

**INDICADORES DE DESEMPENHO EM SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO
AMBIENTE: UMA FERRAMENTA PARA A MELHORIA CONTÍNUA NA GESTÃO
DAS ORGANIZAÇÕES**

Larissa Gomes da Costa¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo avaliar a utilização dos indicadores de desempenho como ferramenta de gestão nas organizações diante da necessidade cada vez maior de controle das informações, desta forma foi realizado a avaliação do grau de importância e feito o levantamento das vantagens que um sistema de medição de desempenho pode trazer à organização diante da globalização e da necessidade de aplicação eficiente dos recursos. Ressalta-se que estes indicadores podem contribuir para a uma gestão mais eficiente e fundamentada em seus processos. Neste contexto, o artigo apresenta uma abordagem da gestão integrada em saúde, segurança e meio ambiente e da importância dos indicadores de desempenho. Trata-se de uma pesquisa teórica que analisou artigos, livros, teses, e documentos publicados por empresas e pesquisadores que fazem uso dessa ferramenta de gestão. É fato que a resistência a determinadas mudanças ainda é grande, mas é preciso capacitar funcionários orientando sobre a importância destas ferramentas pois, o mercado cada vez mais competitivo exige um modelo de gestão aberto e eficiente, com base no processo de melhoria contínua.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Melhoria Contínua. SGI.

**HEALTH, SAFETY AND ENVIRONMENTAL PERFORMANCE INDICATORS:
APPLIANCE FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS**

¹ Acadêmica do Curso de Sistema de Gestão Integrada: Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Saúde no Trabalho e Qualidade do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: larissagomesdacosta@yahoo.com.br

² Professora Mestra. Orientadora do Curso de Sistema de Gestão Integrada: Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Saúde no Trabalho e Qualidade do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

ABSTRACT

The following article has the purpose of evaluating the use of performance indicators as a management appliance in organizations. Facing the ever growing need of information control, an evaluation was made on the degree of importance and also a survey of the advantages that a performance measuring system can bring to the organization in face of globalization and the need to apply resources in a more efficient manner. It is emphasized that such indicators may contribute to a management that is more efficient and substantiated in its processes. In this context, the article presents an approach of integrated management in health, security and environment as well as the importance of performance indicators. It is a theoretical research that analyzed articles, books, thesis and documents published by companies and researchers who use this management appliance. It is a fact that there is still a great resistance to certain changes, however, it is necessary to qualify employees by guiding them on the importance of these appliances because the evermore competitive market demands an open and efficient management model based on the process of continuous improvement.

Keywords: Performance indicators. Continuous Improvement. SGI.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o mundo atualmente muda a uma velocidade muito alta e a globalização surge como uma condição quase que obrigatória para as empresas, principalmente pela invasão de tecnologia que conecta várias pessoas do mundo simultaneamente. Com o aumento da globalização entre os países, a competição se torna cada vez maior entre as empresas, estejam localizadas fisicamente, próximas ou não. Frente a essa situação no mercado, as palavras de ordem nas organizações são controle, eficiência e rentabilidade para que a sua sustentabilidade no mercado esteja garantida.

A fim de adaptar-se as circunstâncias que o mercado impõe às empresas, diversos segmentos de organizações vêm buscando cada vez mais adotar ações estratégicas gerenciais que visem a contribuição com a eficiência no emprego de seus recursos financeiros a fim de minimizar os custos, otimizar os processos e

garantir a sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, destaca-se a adoção de modelos por uma gestão direcionada à melhoria contínua. Nesse sentido, tendo em vista a visão econômica atual, é preciso avaliar bem o modelo de gestão adotado pelas empresas e qual o papel dos indicadores quanto aos ganhos competitivos reais. Portanto, é necessário a avaliação das ferramentas gerenciais e a análise crítica que esta proporciona.

