



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO EM LABORATÓRIOS DE
ANÁLISES CLÍNICAS DE SANTANA DO LIVRAMENTO - RS**

**PERFORMANCE EVALUATION: A STUDY IN CLINICAL ANALYSIS
LABORATORIES OF SANTANA DO LIVRAMENTO - RS**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: UN ESTUDIO EN LABORATORIOS DE
ANÁLISIS CLÍNICOS DE SANTANA DO LIVRAMENTO - RS**

**Jayne Rodrigues Ferreira¹
M^a. Juliana Ribeiro da Rosa²**

Resumo: A avaliação de desempenho organizacional através de indicadores é uma ferramenta essencial para acompanhar se os objetivos estratégicos de uma organização estão sendo atingidos. O presente estudo teve como objetivo geral analisar a aplicação dos indicadores de desempenho em laboratórios de análises clínicas em Santana do Livramento-RS. Dessa forma, foi utilizada a abordagem qualitativa para realizar uma pesquisa descritiva, por meio de entrevistas estruturadas, com posterior análise de dados interpretativa. Os principais resultados obtidos foram a identificação de dificuldades similares na manutenção e preservação do sistema de indicadores na rotina das empresas pesquisadas, e que os indicadores de qualidade, produção, desempenho dos funcionários, marketing e satisfação dos clientes, apresentaram diferenças significativas na forma como executam o controle entre os laboratórios estudados. Evidenciando que a utilização dos indicadores de desempenho impactam na condução dos processos realizados na empresa e no engajamento da equipe para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela gestão.

Palavras chave: Indicadores de desempenho; Qualidade; Laboratórios clínicos.

Abstract: Organizational performance assessment is an essential tool to monitor whether an organization's strategic objectives are being met through performance indicators. The present study aimed to analyze the application of performance indicators in clinical analysis laboratories in Santana do Livramento. Thus, the qualitative approach was used to conduct a descriptive research, through structured interviews, with subsequent analysis of interpretative data. The main results obtained were the identification of similar difficulties in the maintenance and preservation of the indicator system in the routine of the companies surveyed and that indicators of quality, production, employee performance, marketing and customer satisfaction showed significant differences in the way they perform the control

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Santana do Livramento-RS. E-mail jaynef@outlook.com.br

² Orientadora e Docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Santana do Livramento-RS. E-mail julianarosa@unipampa.edu.br

among the laboratories studied. Evidence that the use of performance indicators impacts the conduct of the processes carried out in the company and the engagement of the team to achieve the goals established by the management.

Keywords: Performance indicators; Quality; Clinical laboratories.

Resumen: La evaluación de desempeño organizacional es una herramienta esencial para supervisar si se alcanzan los objetivos estratégicos de una organización a través de indicadores de rendimiento. El presente estudio tuvo como objetivo general analizar la aplicación de los indicadores de desempeño en laboratorios de análisis clínicos en Santana do Livramento. De esta forma, se utilizó el abordaje cualitativo para realizar una investigación descriptiva, por medio de entrevistas estructuradas, con posterior análisis de datos interpretativa. Los principales resultados obtenidos fueron la identificación de dificultades similares en el mantenimiento y preservación del sistema de indicadores en la rutina de las empresas encuestadas, y que los indicadores de calidad, producción, desempeño de los empleados, marketing y satisfacción de los clientes, presentaron diferencias significativas en la forma en que ejecutan el control entre los laboratorios estudiados. Evidenciando que la utilización de los indicadores de desempeño impacta en la conducción de los procesos realizados en la empresa y en el compromiso del equipo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gestión.

Palabras-clave: Indicadores de desempeño; La calidad; Laboratorios clínicos.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma prática essencial para desenvolver uma organização, pois, através dela é possível acompanhar se os resultados obtidos estão alinhados com os principais objetivos da empresa. Este tipo de avaliação geralmente utiliza indicadores de desempenho como referência que, conforme Francischini e Francischini (2017) apontam se os resultados obtidos correspondem às expectativas dos gestores.

Motta (2005), afirma que com a avaliação de desempenho é possível verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados. Além disso, é possível que sejam analisados os processos ou os meios formadores desses resultados, a fim de melhorá-los para se manterem atualizados. Sendo assim, a escolha pelo tema tratado neste estudo deu-se em razão da importância da utilização de ferramentas de gestão como a avaliação de desempenho nas empresas.

Apesar de a avaliação de desempenho ser uma ferramenta importante para o diagnóstico de problemas na gestão empresarial, muitas empresas não utilizam esse tipo de estratégia. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2016), as empresas que continuam ativas após dois anos de atividade, apresentam percentuais maiores nos quesitos de gestão do negócio como: Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (95%); realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (74%) e diferenciar produtos e serviços (31%), em relação às inativas que apresentavam 84%, 65% e 24%, respectivamente. Nota-se uma grande diferença entre os percentuais das empresas que continuam ativas que deram atenção às necessidades do consumidor e fizeram o devido acompanhamento do desempenho em relação às que foram desativadas, destacando assim, a importância da utilização de ferramentas de gestão.

A utilização de indicadores de desempenho nas empresas pode trazer um bom

resultado para a manutenção e permanência no mercado. Especialmente em organizações como os laboratórios de análises clínicas, em razão dos padrões de qualidades exigidos na área da saúde. De acordo com Becker (2004), a maioria dos gestores de laboratórios clínicos possuem lacunas nos conhecimentos sobre gestão, o que dificulta a resolução dos problemas econômicos que afetam as empresas.

Com o passar do tempo, a gestão dos laboratórios de análises clínicas sofreram grandes transformações para se adequar aos requisitos de qualidade e as normas que regulamentam o setor, demandando muito empenho e especialização de seus gestores (ALONSO; CUNHA, 2004). Sendo assim, em um laboratório de análises clínicas é fundamental acompanhar e controlar os processos produtivos e na prestação de serviços adequados às necessidades dos clientes.

Portanto, a questão que permeia esta pesquisa é: Quais indicadores de desempenho utilizados nos laboratórios de análises clínicas em Santana do Livramento?

De forma a responder a questão proposta, são apresentados os objetivos deste estudo. O objetivo geral do presente estudo foi analisar os indicadores de desempenho utilizados em laboratórios de análises clínicas em Santana do Livramento.

Para tanto, os objetivos específicos que nortearam o seu desenvolvimento foram: (1) identificar os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros utilizados nos laboratórios de análises clínicas, (2) analisar quais indicadores são mais relevantes para as empresas, (3) comparar como cada empresa utiliza os indicadores de desempenho.

A relevância da pesquisa se dá para a identificação da importância de ter um sistema de acompanhamento do desempenho e resultados gerados pelas organizações. De acordo com Kawai (2017), o estudo da avaliação de desempenho organizacional é um tema em ascensão, pois, apesar de não ser uma tarefa fácil, é muito importante para o efetivo alcance de seus objetivos. A partir disso, esta pesquisa se dá em razão da necessidade de maior controle das estratégias de gerenciamento em pequenas empresas, e espera-se obter um panorama de como é a aplicação prática dos indicadores e o impacto de sua utilização.

Esta pesquisa é pertinente, pois, não há muitos registros de estudos que relacionam indicadores de desempenho com laboratórios de análises clínicas, empresas das quais são exigidos requisitos técnicos para obtenção de certificação de qualidade. Sendo portanto, uma área a ser explorada, especialmente em Santana do Livramento na qual as empresas do ramo possuem diferentes certificações de qualidade e a economia da cidade é predominantemente composta por empresas de pequeno porte.

