

Dr. Diofante Acevedo Gamboa

# Por que Medir na Vida das Organizações

Argumentos,  
abordagens e diretrizes  
metodológicas para  
medir, compreender,  
produzir e utilizar  
informações para  
revelar “a verdade  
organizacional”.



Dr. Diofante Acevedo Gamboa

# Por que Medir na Vida das Organizações?

**Argumentos, abordagens e diretrizes metodológicas para medir, compreender, produzir e utilizar informações para revelar “a verdade organizacional”.**

Copyright© 2022 by Dr. Diofante Acevedo Gamboa

Todos direitos reservados. Proibida a tradução, versão ou reprodução, mesmo que parcial, por quaisquer processos mecânicos, eletrônico, reprográfico etc., sem a autorização por escrito do autor.

1ª edição - Agosto de 2022

Revisão: Clarezza Revisões, Brasil.

Capa e Diagramação: *Ricardo Sterchele*  
www.frontis.com.br

## Contenido

Introdução . . . . .	7
<b>Capítulo I</b>	
<b>Elementos</b>	
<b>Teóricos de Medição . . . . .</b>	<b>11</b>
O que é medição? . . . . .	12
Por que a medição de desempenho é importante? 14	
O que se mede? . . . . .	15
Qual é a finalidade de qualquer ato de medição? 17	
Quando se mede? . . . . .	18
Medição e gestão . . . . .	18
Medição não se trata apenas de quantificação . . 19	
Quanto tempo deve durar um indicador de desempenho? . . . . .	22
Lista de verificação para avaliar o estado das medições na organização . . . . .	23
O objetivo da estratégia de medição de desempenho . . . . .	29
<b>Capítulo II</b>	
<b>Benefícios da medição na vida das organizações . . 30</b>	
Você faz o que você mede . . . . .	31
A medição de desempenho promove uma gestão eficaz . . . . .	33
Benefícios da medição nas organizações . . . . .	35
<b>Medindo além da Complexidade Tradicional . . . . 50</b>	
Por que as organizações devem se preocupar com a medição? . . . . .	50
O que é um marco de resultados? . . . . .	51
Links que explicam os resultados de desempenho 55	
Resultados mensuráveis apoiados por um planejamento estratégico . . . . .	56

**Um exemplo da importância da medição no campo da formação empresarial (Michael Echols) . . . . . 58**

**Acontece em Empresas, Acontece em uma Instituição Pública . . . . . 61**

É importante planejar a estratégia de medição quando você quer resolver um problema de saúde? . . . . . 61

Quais são os resultados que importam para a COVID-19? . . . . . 63

Qual é o alcance da lição a ser aprendida? . . . . 65

**Capítulo III Estratégias para promover e implementar um sistema de medição. . . . . 67**

Muitas pessoas querem planejar, mas não as mesmas pessoas que querem medir . . . . . 68

Algumas manifestações de rejeição de medição . 69

Como ajudar as pessoas a entender as medições? 72

Como você aprende através da medição? . . . . 76

Como estabelecer oportunidades de aprendizagem na medição de desempenho. . . . 77

**Capítulo IV Quais são as Fases para Medir o Desempenho de Forma Responsável? . . . . . 79**

**Capítulo V Estruturas de Referência na Criação de Indicadores de Resultados e Gestão . . . . . 93**

O que é marco de referência para a medição? . . 94

Marco de referência para a medição de desempenho . . . . . 95

Usos dos resultados nos marcos de referência . . 105

A natureza do problema de medição . . . . . 107

**Bibliografia . . . . . 110**

## Introdução

A medição não é um evento isolado, mas um processo que acontece todos os dias “na vida das organizações”. Tampouco se faz um plano estratégico todos os dias, mas, uma vez implementada, a medição se torna um fluxo “arterial” de trabalho de dados, informações e mensagens que, sem ela, tornará complexa a execução de tarefas operacionais e gerenciais em diferentes áreas da organização. Além disso, com tais dificuldades, a venda de produtos, ou a prestação de serviços públicos por uma organização governamental, será afetada negativamente.