Apesar do reconhecimento da importância da gestão integrada em saúde, segurança e meio ambiente, muitas empresas ainda desconhecem os benefícios e a contribuição de metas através do estabelecimento de indicadores com base na melhoria contínua. Esta pesquisa busca avaliar o papel dos indicadores de desempenho em saúde, segurança e meio ambiente e avaliar a contribuição desse modelo de gestão como ferramenta metodológica, a fim de validar a proposta e verificar a importância dos indicadores de desempenho como ferramenta para a formulação de objetivos e fixação de metas nas empresas. Com base nesse foco e entendendo-se que os sistemas de gestão apresentam expressivo potencial para o desenvolvimento das empresas, buscou-se identificar os benefícios que podem ser alcançados a partir da implementação de indicadores de desempenho em saúde, segurança e meio ambiente.

A motivação principal deste artigo surge, inicialmente, da própria dificuldade encontrada em justificativas que suportem a escolha dos indicadores de desempenho sendo que estes sejam verdadeiros indicadores de melhoria e que apoiem à decisão da alta gestão corporativa. Os resultados da avaliação de desempenho não devem ser vistos como uma informação isolada, ao contrário, os dados refletem a imagem da própria organização incluindo todas as partes integrantes do sistema e que estão relacionados entre si, constituindo o sistema de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O DESEMPENHO

A verificação e o acompanhamento do desempenho das empresas, surgem como uma parte integrante do controle da administração. A conceituação do desempenho no âmbito das organizações consiste na capacidade das empresas em

atingir seus objetivos estratégicos através da implementação e do acompanhamento de estratégias que podem ser adotadas com base na definição de suas metas, o que cabe dizer, faz parte do seu planejamento. Para garantir a solidez no sistema, as empresas devem optar por indicadores de desempenho compatíveis com o seu negócio e que permitam a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica. Segundo Campbell (1997, p. 41), administradores e empregados necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias.

Para Cruz (2009) os indicadores têm de estar ao serviço dos objetivos, medindo o seu desempenho para se poder controlar a organização. Os indicadores permitem avaliar a situação da organização e as empresas devem ter em mente que os indicadores devem ser de fácil medição e quantificação e estar verdadeiramente relacionados com os objetivos da organização, pois, a sua interpretação vai permitir reportar o que foi medido, definir novas responsabilidades, monitorar e avaliar o desempenho, inter-relacionar as pessoas, os processos e elencar as ações de melhorias que forem necessárias.

2.1.1 Desempenho nas organizações através do controle

As ações estratégicas corporativas evidentemente têm por objetivo o crescimento organizacional da empresa, e por esse motivo, as ações devem ser traçadas através da implementação e da medição de suas metas. Desta forma, o acompanhamento do desempenho corporativo surge como ferramenta que agrega valor à cultura organizacional, pois desenvolve competências relacionadas ao planejamento e execução das atividades, prioriza a capacidade de trabalho em equipe e promove a confiabilidade do sistema produtivo, dando o rumo das ações que deverão ser adotadas. Segundo Tachizawa (2011, p. 281), “[...] o que não pode ser medido não pode ser avaliado e, conseqüentemente, não há como decidir sobre ações a tomar”.

Do mesmo modo, com a necessidade cada vez maior de ter uma gestão transparente dos números de uma empresa, o uso dos indicadores de avaliação de desempenho auxilia as organizações a quantificar e relatar o desempenho de seus sistemas de gestão. Segundo Peris-Mora et al. (2005), indicadores são instrumentos que avaliam o lado positivo ou o estado negativo do ambiente e as conseqüências das medidas aplicadas.

É importante destacar que os resultados obtidos com a avaliação de desempenho não podem ser considerados como um evento isolado, mas sim como sendo a imagem que transmite à própria organização com todas as suas partes e que estão se relacionado, elas constituem o sistema de gestão da própria organização. A Norma ISO 9004:2011, Sistemas de gestão da qualidade - Linhas de orientação para a melhoria de desempenho, aborda a necessidade da utilização de indicadores de desempenho nas organizações.

2.1.2 Indicadores de desempenho

A globalização é um fenômeno mundial e irreversível em que os países competem entre si e através desse processo estabelecem um processo de seleção organizacional global, onde somente as empresas mais estabilizadas economicamente e com maior capacidade de adaptação a realidade atual sobrevivem. Diante deste cenário, onde foi observado uma crescente preocupação com a rentabilidade das empresas e com a sustentabilidade das organizações, o monitoramento dos índices de gestão através da definição e implementação dos indicadores de desempenho nas organizações surgem como um vetor primordial da sociedade atual.

Com base nesse contexto, uma das tendências fundamentais no campo dos negócios é a importância da alta gestão corporativa adotar medidas com base em uma postura estratégica. Assim sendo, para que as ações estejam embasadas em dados precisos, o gestor deve compreender exatamente em qual cenário a sua empresa está inserida. Uma pesquisa sobre os impactos de programa de gestão pela qualidade total no desempenho de empresas britânicas concluiu que os efeitos foram benéficos (MANN; KEHOE, 1994).

De acordo com o Vim (2007) Indicador é o valor de uma grandeza fornecida por um instrumento de medição ou sistema de medição. Por meio da avaliação dos resultados dos indicadores, é possível monitorar os índices de desempenho para suporte ao sistema de gestão integrado da empresa. Um passo importante para o sucesso na implementação de sistemas de gestão conforme as normas internacionais ISO e OHSAS é que as normas promovem a padronização de todos os processos internos da organização, salientando-se ainda que a partir das

avaliações e do monitoramento dos objetivos e metas da empresa a partir dos índices dos indicadores, o processo poderá ser melhorado continuamente.

Segundo Neves (2012):

Um sistema de indicadores permite que a empresa possa medir como andam os seus processos, permite que o seu desempenho seja avaliado, o desempenho entre diversos setores possam ser comparados, os pontos fortes e fracos sejam identificados e o progresso e modificações ao longo do tempo sejam controlados.

Para confirmar essa definição, pode-se ainda utilizar os conceitos estabelecidos pela ISO 9001 na sua última revisão, que ocorreu em 2015 e diz claramente que os métodos utilizados para a medição e o monitoramento devem demonstrar a capacidade em alcançar os resultados planejados.

O uso de indicadores como ferramenta de gestão ajudara a companhia na criação de um bom planejamento, porém, para isso se faz necessário entender que o indicador é um meio, é parte do processo, e não um fim como a maioria das pessoas pensam. Os indicadores de desempenho consistem basicamente em comparação entre o resultado desejado e o resultado legitimado. Assim, antes de definir os indicadores, se faz necessário identificar qual o resultado desejado, para então poder estabelecer os indicadores que realmente sejam pertinentes para a organização e que suas análises possam embasar determinadas tomadas de decisões organizacionais.

2.2 SISTEMAS DE GESTÃO EM SEGURANÇA - CONCEITO

Um sistema de gestão integrado em saúde e segurança do trabalho consiste na combinação de processos, procedimentos e práticas adotadas por uma organização, para implementar sua política e atingir seus objetivos de forma mais eficiente do que por meio de múltiplos sistemas de gestão. Esse modelo de gestão segue os padrões estabelecidos em normas técnicas aplicáveis a qualquer tipo de organização e que possibilitam o gerenciamento de todos os processos e atividades da empresa.

A implementação dos conceitos e da cultura prevencionista relacionados a segurança e a saúde no trabalho, bem como o comprometimento em manter a respectiva conformidade com as exigências estabelecidas pela legislação são

considerados como responsabilidades e dever do empregador. Nessa perspectiva, a aplicação de uma abordagem sistêmica à gestão de saúde e segurança do trabalho na empresa assegura que o nível de prevenção e de proteção esteja sendo continuamente avaliado e sustentado através da melhoria contínua.

Os sistemas de gestão organizacionais são muitas vezes utilizados nos processos de tomada de decisão de empresas, quer seja na compra de equipamento, no alargamento do negócio ou simplesmente na seleção de novo mobiliário. Esta metodologia deve ser facilmente adaptável as mudanças que possam ocorrer na operação da organização e também a exigências legais.

As normas técnicas que abordam conceitos voltados para os sistemas de gestão integrado asseguram o envolvimento da alta direção da empresa nesse processo e com isso deve assegurar que o sistema seja construído para melhorar a eficácia das medidas de prevenção e de proteção ao trabalhador, além de, igualmente assegurar que as auditorias contribuam para o processo de melhoria contínua em vez de se tornarem mecanismos para melhorar unicamente os resultados da própria auditoria ou apenas da empresa em si.

2.3 SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO (SGSST)

2.3.1 Benefícios para a organização

O mundo contemporâneo traz cada vez mais necessidade de atualização das informações de forma rápida e eficaz. Além disso, o volume dessas informações é cada vez maior, reforçando a necessidade de mudança e adaptação na metodologia de controle dessas informações. Hoje, se faz necessário estar preparado para trabalhar com diversas variáveis possíveis, ter as informações corporativas de forma correta e de fácil acesso com a capacidade para conseguir analisar todos os dados que vão além das paredes da empresa para conseguirmos obter uma vantagem competitiva em relação ao mercado atuante.

Esse novo paradigma organizacional aumenta cada vez mais a pressão nas empresas pela adoção de uma estratégia que consiga lidar com todas essas esferas hoje solicitadas pelo mercado corporativo. Dessa forma, os sistemas de gestão integrado em saúde e segurança surgem como uma alternativa eficiente, afinal são

normas técnicas aplicáveis a qualquer tipo de organização e que possibilitam o gerenciamento de todos os processos e atividades da empresa.

Ao atuar com um sistema integrado de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional (OSHAS 18001), torna a empresa capaz de conhecer e controlar grande parte de suas variáveis, além de ter condições de retroalimentar essas informações, tornando-se muito mais eficiente e competitiva do que seus concorrentes pois gera um ambiente mais saudável e produtivo, dentre os principais benefícios pode-se citar a melhoria da imagem da empresa junto ao mercado e a seus clientes; melhoria do desempenho organizacional e aumento da competitividade; redução de custos operacionais e administrativos; controle no atendimento aos requisitos legais aplicáveis a empresa e captação de novos clientes.

2.3.2 PDCA aplicado ao gerenciamento de segurança e saúde ocupacional

Diante do estabelecimento de indicadores e de metas organizacionais, um fato extremamente fundamental de se pensar são os processos de melhoria contínua pois, o mundo muda a todo instante e o acompanhamento do desempenho dos sistemas de gestão das empresas deve estar em constante alinhamento a realidade que o mercado exige.

Os indicadores possibilitam conhecer a real situação que se deseja modificar, além de estabelecer as prioridades, escolher os beneficiados, identificar os objetivos e traduzi-los em metas e, podendo assim, acompanhar de modo eficaz o andamento dos trabalhos, avaliar os processos, adotar os redirecionamentos necessários e verificar os resultados e impactos obtidos (SERVIÇO..., 2010).

2.3.3 Normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho

As Normas Regulamentadoras relativas à segurança e à medicina do trabalho do Ministério de Trabalho e Emprego são requisitos legais obrigatórios e devem ser cumpridas pelos setores privados e públicos, de acordo com a sua aplicabilidade. Nesse sentido, os órgãos públicos que possuem empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), também devem cumprir todas as exigências de observância obrigatória. Caso o empregador descumpra com alguma

dessas normas, a ele está previsto a aplicação das penalidades estabelecidas na legislação.

Atualmente o Ministério do Trabalho e Emprego possui 36 normas vigentes e elas estão voltadas basicamente para regulamentar algumas atividades quanto aos cuidados e à diligência que se deve ter com seus funcionários do ponto de vista da saúde e segurança do trabalho, sem lhes conferir o benefício em relação ao descumprimento das demais regras e disposições vigentes na legislação, abrangendo as convenções e os acordos coletivos de trabalho. Mesmo com um único objetivo, os temas de cada Norma Regulamentadora são diferentes.

Os sistemas de gestão integrado exigem o controle em relação ao atendimento aos requisitos legais aplicáveis a organização, nesse contexto incluímos o atendimento as Normas Regulamentadoras do MTE. As empresas que investem em saúde e segurança do trabalhador, torna-se mais suscetível a acidente, multas e outras complicações como por exemplo no cálculo do Fator Acidentário Previdenciário (FAP), que onera empresas cujas práticas não são ainda as mais adequadas.