A estrutura deste artigo apresenta as referências teóricas utilizadas no estudo, seguido pelos procedimentos metodológicos aplicados. Em seguida são relatados o processo de coleta e análise dos dados e seus respectivos resultados, e por fim as contribuições e considerações sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir são apresentados os embasamentos teóricos que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa. Inicialmente foi explanado o tema de estratégia em empresas de pequeno porte, em seguida expõe-se a conceituação da avaliação de desempenho, a diferenciação dos indicadores financeiros dos não financeiros, e dos dados específicos da avaliação de desempenho em laboratórios clínicos.

2.1 Estratégia em empresas de pequeno porte

Para definir uma empresa de pequeno porte é preciso se ater ao seu faturamento anual, que conforme a lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 são aquelas que obtêm receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

De acordo com Santos, Alves e Almeida (2007) para entender a estratégia de uma empresa não é necessário definir o conceito de estratégia, mas compreender como os agentes organização, estratégia, pessoas e ambiente interagem dentro dela. Dessa forma, as diversas áreas da empresa, suas partes interessadas e a estratégia a ser seguida devem estar alinhados para atingir os mesmos objetivos.

Sendo assim, conforme Fróes (2008), para desenvolver estratégias a empresa deve se basear em sua relação com ambiente que a envolve, em especial o setor em que atua, pois, a dinâmica do mercado influencia todo tipo de empresa e é necessário estar preparado para as mudanças que ocorrem. Em concordância com Barbosa e Teixeira (2003) que afirmam que, a influência dos fatores econômicos e financeiros sobre empresas de pequeno e médio porte evidencia como as transformações no macro ambiente podem afetar o cotidiano das empresas. Portanto, uma empresa deve estabelecer seus objetivos e expectativas levando em consideração tanto o ambiente interno como externo, para obter vantagem competitiva a longo prazo.

Heinzmann e Hoeltgebaum (2010), afirmam que as pequenas e médias empresas geralmente não utilizam planejamento estratégico, mas atendem as necessidades estratégicas da organização conforme identificam a necessidade. Dessa forma, pode-se constatar que o desenvolvimento da estratégia nessas empresas é feito de forma empírica, sem embasamento técnico.

Em geral as empresas de pequeno porte costumam adotar estratégias de acordo com a posição do gestor, visto que, em razão das limitações de recursos, possuem poucos colaboradores e acabam por ser centralizadas no comando de seu diretor. Segundo Santos, Alves e Almeida (2007), existem dois tipos de postura estratégica nas pequenas empresas, desenvolvidas com base na atitude do gestor. A postura empreendedora é caracterizada pela inovação tecnológica, possui uma atitude competitiva e é disposta a correr riscos. Já a postura conservadora não é propensa a inovações, prefere não correr muitos riscos e é menos competitiva.

Cezarino e Campomar (2006), também relatam que nas pequenas empresas a gestão é centralizada no gestor, ao caracterizar as micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras em três tópicos:

a) Gestão informal, demonstrada através da falta de separação entre o patrimônio pessoal do gestor e o da empresa, prejudicando o acompanhamento dos resultados financeiros com precisão. A inclusão de familiares na empresa pode atrapalhar o bom funcionamento dos processos em razão de favorecimento e tratamento diferenciado dos demais colaboradores.

b) Baixa qualidade gerencial que pode ser causada pela gestão informal, ao revelar falta de padronização e organização de processos, falta de conhecimento sobre os aspectos do mercado em que está inserida, dificuldades para desenvolver estratégias efetivas para competir com os concorrentes e problemas na hora de avaliar riscos para tomar decisões.

c) Escassez de recursos, que evidencia a diferença entre as MPEs brasileiras e as MPEs de países desenvolvidos. As empresas brasileiras não possuem muitos recursos financeiros e encontram obstáculos ao tentar conseguir crédito de instituições públicas e privadas. Outro fator a ser citado é o alto nível de sonegação de tributos e impostos.

Para Fróes (2008), o grande problema das empresas de pequeno porte é a falta de qualificação dos gestores para planejar devidamente a execução das estratégias que

desenvolvem. Muitas vezes os próprios empreendedores concebem boas ideias, porém não são capazes de executá-las da melhor forma. Este erro pode levar à tomada de decisões equivocadas que comprometem o bom funcionamento e o futuro dessas organizações. Para uma empresa com pouca estrutura e recursos, esses equívocos podem ser fatais, pois, a elaboração de objetivos condizentes com a filosofia da empresa e o posterior controle sobre essas diretrizes demandam disciplina e dedicação.

A utilização de estratégias de gerenciamento podem ajudar as empresas de pequeno porte a planejar seus investimentos de forma a otimizar seus recursos, geralmente escassos, definindo e focando nas prioridades que proporcionam a sua evolução. Através da estratégia, é possível capacitar os colaboradores e designar as tarefas de analisar e controlar os resultados obtidos, estabelecendo a responsabilidade de cada um. Pequenas empresas adquirem vantagens implementando estratégias, ao se adaptar facilmente e inovar diante de cenários desafiadores, sendo propensas a detectar oportunidades e se beneficiar delas. Utilizando esta ferramenta, as empresas podem analisar o mercado e definir sua forma de atuação (FRÓES, 2008).

Sendo assim, o emprego de estratégias bem desenvolvidas e estruturadas, se executadas por pessoas capacitadas, podem se tornar um grande diferencial mesmo para empresas de pequeno porte com poucos recursos.

2.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho organizacional é uma importante ferramenta estratégica a ser utilizada nas organizações, pois proporciona uma visão geral do desempenho de todas as áreas da organização mensurando os seus resultados obtidos. Segundo Kaplan e Norton (2004), a estratégia faz parte de um processo que engloba toda a empresa, não sendo restrita apenas à alta gerência, mas envolve desde o diretor até os trabalhadores do nível operacional.

Para Bavaresco e Salvagni (2015), a avaliação de desempenho é uma forma de as empresas buscarem o aprimoramento de suas atividades e tem como objetivo fomentar a possibilidade de evolução e participação dos profissionais na empresa e também alinhar os objetivos dos colaboradores com os da organização esperando assim, ter melhores resultados.

Por ser uma ferramenta versátil e possível de se adaptar a diversas realidades em qualquer tipo de organização, destaca-se o impacto da avaliação de desempenho nas organizações, como relatam Kaplan e Norton (1997) a utilização de um sistema de medição de desempenho provoca forte influencia na rotina dos clientes internos e externos da organização, porém, se as empresas pretendem se adaptar ao um cenário econômico com inovações tecnológicas, é necessário encontrar uma forma de medir o desempenho que esteja alinhada com as suas estratégias.

A utilização da avaliação de desempenho pode trazer grandes benefícios para a organização, porém deve ser usada da maneira correta, como explicam Bavaresco e Salvagni (2015), algumas empresas não sabem utilizar da maneira correta todos os benefícios trazidos pela avaliação de desempenho como a melhoria dos resultados de cada setor e da organização como um todo.

Francischini e Francischini (2017), também afirmam que os indicadores apenas demonstram os problemas encontrados, já a solução destes, demandam análises e decisões tomadas por quem os utiliza. Sendo assim, a simples utilização sem profundo conhecimento dos instrumentos da avaliação de desempenho e o ambiente em que são aplicados, não trazem resultados satisfatórios.