Embora saibamos que isto pode ser uma realidade, requer a correta compreensão e o entrelaçamento das peças que compõem a medição de desempenho, um interesse que cresceu nos últimos vinte anos (Taticchi, 2013). Em particular, é importante observar que há a necessidade de se evoluir o desempenho de uma perspectiva financeira para uma perspectiva não financeira e medir a “má qualidade”. O conceito de equilíbrio refere-se à necessidade de utilizar diferentes medidas e perspectivas que deem uma visão holística para a gestão da organização (Kaplan e Norton, 1996), envolvendo todas as áreas da estrutura organizacional.

Desde meados dos anos 80 que as empresas têm destacado a crescente necessidade de controlar os processos de produção. No entanto, elas perceberam que, para competir em ambientes em contínua mudança, é necessário monitorar e compreender o desempenho por meio da soma da diversidade departamental, diferenciando as unidades de negócios dos serviços auxiliares.

Hoje, gerentes, especialistas e acadêmicos parecem afirmar que uma abordagem equilibrada é a melhor maneira de medir o desempenho. Argumenta-se que as medidas de desempenho podem ser usadas de três maneiras diferentes: como um meio de monitora-

mento contra várias métricas críticas de gestão; como um meio de monitoramento da sustentabilidade organizacional; e como um meio de teste de hipóteses que sustentam a estratégia da empresa. Também se argumenta que cada um desses tipos de medição é apropriado para todas as organizações; que cada uma requer processos de revisão de desempenho diferentes; e que todas as organizações deveriam, portanto, considerar operar as três opções de medição e controle. Primeiro, permite que parâmetros críticos de desempenho sejam monitorados. Em segundo lugar, permite que os resultados comerciais sejam revisados. E, em terceiro lugar, encoraja as suposições para sustentar a estratégia da organização e desafiá-la. Controle, verificação e desafio são os três instantes em que praticamos a medição, os quais determinam a necessidade de conceber a medição de desempenho como um equilíbrio para o planejamento.

Com a rápida e evidente evolução da medição de desempenho e o desenvolvimento de novas ferramentas de planejamento — tais como o Balanced Scorecard, modelo lógico, prisma de gestão, valor agregado econômico, lucro econômico, custeio baseado em atividades e técnicas de autoavaliação — diferentes perspectivas de medição tem sido melhoradas com o apoio voltado para a reflexão sobre o que está acontecendo interna e externamente no ambiente organizacional. Como consequência das novas condições metodológicas predominantes, os aspectos eminentemente econômicos e financeiros foram vinculados a novas categorias de variáveis, a fim de equilibrar a atenção do gerente como um meio de fortalecer a obtenção de conhecimento superior em seu desempenho gerencial.

Como resultado desta nova perspectiva, a gestão de desempenho exige progresso na melhoria de seus sistemas de medição e controle, e os gerentes ganham consciência no uso de métricas, o que, ao mesmo tempo, chama a atenção atraem a atenção de executivos, gerentes, supervisores, consultores e acadêmicos. Considerando estas exigências, o tema da medição tem dedicado atenção especial, de modo que, além da des-

crição teórica dos elementos que compõem este processo, fornecemos recomendações para sua melhor ligação com a prática de planejamento e, a partir deste equilíbrio, dar a conhecer os benefícios que são alcançados no nível organizacional.

**Capítulo I**  
**Elementos**  
**Teóricos de Medição**

## O que é medição?

Como no planejamento, há um vocabulário que precisa ser adotado e adaptado para padronizar o significado das definições dos vários elementos envolvidos no processo e sistema de medição.

Em nossa vida diária, estamos familiarizados com o conceito de medição; de fato, todos nós já medimos algo em um momento ou outro. Medimos nossa altura em relação a outra pessoa ou objeto, medimos nossas forças para mover um objeto, medimos nossa velocidade para mover. O que fizemos em todos esses casos foi apenas comparar uma situação com outra; em outras palavras, comparamos uma magnitude com relação a outra.