2.3.4 Inspeção do trabalho

As Inspeções do trabalho têm a função principal de detectar possíveis riscos e/ou perigos de acidente, além de garantir que o sistema de gestão da empresa está sendo frequentemente avaliado e com isso promovendo a melhoria contínua nos seus processos. As inspeções do trabalho são uma ferramenta muito importante do ponto de vista organizacional e nesse processo é fundamental envolvimento de todos os setores. É importantíssimo que nas inspeções que se identifiquem não conformidades no sistema, imediatamente sejam tomadas as medidas de controle necessárias. Uma inspeção consiste na realização de uma avaliação planejada, programada e executada por uma equipe de setores diferentes, independentes da área auditada, a fim de verificar a eficácia do sistema implantado e servem como mecanismo e aperfeiçoamento do sistema.

2.4 PRODUTIVIDADE: CONCEITOS

A Administração da Produção ou Administração de Operações trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). A Administração da Produção envolve o gerenciamento e controle de recursos materiais e físicos da empresa que incluem desde os equipamentos e instalações, até as questões relacionadas a qualidade/custo da matérias-primas e as tecnologias de produção aplicadas, além disso a produção é um processo de gestão que deve envolver todos os níveis de gerência e de colaboradores. Através da integração e do gerenciamento dos fatores citados, a produtividade da organização objetiva o alcance da eficácia e eficiência no seu processo produtivo.

2.4.1 CICLO DA PRODUTIVIDADE

A gestão da produtividade nas empresas vem se consolidando cada vez mais importante para o sucesso de uma empresa em decorrência do mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Diante disso, para que uma empresa seja bem-sucedida no mercado, além de outros fatores, o controle do ciclo produtivo é fundamental. Sem produtividade ou sem a eficiência do processo produtivo, dificilmente uma empresa vai conseguir sobreviver no mercado.

Existem diversos aspectos que impactam diretamente na eficiência da produção e as empresas precisam estar atentas a esses aspectos, dentre os principais, pode citar os colaboradores, os processos, os métodos utilizados, e a concorrência pois, colaboradores sem treinamento, desmotivados, vão produzir menos; processos sem métodos definidos e sem controle, produzirão quantidades menores e gerarão produtos defeituosos; a concorrência, que muitas vezes consegue parcelas expressivas do mercado, influenciando na produtividade.

Com base nessas informações, as empresas precisam gerir eficazmente a produção para podermos aproveitar melhor todos os recursos disponíveis, pois a produtividade não significa somente produzir cada vez mais e sim saber utilizar-se dos recursos de maneira eficiente e eficaz. A administração da produção tem como um dos principais papéis, a busca contínua pela melhoria da produtividade, esse fator implica em um esforço de racionalização e melhorias no aproveitamento dos recursos disponíveis na empresa.

O ciclo da produtividade é composto de 4 etapas bem definidas, sendo elas: a medida da produtividade, a empresa deve elaborar um diagnóstico completo do nível de produtividade atual na organização; a avaliação da produtividade, em que nessa etapa a empresa deve comparar as medidas elaboradas com índices equivalentes de outras empresas, preferencialmente no mesmo ramo de atuação; o planejamento da produtividade, através das comparações feitas, deve-se planejar níveis a serem atingidos; e por fim, a melhoria da produtividade, a empresa deve definir claramente os objetivos que se almeja alcançar, agir analisando e introduzindo as melhorias propostas. Após as quatro etapas, verifica-se novamente as melhorias já na etapa 1 do ciclo seguinte, e assim sucessivamente.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido com a utilização de pesquisa do tipo exploratória com base em estudos teóricos realizados através de uma bibliografia especializada e selecionada onde será dado o tratamento qualitativo aos dados coletados.

Os procedimentos metodológicos são divididos em duas etapas. A primeira etapa constitui a base teórico-prática e será desenvolvida a partir de estudos integrados da importância e dos benefícios dos indicadores de desempenho em saúde, segurança e meio ambiente, sendo subdividida em duas etapas em que a primeira consiste no planejamento das atividades e a segunda consiste na etapa de levantamento bibliográfico através da seleção de materiais especializados que fornecem subsídios adequados para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e levantamento dos dados.

A segunda etapa constitui a análise integrada dos dados e tem como base a sistematização dos dados obtidos na primeira etapa através da avaliação do nível de contribuição dos indicadores de desempenho em saúde, segurança e meio ambiente nas organizações e a avaliação da proposta de implementação desta ferramenta como instrumento para a melhoria contínua dos processos organizacionais. Ao final da análise, foi realizado a compilação dos dados e a construção do artigo científico.