Existem diversos sistemas de medição de desempenho já registrados como indicam Francischini e Francischini (2017), dentre eles é possível destacar o *Balanced Scorecard*

(BSC) que é uma ferramenta que complementa os índices financeiros tradicionais. Como apontam seus criadores Kaplan e Norton (1997) O *Balanced Scorecard* utiliza os usuais índices financeiros, mas também analisa outras perspectivas da empresa como a dos clientes, dos processos organizacionais e desenvolvimento dos funcionários de forma integrada para gerar benefícios a longo prazo. O BSC analisa quatro perspectivas principais que são: financeira, clientes, processos internos da empresa e aprendizado e crescimento.

Através da perspectiva financeira os dados econômicos e financeiros devem ser mensurados e avaliados para verificar se a empresa está atingindo os objetivos inicialmente propostos pelos gestores. Sobre a perspectiva do cliente, Kaplan e Norton (1997) definem que através dela é possível detectar o público alvo da empresa e o segmento de clientes em que atua, além de estabelecer os parâmetros para medir a satisfação do cliente. A partir desta perspectiva é possível definir como a empresa pode satisfazer a necessidade de seus clientes alvo.

Na perspectiva de processos internos o objetivo é melhorar continuamente os processos relacionados aos clientes e aspectos financeiros da empresa para que evoluam constantemente. A perspectiva de aprendizado e crescimento indica do que a empresa precisa e como deve proceder para proporcionar desenvolvimento e crescimento pessoal para seus colaboradores (KAPLAN; NORTON, 1997). A fim de manter a empresa em condições sustentáveis de crescimento é necessário realizar treinamento e manutenção do conhecimento para continuar constantemente atualizada.

Esse tipo de análise foi revolucionária na época em que foi criada, pois, sua proposta era diferente das anteriormente utilizadas e também muito importante para os estudos na área estratégica. Para Fernandes e Berton (2005), o *Balanced Scorecard* busca reunir os principais pontos estratégicos para a gestão estabelecendo as variáveis essenciais de desempenho, servindo como um instrumento para alinhar a filosofia da empresa e seus objetivos com as tarefas desempenhadas pelos colaboradores.

Assim, a partir da premissa do *Balanced Scorecard*, a seguir são apresentados os aspectos dos indicadores financeiros e não financeiros.

2.2.1 Indicadores financeiros e não financeiros

Para uma avaliação completa do desempenho é preciso utilizar diversos tipos de indicadores, não apenas os tradicionais indicadores financeiros. Como definem Francischini e Francischini (2017), os indicadores são vetores que apresentam a situação do objeto de análise, podendo ser através de dados com números ou não quantificáveis numericamente.

Na concepção de Pereira (2011), indicadores mensuram diversos fatores em uma organização, demonstrando como são atingidos os objetivos previamente determinados. Sendo assim, necessários para o controle e acompanhamento de resultados tanto dos colaboradores como dos processos desenvolvidos durante a fabricação de produtos e prestação de serviços pela organização.

Entender quais são as necessidades da organização e definir um modelo de avaliação adequado é fundamental para obter bons resultados, como explicam Fernandes e Berton (2005), as empresas brasileiras tem muita dificuldade em executar um sistema de medição de desempenho, pois, não há sistemas apropriados às estratégias que estas empresas utilizam.

O sistema de medição evidencia a ligação entre a área analisada e seus objetivos, estabelecendo uma relação de causa e efeito, para que os dados obtidos possam ser validados (KAPLAN; NORTON, 1997). Dessa forma, pode-se entender que para realizar uma avaliação completa da organização é preciso utilizar tanto indicadores financeiros como não financeiros de forma conjunta.

Como utilizam variáveis diferentes, a maneira de mensurar os indicadores também envolve elementos diversos, como explicam Francischini e Francischini (2017), a variável quantitativa é medida através de dados numéricos e a variável qualitativa é medida através da identificação de aspectos que não são quantificáveis.

Segundo Fernandes e Berton (2005), existem quatro principais indicadores financeiros tradicionais:

Quadro 1: Indicadores financeiros

Indicador	Descrição
Índices de liquidez	Indicam a capacidade da empresa de pagar suas dívidas dentro do prazo de vencimento. Os indicadores de liquidez são: liquidez corrente, liquidez geral, liquidez seca e liquidez imediata.
Índices de rentabilidade	Indicam a capacidade da empresa de gerar lucro. Os indicadores de rentabilidade são: margem bruta, margem líquida e retorno sobre o patrimônio líquido.
Índices de estrutura e endividamento	Mensuram o grau de endividamento da empresa e a composição de seu capital. Os indicadores de estrutura e endividamento são: endividamento geral, participação de capitais de terceiros, composição de endividamento, imobilização do patrimônio líquido e imobilização dos recursos.
Alavancagem	Indica se os ativos fixos podem trazer resultados para a empresa. Os tipos de alavancagem são: operacional, financeira ou total.

Fonte: Fernandes e Berton (2005)

Já sobre os indicadores não financeiros Diehl, Rech, Martins (2016), fizeram uma revisão da literatura, apresentando as principais categorias:

Quadro 2: Categorização dos indicadores não-financeiros pela literatura

Autor/ Ano	Categorização dos indicadores não-financeiros
Vargas et al. (2015)	Qualidade, Perspectiva Ambiental, Perspectiva do Cliente, Perspectiva de Mercado/ Produtos/ Serviços, Perspectiva Social, Pessoas.
Marquezan, Diehl e Alberton (2013)	Processo, produto, clientes/mercado, pessoas, sociedade, ambientais, patrimoniais e imagem.
Gaber e Stoica (2012)	Qualidade de produtos, satisfação dos clientes, imagem da empresa, posição de mercado, inovação.
Cecilia-Nicoleta Popa, Simona, e Ansionara (2012)	Gestão da qualidade, cultura corporativa, políticas de remuneração do conselho, qualidade do sistema de comunicação ao acionista, perspectiva do cliente, recursos humanos, perspectiva de processos e desenvolvimento/inovação.

Fonte: Adaptado de Diehl, Rech, Martins (2016)

Assim como os indicadores financeiros, é preciso utilizar em conjunto os indicadores não financeiros para avaliar a empresa como um todo. Sendo assim, a seguir é explanado como se deve conduzir a aplicação de indicadores de desempenho em laboratórios de análises clínicas.

2.3 Avaliação de desempenho em laboratórios clínicos

Existem diversas normas que devem ser seguidas por um laboratório de análises clínicas, como ofertam serviços que são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, estes devem ser de qualidade, obedecendo às regras e normas estabelecidas pelos agentes regulatórios (ALONSO; CUNHA, 2004).

Conforme o Manual para Acreditação do Sistema de Gestão da Qualidade de Laboratórios Clínicos – DICQ (Departamento de Inspeção e Credenciamento da Qualidade) elaborado pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas, para obter essa certificação o laboratório deve seguir as seguintes regras: Imparcialidade, independência e integridade; participação de um programa externo de avaliação da qualidade ou de teste de proficiência; cooperação com os clientes; cooperação com as autoridades sanitárias; tratamento de reclamações; identificação e controle de não conformidades; ações corretivas e preventivas; melhora contínua; controle de registros; avaliação e auditorias; entre outras.

