

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA INDICADOR DE QUALIDADE NOS LABORATÓRIOS DO CENTRO DE PESQUISA EM ALIMENTAÇÃO

Gavião, J.E. (UPF) ; Friedrisch, M.T. (UPF)

RESUMO

A avaliação de desempenho organizacional faz parte da gestão de empresas que possuem uma postura competitiva. Um sistema de avaliação de desempenho deve ser capaz de verificar se a empresa consegue atingir seus objetivos estratégicos, verificando a performance de seus processos e o alcance de suas metas. No que se refere ao desempenho, à qualidade aponta para características indicadoras da satisfação do cliente frente a produtos ou serviços. Este trabalho tem como objetivo implantar e monitorar indicadores que evidenciem a melhoria contínua no sistema da qualidade e nos processos do sistema de gestão do Centro de Pesquisa em Alimentação (CEPA), através da combinação de ferramentas específicas que identifiquem as necessidades de melhoria das atividades desenvolvidas.

PALAVRAS CHAVES

avaliação de desempenho; sistema de indicadores de; avaliação de desempenho

INTRODUÇÃO

O atual mercado em que as empresas estão inseridas está cada vez mais exigente. As organizações que desejam ter suas estruturas gerenciais sedimentadas e competitivas devem fazer uso de algum tipo de controle que demonstre o desempenho real de seus processos. Para tanto, é fundamental que as mesmas façam uso de sistemas de avaliação de desempenho que permitam que os gestores tenham conhecimento das perdas e ganhos da organização e de como proceder para que a agregação de valor e eliminação de perdas seja uma realidade (ALBANO, 2008). Desta maneira, as organizações são vistas como sistemas dinâmicos, com diversas variáveis, além das tradicionais medidas financeiras, que devem ser monitoradas e melhoradas continuamente. Um sistema nada mais é do que um conjunto de processos coordenados que realizam os objetivos essenciais da empresa. Os processos, para se tornarem eficazes, necessitam de medição e gerenciamento, caso contrário, a noção de acerto e erro na avaliação fica menos perceptível (AKAO, 1997). As empresas são formadas por um conjunto de processos que possuem diferentes medidas de desempenho. O desempenho global de uma organização é obtido através da sinergia entre os processos que a compõem. Uma sinergia positiva entre os processos e a execução dos mesmos de acordo com as metas estipuladas leva a organização a um desempenho global positivo, permitindo que a mesma chegue até seus objetivos estratégicos (MULLER, 2003). Atualmente, as empresas precisam quantificar sua eficiência, com o objetivo de maximizá-la e eliminar suas perdas. Dentro deste contexto, surge a importância e a necessidade da existência de um sistema de avaliação de desempenho em uma organização que seja capaz de quantificar, de forma consolidada, o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais (ALBANO, 2008).

MATERIAL E MÉTODOS

Será realizada uma reunião com um grupo multidisciplinar com representações das diferentes áreas da organização para avaliar se a missão visão e objetivos estratégicos da empresa ainda atendem a realidade atual. Levantamento dos processos Críticos Os principais processos da empresa devem ser identificados nesta etapa, sendo aqueles responsáveis pela execução do negócio da organização. Priorização dos processos críticos Para cada processo identificado anteriormente devem ser priorizados, os processos com pouco impacto em qualidade, custo, entrega ou imagem da empresa, atribui-se valor 1; aos que apresentarem impacto médio atribui-se valor 3; e aos com um forte impacto, valor 9. No momento seguinte, deve-se realizar uma multiplicação dos valores atribuídos e identificar quais são os processos considerados críticos para a organização. Correlação dos processos com os objetivos da empresa A equipe formada para análise da estratégia da empresa

deve analisar os objetivos da organização e realizar uma priorização em relação a três critérios, atribuindo pesos para cada um deles, com o intuito de identificar os mais apropriados. Definição e classificação dos indicadores de desempenho -Nominal-é-melhor - Maior-é-melhor - Menor-é-melhor Definição das responsabilidades Os responsáveis pelo desempenho dos processos são chamados 'donos de processos' que não são, necessariamente, os gestores de uma área da empresa mas funcionários envolvido na atividade. Definição das metas, unidades de medida e periodicidade de coleta dos indicadores Esta etapa será relevante para o sucesso do sistema de indicadores. O estabelecimento das metas permite que todos da empresa entendam claramente os resultados esperados. Vale a ressalva de que metas deverão ser desafiadoras, mas alcançáveis.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Implementação do Nível Estratégico:A primeira etapa para a implementação do SID no Cepa foi analisar juntamente com o grupo formado estratégia da organização , missão e a visão . A missão do Cepa é "atender às necessidades dos segmentos da sociedade ligados à alimentação e a saúde com excelência, credibilidade e eficiência, buscando a melhoria da qualidade de vida da população através da educação, da geração de conhecimentos, da difusão de tecnologias e da prestação de serviço O Cepa possui também uma visão que deriva da missão, que é "ser reconhecido por setores e segmentos da sociedade ligados a alimentação e a saúde com nível de excelência credibilidade e eficiência dos serviços prestados Os objetivos priorizados foram os que obtiveram valor igual a 3. - Definir visão/missão do cepa -Definir o melhor modelo de avaliação de indicadores a ser utilizado; - Definir os processos prioritários a serem monitorados; - Estabelecer valores para cada processo prioritário; - Definir as responsabilidades sobre os processos; Levantaram-se 16 sub-processos, dos quais 13 foram priorizados. A equipe de implementação do SID decidiu priorizar os sub-processos que apresentaram score maior ou igual a 243. Este valor foi escolhido pois representa de, pelo menos 3 pesos médios (que possui valor de 3) e 1 peso forte (que possui valor de 9), chegando, desta maneira ao valor de 243 ($3 \times 3 \times 3 \times 9 = 243$). Definindo indicadores, periodicidade e metas Todos os sub-processos devem possuir indicadores de desempenho e possuir também uma meta, baseada m um resultado esperado do sub-processo em questão. Nesta etapa também são descritas as unidades de medida dos indicadores, tais como: % de satisfação, lucros, nº de reclamações, dias de atraso, entre outras.

CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou o desenvolvimento e aplicação de um Sistema Indicador de Desempenho nos laboratórios do CEPA, visto que foi satisfatório. Para construção do SID foi utilizado a função preferencia combinando seus pesos com os resultados na avaliação de desempenho de processos. Esta combinação se mostrou adequada e forneceu subsídio para o desenvolvimento e a implementação do SID. Além disso, o modelo proposto aplicou conceitos de modelos existentes na literatura como BSC, foram, ainda, priorizados através da avaliação de seu impacto em dimensões como custo, qualidade e tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

AKAO, Y. Desdobramento das Diretrizes para o Sucesso Do TQM. Porto Alegre: Artes Médicas Bookman, p 199.1997.

ALBANO, F. Dissertação (Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Indicadores de Desempenho na Rede Metrológica RS). Trabalho de Diplomação. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

ALBANO, F.M; Dissertação (Mestrado Desenvolvimento de um modelo de avaliação global desempenho). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, p.122.2008.

HRONEC, S. M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, p. 350, 1994.