4 RESULTADOS

Diante dos dados coletados, das análises realizadas e das informações avaliadas, foi constatado que de um modo geral, na maioria das empresas, aparentemente, o problema em relação a definição e ao uso de indicadores como ferramenta de gestão no sistema integrado entre saúde, segurança e meio ambiente não se relaciona com a questão relativa a falta de sistemas de informação (hardware/software) e/ou de infraestrutura para traduzir os dados da companhia em informações relevantes que possam ser usadas como base para o processo de tomada de decisão. Porém, hoje os sistemas de medição de indicadores monitoram, principalmente, dados relacionados as dimensões críticas de sucesso da organização, sendo acessado, porém, apenas pelas esferas gerenciais superiores.

A revisão 2015 da ISO 9001, em seu item 4.4 diz que a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma. Assim, mediante a implementação do modelo de gestão integrado entre saúde, segurança e meio ambiente, deve-se definir os processos que podem afetar diretamente o nosso produto ou serviço, identificar as características importantes desse processo, e conseqüentemente, medir ou monitorar tais processos, ou seja, definir os indicadores de desempenho e analisar criticamente os resultados obtidos para que essas informações possam dar suporte a tomada de decisão pela Cia e por conseguinte, melhorar o desempenho organizacional.

Até a versão 2008 da ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, a norma não usava diretamente o termo “Indicador de Desempenho”, muito embora pelo contexto da norma ela acabava deixando implícito a importância da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo. Essa mudança na revisão da norma, ratifica que a organização deve identificar e monitorar seus processos considerados críticos para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos. Descumprir essas etapas, pode ser agente causador de não-conformidade no sistema.

É necessário, portanto, que se compreenda que os indicadores devem interagir entre si e com o negócio para que se constituam em instrumentos eficazes de gestão, segundo Slack et al. (1997):

Não existe possibilidade de reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único indicador, há necessidade real de aplicar diversos indicadores para atingir os mais variados aspectos nos quais a estratégia de negócio se realiza.

A filosofia de funcionamento de um sistema de indicadores tem por base o sistema de melhoria contínua, proposta pelas normas da série ISO 9000, 14001 e da OHSAS 18001, a melhoria contínua (ciclo do PDCA) constitui uma importante ferramenta para a gestão dos processos e que pode ser utilizada inclusive para melhoria dos próprios indicadores, fazendo isso, eventualmente indicadores terão de ser repensados, reavaliados ou até mesmo excluídos do programa de gestão.

O processo de globalização exige cada vez mais a integração dos conceitos dentro de uma organização e exige que esses conceitos estejam alinhados as premissas do mercado global, é fato que algumas empresas ainda são resistentes a esse modelo de gestão porém, se faz necessário sair de um modelo de análise subjetivo e alinhado a velocidade do mercado global, desenvolver, analisar e monitorar os nossos dados da organização para que se possa oferecer a esse mercado, que hoje já é mundial, de fato o que é tendência, tudo isso a um tempo recorde, qualidade satisfatória ao cliente e ao menor custo possível.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados observados, foi constatado que a aplicação de indicadores de desempenho surge como aliada para um modelo de gestão sustentável pois, enquanto se configura como uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização, deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional. Para isso, se faz necessário que os processos estejam bem definidos e alinhados com a política da organização para que sejam claros a toda a força de trabalho e possam suportar de maneira clara e eficaz as tomadas de decisões.

Com as grandes transformações no cenário global, seja ela econômica, social ou tecnológica, também as organizações estão mudando com grande

velocidade e precisam manter esse ritmo de mudança alinhado com as necessidades do mercado. A mudança no cenário global traz como consequência para as organizações uma maior competitividade e um aumento das exigências dos consumidores. As organizações necessitam de uma referência confiável que indique aos gestores e a toda sua força de trabalho, inclusive as suas partes interessadas do sistema, se o trabalho realizado está sendo feito de maneira adequada, sem deixar de levar em consideração que o sistema precisa embasar a tomada de ações com foco na melhoria contínua.