Segundo Carpinetti (2016), a aplicação da melhoria contínua exige o conhecimento do contexto da empresa, para avaliá-lo e desenvolver as melhorias necessárias. A partir disso, é possível constatar que para criar um sistema de avaliação de desempenho em um laboratório de análises clínicas é essencial se ater às diretrizes e normas técnicas referentes à gestão da qualidade.

Para Carpinetti (2016), a gestão da qualidade é uma ferramenta estratégica importante no que se refere à produtividade e competitividade desde a academia até o meio empresarial em razão do desenvolvimento dos estudos e utilização deste conceito, que foi construído a partir de estudos dos chamados gurus da qualidade, sendo os principais Juran, Deming, Feigenbaum e Ishikawa.

Joseph M. Juran publicou o Manual de Controle de Qualidade e focava nos conceitos de adequação ao uso e que todos os processos relacionados à produção em uma organização deveriam passar por um controle de qualidade. Além disso, contribuiu com a classificação dos custos de qualidade, a trilogia do controle de qualidade e o Diagrama de Pareto, sobre o qual Falconi (2004) afirma que, separa grandes problemas, classificando-os em dilemas menores, dando prioridades aos processos mais importantes e determina as metas a serem cumpridas.

W. Edwards Deming era especializado na aplicação de técnicas estatísticas para o controle da qualidade e ressaltava a qualidade nos produtos como diferencial, suas contribuições incluem os 14 pontos de Deming e o ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) juntamente com Walter Shewhart.

Arman V. Feigenbaum teve como principal contribuição a criação do conceito de Controle de Qualidade Total (TQC) lançado em seu livro homônimo, Carpinetti (2016) define a gestão pela qualidade total como uma estratégia que utiliza ferramentas de gestão da qualidade para proporcionar maior competitividade a uma empresa.

Kaoru Ishikawa contribuiu com conceitos como os círculos de controle de qualidade, as sete ferramentas da qualidade (análise de Pareto, diagrama de causa e efeito, histograma, folhas de verificação, cartas de controle, gráfico de dispersão e fluxograma) e o diagrama de causa e efeito. Sobre o Diagrama de Causa e Efeito, Falconi (2004) diz que foi desenvolvido em razão das confusões feitas pelas pessoas na hora de distinguir as palavras, para que pudessem ser devidamente interpretadas.

Após esta contextualização sobre a importância da gestão da qualidade no acompanhamento do desempenho de laboratórios clínicos, a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados.

3 MÉTODO

Nesta seção são apresentadas a metodologia utilizada, o tipo de pesquisa e as técnicas de coleta e análise dos dados. Existem em média cinco laboratórios de análises clínicas em Santana do Livramento-RS, dentre eles, dois foram escolhidos para o desenvolvimento do estudo, nos quais foram analisados os indicadores de desempenho utilizados em cada empresa.

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa e é caracterizada como descritiva, conforme Gil (2008, p.28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

O método escolhido foi o estudo de caso comparativo, que conforme Marconi e Lakatos (2009) explica os acontecimentos verificando os dados de maneira bruta e permite tirar conclusões sobre os aspectos semelhantes e específicos.

Esta escolha se justifica em decorrência do tipo de pesquisa, na qual, foi investigado o contexto situacional de duas empresas, sendo que, através deste método é possível estudar a fundo a percepção da aplicação dos indicadores de desempenho nas empresas. Além de comparar as semelhanças e diferenças na avaliação de desempenho feita em cada uma delas.

A técnica de coleta de dados selecionada foram entrevistas estruturadas com os gestores e funcionários, que utilizadas em conjunto permitem uma análise mais abrangente do caso. De acordo com Marconi e Lakatos (2009), este tipo de entrevista possui um roteiro (APÊNDICE A) com questões anteriormente elaboradas que devem ser seguidas e não permite a criação de novas questões no decorrer da entrevista.

As entrevistas foram realizadas para obter-se a opinião e conhecer a perspectiva dos entrevistados sobre a avaliação de desempenho em cada empresa. Em cada laboratório foram entrevistados o principal gestor e um funcionário indicado por ele. Para preservação das identidades das empresas e dos entrevistados, estes foram associados às siglas descritas a seguir: Laboratório A e laboratório B; gestor A e B; funcionária A e funcionária B.

No laboratório A, foram entrevistados o gestor que trabalha na empresa há quase trinta anos e é referido como gestor A; e uma funcionária que trabalha há sete meses na empresa, na função de assistente da qualidade e é referida como funcionária A. No laboratório B, foram entrevistados o gestor que trabalha na empresa desde a sua fundação e é referido como gestor B, e uma funcionária que trabalha na empresa há sete anos, exerce a função de auxiliar de laboratório atuando na área de faturamento e é referida como funcionária B.

O roteiro de entrevista dos gestores foi elaborado com base na literatura referida, em blocos divididos por indicadores financeiros e não financeiros. O bloco 1 possui questões relacionadas à utilização dos indicadores, o bloco 2 trata da qualidade e produtividade e o bloco 3 dos demais indicadores. O roteiro de entrevista com os funcionários possui questões iniciais que caracterizam o entrevistado e posteriormente abordam a sua percepção sobre os indicadores utilizados na empresa.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas em maio de 2019, nas respectivas empresas, com a autorização dos entrevistados foram feitas gravações de áudio que posteriormente foram transcritas para a análise dos dados.

A análise dos dados foi feita de maneira interpretativa através da análise de cada entrevista após sua transcrição. Dessa forma, foram identificadas a forma como cada empresa

utiliza indicadores de desempenho, o impacto percebido por seus colaboradores e as comparações de como é feita a utilização dos indicadores destacando os pontos em que há semelhanças entre elas.

A seguir são apresentadas as duas empresas estudadas, que são de pequeno porte e atuam no ramo de análises clínicas e citologia clínica.

3.1 Laboratório A

O laboratório A possui mais de 60 anos, e é focado em prestar serviços de apoio à diagnósticos médicos, através de análises clínicas. Juntamente com outros laboratórios da região fez parte da criação da rede LAS - Laboratórios Associados, que proporciona integração às empresas participantes de forma que possam compartilhar conhecimento, realizar treinamentos e trocar informações e experiências.

Após passar a fazer parte da Associação Qualidade/RS – PGQP, começou a fazer uso de um sistema de qualidade para aprimorar a gestão e assim ganhou diversas premiações, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade premia empresas pelas atividades de inovação e gestão da qualidade. Dentre as outras certificações da empresa, pode-se destacar a Certificação ISO 9001:2008, o Prêmio MPE Brasil e a Acreditação DICQ, pelo Departamento de Inspeção e Credenciamento da Qualidade, da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas.

A empresa também desenvolve um projeto de educação ambiental com o intuito de promover a preservação do meio ambiente e recursos naturais. De acordo com o seu site, a estrutura da empresa inclui a matriz, duas filiais e conta com 32 colaboradores. Como missão a empresa objetiva: “Prover análises laboratoriais com foco na gestão de saúde visando a proteção da vida.” Já os seus valores e princípios englobam: “Ética, primamos pela transparência, honestidade e justiça em todos os nossos relacionamentos; Humanidade, valoriza o ser humano, respeitando e tratando as pessoas com cordialidade e empatia; Perseverança, trabalhamos focados na qualidade, perseguindo a excelência através da contínua melhoria; Pioneirismo, exercemos liderança na busca de inovações tecnológicas e em atitudes empreendedoras; Responsabilidade, assumimos compromissos sociais trabalhando com segurança, respeitando o meio ambiente e apoiando a comunidade.”

