



Luiz Fernando Barcelos

Indicadores de gestão

Management indicators

É um desejo de todas as pessoas, assim como de todas as organizações, melhorar continuamente. Não é possível imaginar que alguém tenha projeto para piorar. No entanto, só é possível melhorar se soubermos em que situação estamos, ou seja, só poderemos projetar melhorias se tivermos claramente o cenário da situação em que nos encontramos e quais os objetivos que pretendemos. Só se pode administrar aquilo que se tem conhecimento.

Como diz a frase atribuída ao intelectual romano Sêneca, *"nenhum vento sopra a favor de quem não sabe onde ir"*. Assim, os indicadores têm papel protagonista na gestão de uma empresa, pois são eles que fornecem dados organizados, estruturados e fundamentais no embasamento das tomadas de decisões. Podemos afirmar que decisões definidas sem apoio de indicadores estão sujeitas a erros e necessitam de muita sorte para darem certo.

Portanto, antes de realizarmos um projeto de melhoria, devemos definir indicadores que permitam avaliar a situação do processo que queremos melhorar, estabelecer metas e objetivos, e acompanhar se essas metas estão sendo atingidas na busca dos objetivos.

Um exemplo emblemático de um laboratório clínico é o desejo natural de melhorar o processo de coleta com o objetivo de reduzir recoletas – que são muito mal avaliadas pelos clientes. Então caberá fazer as seguintes perguntas: como está a coleta de seu laboratório hoje? Quantas recoletas são feitas em relação às coletas totais realizadas? Quais as razões para estas recoletas? Material insuficiente? Confirmação de resultados? Se não tivermos estas informações, não teremos sucesso num projeto de melhoria da coleta, assim como não teremos meios de estabelecer metas e objetivos.

Os indicadores devem cumprir alguns requisitos para que sejam eficientes. Eles precisam ser:

- Específicos: medindo exatamente o que se deseja saber. Somente desta forma poderão ser tomadas decisões pontuais;
- Simples: fáceis de serem obtidos. Indicadores complexos de serem obtidos levarão à rejeição de seu uso;
- Rápidos: disponíveis em pouco tempo para permitir ações corretivas imediatas, diminuindo assim o impacto de não conformidades.

Simplificando, podemos dizer que existem dois grupos de indicadores. Os indicadores de desempenho estratégico têm a função de verificar se a organização está alcançando os objetivos determinados pela direção. Já os de desempenho de processos estão focados em como as tarefas são realizadas.

Os principais indicadores a se considerar são os seguintes:

- √ **Eficiência** (relação entre os resultados obtidos e os resultados pretendidos. *"É o ato de fazer as coisas certas"* segundo Peter Drucker);
- √ **Eficácia** (relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados);
- √ **Capacidade** (relação entre a quantidade que se pode produzir e o tempo para que isso ocorra);

- √ **Qualidade** (relação entre tudo o que foi produzido e o que foi produzido sem defeitos ou inconformidades);
- √ **Produtividade** (relação entre o que foi produzido e os recursos utilizados para isso);
- √ **Lucratividade** (relação entre o lucro e as vendas totais);
- √ **Rentabilidade** (relação entre o lucro e o investimento realizado na empresa);
- √ **Competitividade** (relação da empresa com a concorrência);
- √ **Valor** (relação entre o valor percebido ao receber algo e o valor efetivamente dispendido para sua obtenção);

Não importa quantos indicadores sejam estabelecidos para cada empresa, mas é fundamental que estes estejam presentes em todos os processos.

Os indicadores de desempenho são importantes para rastrear e seguir o andamento de um processo, fornecendo informações relevantes que, sendo fornecidas aos gestores, permitem a tomada das decisões corretas. São dados numéricos que auxiliam a avaliar o desempenho e o funcionamento de cada setor ou processo.

Finalizando, é um engano acreditar que somente grandes empresas possam utilizar indicadores de gestão. Mesmo as pequenas organizações devem ter indicadores na quantidade e com as características adequadas ao seu porte e ao tipo de atividade que desempenha.

Dr. Luiz Fernando Barcelos

Presidente da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC)