *Figura de Desdobramento de Metas* mostrada em destaque neste artigo. Para as despesas, também há relativa facilidade, pois os desdobramentos acontecem pelas áreas e/ou contas dentro das áreas, como demonstrado na mesma figura.

Esses indicadores geralmente se referem aos processos finalísticos

da cadeia de valor de uma empresa, à exceção dos relativos a despesas, que também são desdobrados para os processos de suporte, ou seja, aqueles das áreas administrativas e/ou de *back office*.

No esquema *Atividades de Suporte*, apresentamos exemplos de processos/áreas de suporte de uma empresa.



Processos Finalísticos	Indicador	Processos de Suporte							
		RH	TI	Fin.	Sup.	Man.	CQ	Meio amb.	
Plantio	Rendimento	XXX					XX	XXX	XXX
Produção	Produção/dia	XXX				X	XXX	XXX	XXX
Vendas	Volume vendido	XX	X						
Logística	Custo/km	X	XXX	XXX					XX

Figura de Correlação entre Processo de Suporte e Indicadores dos Processos Finalísticos

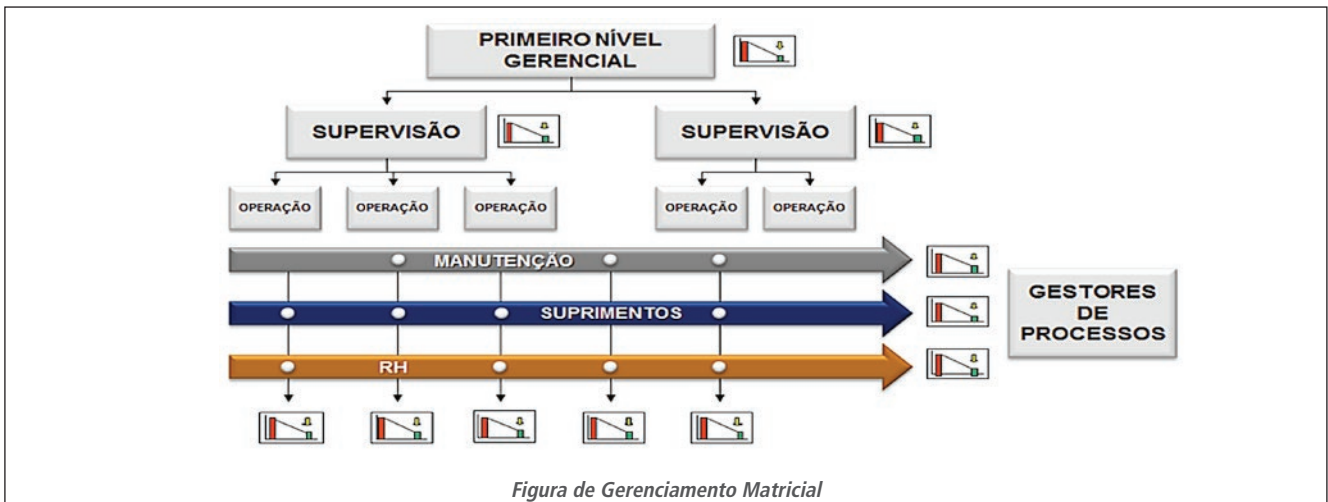


Figura de Gerenciamento Matricial

Pergunta a ser feita: como assegurar que as áreas/processos de suporte contribuam para os resultados globais anuais da empresa?

As áreas de Recursos Humanos, Contabilidade, TI, Jurídica e de Compras, por exemplo, certamente contribuem para o alcance das metas globais anuais. Há, porém, uma grande dificuldade em estabelecer os indicadores e definir os valores que tenham relação direta com as metas globais.

O primeiro passo consiste em conhecer os indicadores e os valores das metas anuais dos processos finalísticos e levantar com os gestores desses processos as principais causas a impedir seu cumprimento.

Uma vez conhecidas as causas, deve-se avaliar se algumas delas podem ser ocasionadas pelo desempenho dos processos de suporte. Depois de identificada a relação do processo de suporte com a causa, pode-se definir o indicador de desempenho do processo de suporte. Pronto! Agora é quantificar o impacto daquela causa na meta do processo finalístico e, assim, definir o valor da meta para o indicador do processo de suporte!

A título de exemplo, vamos supor que uma das causas para não se alcançar a meta de produção seja o absenteísmo da mão de obra operacional. O valor máximo de absenteísmo para o alcance da meta de produção, ou seja, a meta do absenteísmo é quantificada. Quais processos de gestão de pessoas podem ocasionar o absenteísmo? Recrutamento e seleção? Desenvolvimento de pessoas? Condições de trabalho? A partir da identificação desses processos e do levantamento de seus resultados, pode-se quantificar seu impacto no absenteísmo e definir os valores meta.

Outra forma de se definirem os indicadores e as metas para os processos de suporte é: avaliar a correlação entre os indicadores dos processos finalísticos e os processos de suporte. Pode-se elaborar uma matriz, como a descrita na *Figura de Correlação entre Processo de Suporte e Indicadores dos Processos Finalísticos* para se identificar essa correlação.

Uma vez identificado o nível de correlação, torna-se possível definir os indicadores dos processos de suporte que mais afetam os indicadores dos processos finalísticos. Algumas técnicas estatísticas podem ser utilizadas para se medir a correlação e definir os valores meta.

O gerenciamento matricial por processos, que tem sido utilizado em muitas empresas, facilita a identificação das relações entre os processos de suporte e os processos finalísticos também. Após mapeados os processos de suporte e sua interface com os processos finalísticos, podem-se definir indicadores comuns e estabelecer metas compartilhadas entre os gestores de processos e os gestores das áreas dos processos finalísticos. **(Veja a Figura de Gerenciamento Matricial.)**

### E eu, como gerente, o que devo fazer?

Se você for gerente de uma área de suporte, a primeira coisa que deve fazer é procurar os gestores dos processos finalísticos de sua empresa e perguntar como pode ajudá-los a alcançar suas metas anuais. Daí para a frente, verá como é fácil definir suas metas e mostrar o valor de seu processo de suporte para todos da sua empresa. ■

O conteúdo da coluna Liderança é produzido pela FALCONI Consultores de Resultado, uma das maiores consultorias de gestão do país. Envie suas perguntas, dúvidas ou sugestões para [falconi@maquinacohnwolfe.com](mailto:falconi@maquinacohnwolfe.com)