3.2 Laboratório B

O laboratório B é uma empresa de pequeno porte que atua há quase quinze anos, e foi fundada por três sócios da mesma família que são responsáveis pela empresa até hoje.

Possui três unidades em Santana do Livramento, uma matriz e duas filiais. Na matriz são realizados os exames e impressos os laudos, além de abrigar os setores administrativos como direção, faturamento e estoque. As filiais funcionam como postos de coleta e atendimento dos clientes.

A equipe é formada por 25 funcionários, que se dividem entre profissionais da área da saúde que trabalham fazendo coletas e as análises de materiais e entre colaboradores que atuam nas áreas administrativas.

O ambiente externo que abrange a empresa é composto pelos seus fornecedores que oferecem aparelhos e reagentes, materiais hospitalares e laboratoriais, manutenção e aluguel de alguns aparelhos; produtos para diagnósticos; manutenção e suporte ao sistema de gerenciamento e o laboratório de apoio que auxilia na realização de alguns exames.

Conforme o site da empresa, esta possui como missão: “Proporcionar qualidade de vida, sendo referência na área de diagnóstico laboratorial, cultivando relações de confiança mútua entre colaboradores, clientes, empresas parceiras e fornecedores, através do constante

desenvolvimento da equipe.” E como visão: “Proporcionar à população de Santana do Livramento e Rivera serviços de análises clínicas e citologia de qualidade. Oferecer à região da campanha exames de citologia como diferencial, beneficiando com estes serviços e através do desenvolvimento da equipe uma carteira de clientes satisfeitos.” Os seus valores são: sigilo, descrição e tranquilidade no diagnóstico; agilidade nos processos; harmonia e confiança com clientes, equipes, parceiros e fornecedores; eficácia e dedicação; comprometimento com a qualidade e vanguarda.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa, apresenta-se a análise dos dados coletados através das entrevistas estruturadas e os resultados obtidos através dela.

Para melhor compreensão do conteúdo disposto, este foi dividido nos tópicos a seguir: Utilização de indicadores de desempenho; mudanças e impactos causados pelos indicadores de desempenho; dificuldades para implementar o sistema de indicadores; parâmetros de qualidade seguidos; mensuração dos indicadores financeiros e não financeiros, capacidade produtiva e desempenho dos funcionários; indicadores financeiros; indicadores de marketing e indicadores de satisfação do cliente.

4.1 Utilização de Indicadores de Desempenho

Sobre a utilização dos indicadores de desempenho, o gestor A afirma que a empresa utiliza indicadores de desempenho há quase 20 anos, porém em 2007, quando a empresa foi certificada pela ISO 9001 o sistema de indicadores ganhou mais notoriedade na empresa e foi remodelado. O gestor B afirma que são utilizados indicadores de desempenho a cerca de um ano e que o sistema de indicadores foi aplicado para fornecer um parâmetro dos resultados obtidos pela empresa.

Percebe-se que existe uma grande diferença de tempo de utilização dos indicadores entre uma empresa e outra, portanto a gestora do laboratório A aparentemente apresenta maior domínio e experiência sobre o assunto. Levando em consideração a idade das empresas (laboratório A 60 anos e laboratório B 15 anos), é possível observar que ambas levaram um longo tempo desde sua fundação até começar a aplicar a avaliação de desempenho na gestão.

Sobre a forma como os indicadores foram aplicados cada gestor afirma:

“Bom, eles foram implantados por processo, porque a ISO 9001 na outra versão, quando realmente, assim eles ganharam mais notoriedade na empresa e mais atenção lá em 2007, a gente fez todo um mapa de indicadores, uma matriz de indicadores focando nos processos pra dar cobertura a todos os nosso processos [...] então, eles estão ligados às partes interessadas da nossa organização, e a gente considera que são cinco as nossas partes interessadas, os colaboradores, a sociedade, os fornecedores, os sócios e a comunidade [...]o objetivo estratégico, parte interessada, a perspectiva do BSC, as estratégias que estão numeradas para atingir esse objetivo estratégico, o processo que tá relacionado, os processos da empresa que estão relacionados a esse objetivo e lá tem uma coluna de indicadores.” (Gestor A)

“Aos poucos, foram implantados aos poucos.” (Gestor B)

Nota-se grande diferença entre as respostas dos entrevistados, sendo que pela resposta do gestor A, percebe-se que o laboratório A aparenta ter um sistema de indicadores mais elaborado e, portanto com mais etapas no processo de implantação.

O gestor B não relata detalhes do processo de implantação de indicadores na empresa, o que pode ser causado por falta de conhecimento sobre o assunto ou para manter a privacidade dos procedimentos. Como Fróes (2008) explica, as pesquisas demonstram que o processo de planejamento estratégico em empresas de pequeno porte é informal, impreciso, desestruturado, reativo e desregular, pois, geralmente é desenvolvido pelo gestor que costuma ser o dono da empresa. Afirmação esta, que pode explicar a forma como o laboratório B aplica os indicadores, mas vai contra a estratégia utilizada pelo laboratório A.

A respeito de quais os indicadores utilizados, estas foram as respostas dos gestores:

“São uns quantos indicadores né. Então a gente tem indicador por processo pra dar cobertura aos processos e eles estão divididos por objetivo estratégico né. Então, tem por área, por processo e por objetivo estratégico [...] na parte de pessoas tem todos os indicadores relacionados a pessoas que o nosso objetivo, um dos nossos objetivos é melhorar a performance das pessoas. Então para atingir esse objetivo, a gente desenvolve algumas estratégias, que a gente enumera né, estratégias ao longo do ano que vão dar cobertura a esse objetivo, atingir esse objetivo, estratégias planos de ação, e aí a gente tem indicadores, quando a gente faz medidas de alguns mensal, alguns semestral, alguns anuais e quando chega no final do ano a gente faz uma compilação de todos esses resultados e vê se atingiu aquele objetivo que tá relacionado ao indicador.” (Gestor A)

“São utilizados financeiro, entrada e saída de dinheiro que a gente cuida, são utilizados também o cliente que seria o paciente, o que que o paciente acha, naquelas, naqueles papeizinhos, a pesquisa de satisfação, acho que é isso né.” (Gestor B)

O laboratório A possui um sistema de indicadores baseado na estratégia do *balanced scorecard* que abrange quatro perspectivas, dessa forma, as perspectivas são alinhadas com os objetivos estratégicos, as partes interessadas e os respectivos indicadores para o acompanhamento dos resultados. Conforme Kaplan e Norton (1997), essa ferramenta tem a função de identificar os pontos centrais e de maior valor para obter-se vantagem competitiva. Sendo assim, ao utilizar o *balanced scorecard*, é possível obter uma estratégia que abrange todas as áreas da organização proporcionando uma visão ampla sobre os processos realizados na empresa.

O laboratório B, não utiliza essa abordagem, por isso, ao que tudo indica os indicadores utilizados se restringem a questões pontuais, ligadas diretamente à obtenção de receita, relacionados à área financeira e dando atenção ao *feedback* do cliente, sem se estender às demais áreas que também são cruciais à sobrevivência da empresa. Isto pode ser devido às características da organização, que de acordo com Cezarino e Campomar (2006), algumas das características das MPE brasileiras são, pouca maturidade organizacional, estrutura simples, falta de planejamento, ausência de especialização, estratégias e tomadas de decisão intuitivas.