Essas transformações também exigiram e exigem das empresas mudanças de paradigmas e uma reflexão sobre os modelos e técnicas administrativas adotadas e com isso empresas precisam começar a se preocupar mais com os seus recursos humanos, ou seja com a saúde ocupacional dos seus funcionários. Precisam manter o foco também voltado para o ambiente de trabalho adequado, ou seja, para a segurança do trabalho. Além de que precisam ter o zelo e a responsabilidade do ponto de vista ambiental, inclusive com os recursos naturais da sua área de influência ou da sua comunidade do entorno. Partindo desse ponto de vista, as organizações devem ser mais preocupadas com as demandas dessa natureza, percebendo que só assim poderão motivar seus funcionários a atingirem os objetivos organizacionais e seus clientes a manterem o compromisso com a empresa, mediante a sua responsabilidade e qualidade do produto.

6 CONCLUSÃO

As empresas hoje estão inseridas em um cenário onde a concorrência assume escalas globais e posturas cada vez mais agressivas, nesse sentido, as empresas devem apresentar cada vez mais resultados mais eficientes para que se mantenha sustentável, oferecendo ao mercado consumidor o seu melhor, além de preços acessíveis ao seu público e produtos/serviços com a melhor qualidade possível. Pensando nisso, as organizações são obrigadas a manter um padrão de gestão que lhe garanta resultados competitivos, sem deixar comprometer o atendimento ao seu mercado consumidor e as regulamentações legais pertinentes ao negócio.

Assim, com base nos dados coletados, foi constatado que os sistemas de medição de desempenho surgem como forte aliado a esse mercado tão exigente e

para isso os indicadores adotados pela companhia precisam refletir exatamente o que a empresa almeja, fornecendo informações mais rápidas e adequadas para suportar o gerenciamento do negócio. Essa nova concepção vem sustentada mais expressivamente agora diante da nova versão da ISO 9001 pois aborda os conceitos de indicadores de desempenho de forma mais explícita como ferramenta importante importância para a obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo.

Ao estabelecer uma abordagem voltada ao monitoramento dos resultados, a determinação de indicadores de desempenho surge como fator fundamental para a embasar a tomada de decisão baseada em fatos e dados reais congruentes com o objetivo do negócio e embasadas no processo de melhoria contínua. Afinal, essa é a verdadeira melhoria contínua pois a empresa deixa de analisar dados subjetivos e passa a conhecer profundamente os seus processos e a sua operação.

Dessa forma, ratifica-se que a sistemática proposta nesse trabalho, não deve ser considerada somente no instante da implementação de um sistema integrado, mas sim, como metodologia diária de monitoramento da eficácia dos seus processos, além de dever também ser sempre usada quando mudanças estratégicas ou de processos forem necessárias. Assim, os efeitos dos resultados observados com a análise dos indicadores de desempenho não podem deixar de influenciar nas decisões para a melhoria contínua da organização.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001/2015:** Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2015.

CAMPBELL, Andrew. Keeping the engine humming. **Business Quarterly**, v. 61, n. 4, p. 40-46, 1997.

CRUZ, June Alisson. **Gestão de custos:** perspectivas e funcionalidades. Curitiba: Ibpex, 2009.

JORGENSEN, T. H.; REMMEN, A.; MELLADO, M. D. Integrated management systems – three different levels of integration. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 8, p. 713-722, 2006.

MANN, R.; KEHOE, D. An evaluation of the effects os quality improvement activities on business performance. **International Journal of Quality e Reliability Management**, v. 11, n. 4, p. 29-44, nov. 1994.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 5. ed. São Paulo : Saraiva, 2005.

NEVES, A. **O uso de indicadores chave de desempenho para avaliar a eficiência dos sistemas de gestão**. 2012. Mestrado (Dissertação) – Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança no ISEC – Instituto Superior de Educação e Ciências, 2012.

PERIS-MORA, E. et al. Development of a system of indicators for sustainable port management. **Marine Pollution Bulletin**, v. 50, n. 12, p. 1649-1660, 2005.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). **Construção e análise de indicadores**, Curitiba, 2010. 108 p. (Cartilha). Disponível em: <<http://www.eadsesipr.org.br/ead/mod/url/view.php?id=1892>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VOCABULÁRIO INTERNACIONAL DE METROLOGIA (VIM). 2007.