O conceito de medição é aplicado na determinação da magnitude de qualquer dimensão, como comprimento, área, volume, massa, capacidade, carga elétrica, intensidade da corrente elétrica, diferença de potencial elétrico, tempo, velocidade, etc., e a medição de cada magnitude é expressa em unidades estabelecidas para cada caso. Isto significa que existe uma grande variedade de unidades de medida usadas na ciência, que foram organizadas e regulamentadas em sistemas, como o Sistema Métrico Decimal (MKS), cujas unidades fundamentais são o metro (unidade de comprimento), o quilograma (unidade de massa) e o segundo (unidade de tempo), incluindo, é claro, múltiplos e submúltiplos destes. Há também o Sistema CGS, cujas unidades fundamentais são o centímetro (unidade de comprimento), a grama (unidade de massa) e o segundo (unidade de tempo); ou o sistema inglês ou FPS, com unidades fundamentais pé (unidade de comprimento), libra (unidade de massa) e segundo (unidade de tempo).

Se nos referirmos ao ambiente organizacional, falaremos sobre medição de desempenho, geralmente definido como a medição periódica através de dados confiáveis de eficiência, eficácia e resultados dos planos. Um indicador de desempenho é definido como uma representação numérica de uma ou mais variáveis que fornece uma visão do grau de resposta conforme a intenção contida em um ou mais elementos do plano, fornece um foco para a melhoria estratégica e operacional, cria uma base analítica para a tomada de decisões e ajuda a concentrar a atenção no que é mais importante. Como Peter Drucker observou: “O que é medido, é feito”.

Gerenciar com indicadores de desempenho, muitas vezes, significa trabalhar para melhorar as métricas que acionam a gestão como propulsores de benefícios. Como estes indicadores são precursores do sucesso futuro, precisaremos de métricas adicionais para provar isso.

Embora a ênfase deste livro seja a medição, isso não significa que ele supere mais problemas do que o planejamento pode resolver. Isso não significa que um processo de planejamento seja inferior ou superior a um processo de medição. Para dar uma ideia da implicação que um processo tem sobre o outro, nós o expressamos da seguinte forma:

**“Quando a organização planeja com medidas ruins, sabe para onde quer ir, mas não sabe se está chegando perto. Quando pratica uma boa medição com mau planejamento, sabe que está se aproximando, mas provavelmente para o lugar errado”.**

Se assumirmos que ambos os processos devem andar de mãos dadas, então, resta fortalecê-los e desenvolver a consciência da medição a partir do ato de planejar. Em outras palavras, eles devem estar em bom equilíbrio para que sua inter-relação permita um *feedback que melhore o conteúdo dos planos futuros, com base em medições operacionais e estratégicas. Há também ganhos para os planejadores porque os resultados*

de um sistema de medição se tornam conhecimento que determina novas versões de planejadores.

## Por que a medição de desempenho é importante?

A estratégia por si só não tem a capacidade de ser ativada no ambiente organizacional, portanto, requer medição e usuários em diferentes níveis gerenciais para executá-la e medi-la.

Estas medidas são baseadas no planejamento estratégico como um processo que olha para o futuro, geralmente em um horizonte de 2-5 anos, identificando por que uma organização existe (missão), como será se ela alcançar esta missão (visão) e os passos concretos que tomará para alcançá-la (objetivos). Os dados que indicam se você está alcançando os resultados de seu plano estratégico são medidas.

As medidas de desempenho ajudam a traduzir a missão, a visão e a estratégia de uma organização em objetivos tangíveis. Às vezes ajuda perguntar qual seria a pior coisa que aconteceria se um determinado serviço não existisse. Isso é possivelmente o que deve ser medido.

A medição de desempenho é essencial para promover melhorias que muitas vezes são realizadas apenas tardiamente pelo gerente. O significado de ter um processo de medição de desempenho eficaz só cresceu à medida que as pequenas e grandes empresas perceberam que o sucesso a longo prazo depende do alcance de objetivos, mas depois de ter fracassado anteriormente nos negócios.

A importância da medição de desempenho nem sempre é fácil de justificar, mas é necessário melhorar o desempenho em longo prazo. A medição eficaz do desempenho ajuda as empresas a identificar seus pontos fortes e fracos, como também os bons desempenhos na

comparação com dados históricos e os ajuda a entender as tendências futuras.

## O que se mede?

A unidade de medida na documentação do Sistema de Indicadores é uma quantidade particular, definida e adotada por convenção, contra a qual são comparadas outras quantidades da mesma natureza ou de natureza diferente, a fim de expressá-las quantitativamente.