Destaca-se que o laboratório A possui certificação 9001 e a acreditação DICQ, normas que estabelecem diversos requisitos como a utilização de indicadores de desempenho por processos. Por isso, este laboratório cumpre com as respectivas exigências, em comparação com o laboratório B que não utiliza uma ferramenta como o BSC mas também não possui as mesmas certificações.

4.1.1 Mudanças e impactos causados pelos indicadores de desempenho

Em relação às mudanças feitas na empresa para a aplicação dos indicadores, o gestor A diz que a principal mudança na estratégia do laboratório A com relação ao sistema de medição de desempenho foi a certificação pela ISO 9001, dessa forma, os indicadores

passaram a ser focados nos processos, e assim os gestores que apenas apuravam os resultados, começaram a corrigir desvios e aplicar ações preventivas de forma mais incisiva.

O gestor B relata que não foram feitas grandes mudanças na empresa para a aplicação dos indicadores, apenas algumas adequações. Talvez por ser um sistema aparentemente simples e informal a empresa não tenha sofrido grandes alterações, pois, a adoção de uma nova estratégia de atuação tanto interna quanto externa, geralmente provoca mudanças na rotina da empresa e na forma como serão controlados e analisados os resultados.

A respeito dos impactos percebidos após a aplicação dos indicadores, o gestor A destaca a mudança de postura dos colaboradores, principalmente dos gestores, coordenadores, e dos gerentes que passaram a ter o compromisso de analisar e comunicar os resultados obtidos. Dessa forma, juntamente com a equipe de cada setor, os coordenadores analisam os resultados e desenvolvem ações corretivas proporcionando *feedback* e treinamentos quando necessário. A funcionária A relata que trabalha diretamente com os indicadores e os considera relevantes para empresa, pois envolvem toda a equipe e os mantêm engajados a alcançar os resultados esperados. E que, por serem orientados a partir dos processos, a execução das tarefas não sofre muitas alterações, porém existe um maior controle nos resultados e no que precisa ser feito para melhorar o desempenho.

Percebe-se que a utilização do sistema de indicadores no laboratório A, promove o envolvimento de todos os colaboradores para atingir os resultados esperados e reorientar os processos que possuem falhas, o que é reforçado na fala da funcionária A. Segundo Melo, Amorim e Bandeira (2008), para o bom funcionamento do sistema de gestão da qualidade que é focado nas atividades relacionadas aos processos organizacionais, através da melhoria contínua que deve servir como um diferencial para a organização, os colaboradores devem ser qualificados e entender o processo de melhoria como uma forma de inovação para promover a eficácia dos processos.

Na fala do gestor B, não foram identificados grandes impactos nem resultados imediatos após a aplicação dos indicadores, através deles foi obtido um panorama dos resultados financeiros e sobre a opinião dos clientes. O entrevistado afirma que foi aplicada uma pesquisa de satisfação, porém não confia totalmente no método, porque muitas vezes as pessoas respondem sem prestar atenção ou apenas para reclamar de detalhes no atendimento ou da estrutura do laboratório. De acordo com Santos, Alves e Almeida (2007), conforme a empresa se desenvolve é preciso incluir novos profissionais para auxiliar na gestão, porém nem sempre as suas contribuições técnicas baseadas na literatura são bem recebidas nas empresas de pequeno porte, pela falta de conhecimento dos gestores sobre os benefícios que podem ser adquiridos através destas contribuições.

A funcionária B, conta que não houve mudanças significativas na forma como desempenha o seu trabalho após a implementação dos indicadores na empresa, e que já está acostumada a trabalhar com a parte administrativa. Dentre as mudanças ocorridas na empresa para a aplicação dos indicadores de desempenho, ela destaca o livro caixa, no qual são feitas anotações dos pagamentos de exames feitos pelos pacientes.

Nota-se nas palavras da funcionária B, que a empresa B demonstra que não fazia o simples controle de entradas e saídas de caixa antes da implantação dos indicadores, em contraste com a empresa A que possui todos os processos devidamente estruturados.

4.1.2 Dificuldades para implementar o sistema de indicadores

Dentre as dificuldades ao implantar o sistema de qualidade no laboratório A, é destacado o esforço em transformar a mentalidade da empresa, principalmente auxiliar os colaboradores na adaptação à nova forma de trabalhar, com uma abordagem focada em

processos e menos individualizada, visto que a empresa atua há 60 anos e possui funcionários antigos.

Outra dificuldade encontrada pelo laboratório A, é manter a matriz de indicadores ativa, pois o sistema é rigoroso e exige muita disciplina no acompanhamento e apuração dos resultados bem como na condução das ações necessárias à manutenção, demandando muita atenção e dedicação de todos os colaboradores.

No laboratório B, o gestor B relata que não houveram problemas na implantação dos indicadores e que há a necessidade de estar sempre se atualizando com relação à tecnologia de softwares e aparelhos para realizar exames, e acrescenta ainda que é preciso também se atentar à opinião e sugestões dadas pelos pacientes. É possível identificar na fala dos dois entrevistados a dificuldade em manter o sistema de indicadores ativo, tanto por engajamento da equipe quanto pela necessidade de atualização.

4.1.3 Parâmetros de qualidade seguidos

Com relação aos parâmetros de qualidade seguidos pelo laboratório A, são definidos em reuniões, nas quais através de análise dos ambientes interno e externo são estabelecidas as metas a serem atingidas e os respectivos indicadores. As certificações de qualidade incluem a acreditação DICQ pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas e a norma ABNT NBR ISO/IEC 17025 que trata de requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração.

O laboratório B segue dois programas de qualidade um interno e outro externo. O interno consiste no material comprado para que as máquinas funcionem plenamente bem e também são feitas comparações entre resultados de pacientes quando são obtidos resultados muito incomuns. Já o controle externo consiste em enviar resultados de exames para análise em um programa externo.

A falta de utilização de um programa de qualidade pode causar muitos problemas como clientes insatisfeitos, desperdício de materiais, retrabalho entre outros. Sendo assim Becker (2004), afirma que os problemas no controle de qualidade em um laboratório de análises clínicas são ocasionados em decorrência da visão dos gestores, que se atém apenas às exigências técnicas de qualidade para o funcionamento da empresa, e consideram resultados financeiros satisfatórios como indicativo de qualidade nos serviços, não dando atenção aos demais setores da organização.

4.2 Mensuração dos indicadores financeiros e não financeiros

Nos tópicos a seguir, são discutidos os índices financeiros e não financeiros, divididos de acordo com a literatura.

4.2.1 Capacidade produtiva e desempenho dos funcionários

A respeito da mensuração da capacidade produtiva, os entrevistados afirmam:

“Bom, a gente mede através de indicadores, então assim, nós medimos, por exemplo, pra atingir o objetivo de aumentar a lucratividade gente tá bem focado em receita, faturamento [...] pra medir processo, a nossa atividade fim, a gente utiliza desempenho e controle de qualidade externo [...] a nossa capacidade de operação ela é medida pelas entregas né, e pelas não conformidades que a gente por um acaso tenha na entrega do produto final [...] mas a gente mede basicamente por resultado, é por indicadores a gente tem indicador de produtividade, cada setor, por exemplo, a gente tem um indicador de número de exames por colaborador, número

de exames, número de coletas por coletador, número de atendimentos por recepcionista[...]” (Gestor A)

“A capacidade produtiva da empresa é mensurada pelo número de aparelhos que se tem pra fazer exame, ela é sempre bem muito mais folgado do que a capacidade que a gente tá tendo hoje, né às vezes tem uma capacidade de duas, três vezes mais do que tu tá fazendo hoje.” (Gestor B)

Conforme Melo, Amorim e Bandeira (2008), através do sistema de gestão da qualidade é possível gerar vantagem competitiva ao direcionar a estratégia para a obtenção de produtos e serviços sem defeitos, que gerem custos dentro do previsto e sejam entregues dentro do prazo estipulado. Nota-se que o laboratório B poderia fazer uso de ferramentas de controle de produção como, por exemplo, mensurar o tempo gasto na realização de cada exame, o tempo que cada colaborador leva para desempenhar uma tarefa, a quantidade necessária de materiais para cada processo reduzindo desperdícios de tempo e insumos.

No que diz respeito às medidas tomadas para evitar desperdício de recursos, o gestor A diz que são feitas campanhas internas para utilização de copos reutilizáveis, além de ser incentivado o consumo consciente de energia elétrica e papel; são feitas também campanhas de preservação do meio ambiente que se estendem ao público externo. A estrutura do prédio onde a empresa se localiza foi planejada para a economia de energia elétrica, contendo paredes de vidro pra aproveitar a luz natural e ainda, existem projetos para a instalação de placas de energia solar.

O gestor B, afirma que as medidas tomadas para evitar desperdícios se restringem a orientar os funcionários sobre a utilização indevida ou exagerada de materiais, energia elétrica e outros insumos através de conversas diretamente com cada colaborador ou em reuniões com toda equipe.

Sobre a mensuração do desempenho dos funcionários foram obtidas as seguintes respostas:

“Bom, a gente tem uma avaliação de desempenho semestral, essa avaliação de desempenho ela, tá focada em itens de habilidade e itens de competência e comportamento, são três níveis assim. Os itens de habilidade é como a parte bem de, do que eu preciso pra fazer aquele trabalho em termos de habilidade, destreza, enfim. Itens de competência, tá ligado às responsabilidades de cada cargo, e comportamento é bem em função de valores, do acolhimento por exemplo, como acolhe o cliente, a parte de cumprimento de regras, de comportamento. [...], ela é realizada a cada seis meses, o colaborador ele faz uma auto avaliação, e o gestor dele, o coordenador ou o gerente avalia ele nesses itens aí e conforme o resultado, é feito o feedback e a orientação.” (Gestor A)

“É uma discussão interna que a gente tem, a gente discute rentabilidade de funcionário com a parte interna, só digamos a diretoria por exemplo.” (Gestor B)

Quando perguntado às funcionárias sobre a forma como o seu desempenho é mensurado, são obtidas as seguintes respostas:

“Eu acho bem bacana, porque ele me proporciona um crescimento pessoal, através dos feedbacks de orientação, porque esse feedback ele é dado e a gente é acompanhado por uns 30 dias, então, eu acho isso bacana, pelo menos eu considero, tu consegue melhorar os teus pontos fracos” (Funcionária A).

“A gente sempre quer fazer o certo né, ao menos eu me empenho o máximo que eu posso fazer [...] acho que sempre reclamam quando há déficit, se não, não” (Funcionária B).

Conforme Motta (2005), para a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho dos funcionários, devem ser previamente estabelecidas as metas a ser alcançadas por cada colaborador e pela equipe como um todo, além da necessidade constante de considerações sobre como o trabalho está sendo desempenhado e o que pode ser melhorado. Desta forma, o laboratório B deveria utilizar uma ferramenta formal de avaliação e fornecer um retorno mais detalhado aos colaboradores.

A adoção de um sistema de recompensas para os colaboradores do laboratório B com melhor desempenho mensal, seria uma boa forma de incentivo, visto que, não há relatos de nenhum tipo de recompensas ou elogios pelo bom desempenho das tarefas. Segundo Francischini e Francischini (2017), através da meritocracia é possível direcionar os esforços dos funcionários conforme o que é desejado pelos gestores para alinhar os objetivos de ambas as partes e os indicadores de desempenho são uma ferramenta que serve para manter esses objetivos alinhados.

4.2.2 Indicadores financeiros

Dentre os indicadores financeiros mais relevantes para cada organização, os entrevistados A e B destacam:

“É aqui a gente fala em crescimento de vendas, faturamento e lucratividade, tá nessa parte financeira, mas a gente trabalha com volume de clientes que impacta diretamente no volume de clientes, volume de exames de ensaios que impacta na parte financeira.” (Gestor A)

“Olha, é uma empresa de prestação de serviços, né o que que é relevante nela, o que que ela tá arrecadando e o que que ela tá gastando e dentro disso daí fazer os níveis de perda é uma empresa prestadora de serviços que trabalha com muito material, só que muito material diferente, então a gente tem que evitar o máximo de desperdício de material.” (Gestor B)

É possível identificar que os indicadores não são os mesmos, enquanto o laboratório A foca nos indicadores relacionados a fluxo de vendas e faturamento, o laboratório B se atém mais aos custos de produção e arrecadação. Conforme Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem para estabelecer os resultados das finanças esperados pelos gestores e também determinam as metas das outras áreas da organização. Dessa forma, os objetivos de todos os setores da empresa são estabelecidos de acordo com as expectativas determinadas pelos objetivos financeiros, ou seja, cada laboratório foca nos indicadores financeiros mais relevantes para a sua gestão.

4.2.3 Indicadores de marketing

Sobre os indicadores de marketing utilizados, os gestores A e B relatam:

“A gente utiliza número de veiculações na mídia, número de acessos no site, da imagem da empresa também, receita investida em marketing[...].” (Gestor A)

“Indicadores de marketing, a gente tem propaganda [...] a empresa que controla o facebook, o instagram nosso, que nos faz o movimento que tá tendo, repercutindo cada postagem que a empresa faz dentro do facebook ou do instagram a medida de quantas pessoas acessam essa imagem que aparece e nos dá um parâmetro.” (Gestor B)

As duas empresas possuem foco em marketing digital, acompanhando o engajamento dos clientes em suas redes sociais e site. Falconi (2004) destaca a importância das ações de marketing para identificar as necessidades e desejos do consumidor de forma a fornecer os produtos e serviços que ele precisa.

4.2.4 Indicadores de satisfação do cliente

Com relação aos indicadores de satisfação do cliente, os gestores afirmam que:

“Bom, o cliente a gente tem índice de satisfação, de fidelidade, tempo médio de atendimento, número de reclamações e a gente avalia também a experiência do cliente, então é um conjunto de indicadores a gente vê [...] tem relação a acolhimento, índice de solicitação de recoleta, também e o número de melhorias implementadas.” (Gestor A)

“Indicadores de satisfação do cliente é a pesquisa de satisfação que a gente não tinha e implementou ano passado e que eu como te falei anteriormente, eu não, sigo sem, não sei se isso dá resultado.” (Gestor B)

O laboratório A ao que parece, demonstra estar mais preocupado com o bem estar do cliente e sua experiência durante a prestação de serviços, o laboratório B aplica uma pesquisa de satisfação, porém não confia totalmente no método. Para Falconi (2004), satisfazer as necessidades do cliente é fundamental para a sobrevivência da organização, sendo necessário estar sempre atento à relação do cliente com a empresa.