Muitas vezes é necessário fazer referência a outras unidades de medida que, por serem baseadas naquelas mencionadas nos parágrafos anteriores, são chamadas derivadas. Em outras palavras, usando algoritmos matemáticos, uma unidade de medida é expressa com um propósito que não é coberto pelos básicos.

A capacidade de leitura de um indicador é determinada pelo conhecimento de como expressá-lo de acordo com sua unidade de medida. Ignorar esta característica limita o processo de quantificação, cálculo, análise e interpretação, mesmo que o indicador esteja corretamente estruturado e mesmo que o restante de suas especificações no sistema seja atendido.

As unidades de medida são diversas e dependem das categorias de variáveis mencionadas acima. As unidades de medida da categoria econômica são as mais conhecidas e estão associadas às moedas de um determinado país, exigindo — em muitos casos — o desenvolvimento da capacidade de conversão entre elas, considerando as de outros países. A categoria física é aquela que requer mais domínio das unidades de medida, para a qual existem referências técnicas de aplicação universal e governada por organizações internacionais. Em geral, há unidades de medida associadas a fatores de conversão de temperatura (*Kelvin, Rankine, Celsius e Fahrenheit*), *equivalências térmicas e de potência (quilowatt-hora, quilowatt-hora, cavalo-vapor)*, *pesos e medidas compostas de medidas lineares (polegada, pé, pá, pá-*



e daqueles que empacotam dados e informações para reagir de forma gerencial.

O instrumento ao qual nos referimos deve conter um objetivo e procedimento administrativo para a coleta de dados não automatizados e dados automatizados, relacionados a variáveis econômico-financeiras, físicas, cronológicas e intangíveis, bem como a opinião de gerentes e supervisores relacionados ao sistema de indicadores, ao processo de medição e aos impactos que são gerados com uma nova cultura melhorada neste processo.

Os elementos que compõem a estrutura da lista de verificação são:

1. Unidade de análise;
2. Data de aplicação do instrumento;
3. Idade do respondente;
4. Posição;
5. Anos de experiência acumulada;
6. Anos de experiência na organização;
7. Nível ao qual se aplica o diagnóstico;
  - a. Nível executivo;
  - b. Nível de gestão;
  - c. Nível de supervisão;
8. Numeração correlativa do item (Não);
9. Aspecto sujeito a diagnóstico;
  - a. Vinculação do plano com indicadores e ferramentas de avaliação;
  - b. Sistema de medição;
  - c. Sistema de Meios de Apresentação;
  - d. Análise e Interpretação;
  - e. Automação do sistema de medição;
  - f. Usuários do sistema de medição;
10. Aprovação do item;
11. Rejeição do item;
12. Reação que surgirá após a resposta do item.

Os aspectos considerados após a aplicação do instrumento são: percentuais globais e segmentados, conclusões, estratégias para melhorar o status da medição e a implementação de seus indicadores regulados pelos resultados do diagnóstico, e conhecimento dos impactos que são alcançados na organização a longo prazo.

## Instrumento 1

### Diagnóstico do status da medição na ACEMAN TOOLBOX Inc

1. Unidade de análise				
2. Data de aplicação do instrumento				
3. Cargo do Respondente				
4. Anos acumulados de experiência				
5. Idade do entrevistado				
6. Anos de experiência na organização				
7. Nível de aplicação do diagnóstico		a. Nível Executivo b. Nível Gerencial c. Nível de supervisão		
8. Nº	9. Aspecto sujeito a diagnóstico	10. Sim	11. Não	12. Reação

Vinculação do plano com indicadores e ferramentas de avaliação	
1	O conteúdo do plano resultou de um processo participativo.
2	Visão, missão, objetivos estratégicos estão ligados ao processo de medição.
3	Os objetivos operacionais apoiam os objetivos estratégicos.
4	As metas são uma verdadeira representação de um objetivo estratégico ou operacional.
5	Os elementos do plano sujeitos a medição são totalmente identificados.
6	Os resultados são verdadeiros resultados.
7	Os resultados a curto, médio e longo prazos são diferenciados.
8	O conteúdo dos elementos mensuráveis do plano é claro para os gerentes e supervisores.
9	Os elementos do plano que estão sujeitos a medição são relevantes.
10	O conteúdo dos elementos mensuráveis do plano são sensíveis às necessidades dos tomadores de decisão.