Em suma, é possível constatar que aparentemente em decorrência do longo tempo utilizando estratégias de avaliação de desempenho, o laboratório A possui maior competência na execução do controle sobre objetivos e resultados que se propõe a cumprir. O laboratório B por sua vez, ao que parece demonstra possuir uma gestão mais informal, sem embasamento técnico para o controle dos processos gerenciais.

Dessa forma, enquanto o laboratório A sofreu impacto ao fazer os colaboradores se adaptarem ao novo sistema de indicadores com objetivos a cumprir e resultados para analisar, reportar e fazer ações corretivas, o laboratório B não identificou impacto, pois seu sistema de indicadores aparentemente não é tão abrangente às diversas áreas da organização e não requer um controle tão rigoroso por parte dos coordenadores. Destaca-se que ao fazer o esforço para manter o sistema de indicadores funcionando plenamente, as duas empresas encontram dificuldades, pois para atingir os objetivos, acompanhar os resultados obtidos e aplicar as ações corretivas necessárias, toda a equipe deve estar ciente das mudanças ocorridas e deve trabalhar em conjunto para manter o sistema atualizado e relevante para a organização.

Sobre as normativas de qualidade seguidas, as empresas parecem apresentar divergências nos parâmetros seguidos, pois, enquanto o laboratório A está submetido aos programas de qualidade citados, o entrevistado do laboratório B não nomeia os programas internos e externos referidos na entrevista.

Com relação à mensuração da capacidade produtiva, o laboratório A relaciona estes indicadores com os de produção e desempenho dos funcionários, fornecendo um parâmetro abrangente de como se dá o processo de produção na empresa. O laboratório B baseia-se

apenas na capacidade das máquinas e equipamentos, o que gera poucos dados para a tomada de decisão sobre o processo produtivo.

A mensuração do desempenho dos funcionários no laboratório A ocorre de forma a avaliar vários aspectos da conduta dos colaboradores com posterior *feedback* para proporcionar crescimento pessoal. No laboratório B, a restrição da avaliação apenas aos diretores pode causar acomodação e desestímulo nos funcionários em melhorar o seu desempenho.

Ambas as empresas demonstram acompanhar rigidamente os resultados obtidos através dos indicadores financeiros, pois estes estão ligados aos lucros obtidos e portanto à sobrevivência da empresa.

A respeito dos indicadores de marketing e satisfação dos clientes, as duas empresas demonstram se preocupar com os resultados obtidos, pois estão diretamente ligados à imagem da empresa e à opinião dos clientes. Porém, o laboratório B aparentemente precisa de mais conhecimento técnico com relação aos benefícios decorrentes da mensuração da satisfação do cliente.

Sendo assim, pode-se dizer que as práticas utilizadas pelo laboratório A se assemelham bastante às recomendadas por Barbosa e Teixeira (2003) e Fróes (2008), no que se refere à implementação de estratégias e o estabelecimento de objetivos considerando os ambientes interno e externo. O laboratório B ao que parece, possui uma gestão mais próxima da descrita por Heinzmann e Hoeltgebaum (2010) e Cezarino e Campomar (2006) quando caracterizam as pequenas empresas e descrevem o desenvolvimento de estratégias de forma empírica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar os indicadores de desempenho utilizados em laboratórios de análises clínicas em Santana do Livramento-RS. Constatando-se que as duas empresas estudadas apesar de serem de pequeno porte utilizam indicadores de desempenho como suporte à gestão. Desta forma, através das entrevistas realizadas percebe-se que o laboratório A utiliza indicadores relacionados à todas as áreas da organização de forma conjunta, e o laboratório B utiliza indicadores em algumas áreas como finanças, qualidade clientes e marketing.

De maneira geral, foi possível verificar através da fala dos entrevistados que o laboratório A consegue aplicar o *balanced scorecard* em uma abordagem por processos de forma eficiente, promovendo o envolvimento de toda a equipe para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. O laboratório B, apesar de utilizar o sistema de indicadores há menos tempo já identifica algumas mudanças e benefícios, mas ainda precisa estreitar a ligação entre os aspectos mensurados e os objetivos propostos.

Foi possível identificar que os dois laboratórios utilizam indicadores financeiros que incluem lucratividade, arrecadação, custos e vendas. Os dois também utilizam indicadores com relação à satisfação do cliente, qualidade e marketing, porém, os indicadores de produtividade e desempenho dos funcionários são utilizados apenas pelo laboratório A.

Com relação aos indicadores mais relevantes para cada empresa, o laboratório A possui foco na parte de qualidade e produtividade além dos indicadores financeiros e o laboratório B foca nos indicadores financeiros e relacionados ao cliente.

Foi possível constatar que cada empresa aplica diferentes métodos de avaliação de desempenho. Enquanto uma empresa utiliza uma ferramenta formal e estruturada com objetivos estratégicos que abrange todas as áreas da organização a outra aparentemente analisa de forma intuitiva focando apenas na área financeira e com relação ao cliente.

As principais limitações da pesquisa envolvem restrições de tempo para aprofundamento do estudo e a escolha do método de entrevista estruturada, que não possibilita maior exploração dos tópicos com os entrevistados, se restringindo às perguntas previamente elaboradas. Sendo pertinente a realização de estudos posteriores que envolvam a aplicação prática da avaliação de desempenho em um número maior de organizações.

Este estudo contribuiu para reforçar o conceito de que a utilização da avaliação de desempenho nas organizações é extremamente importante para gerir uma empresa, constatar se está na direção esperada e cumprindo os objetivos estabelecidos. Desta forma, devem ser feitos mais estudos nesta área principalmente relacionados à pequenas empresas. O estudo de estratégias de atuação de empresas relacionadas à área da saúde também deve ser incentivado, visto que, há pouca literatura referente ao tema.

REFERÊNCIAS

ALONSO, S.; CUNHA, A. B. O Laboratório de Patologia Clínica como Organização Prestadora de Serviços. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 3, n. 2, 2004.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003.

BAVARESCO, G. C.; SALVAGNI, J. Avaliação de Desempenho em Empresa de Telecomunicações: As percepções dos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 3, p. 330-346, 2015.

BECKER, A. A. **A gestão do laboratório de análises clínicas por meio de indicadores de desempenho através da utilização do balanced scorecard**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 04 jun. 2019.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CECILIA–NICOLETA, A.; POPA ION, L. I.; SIMONA, C; ANSIONARA, T. B. E. Performance measurement through financial indicators. Annals of university of Craiova-Economic sciences series. **Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics**, 1 (40), p. 89-94, 2012.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e Pequenas Empresas: Características Estruturais e Gerenciais. **Revista Hispeci & Lema**, v. 9, p. 10-12, 2006.

DIEHL, C. A.; RECH, M.; MARTINS, V. de Q. Indicadores Não-Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios de Administração de Empresas do Setor de Distribuição de Energia Elétrica. **Anais do XVI Congresso USP, Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos162016/168.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

FALCONI, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho**: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FRÓES, E. B. **Estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo das empresas finalistas do prêmio realce empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

GABER, C.; STOICA, M. Assessment of managerial performance using non-financial indicators, **Economic Insights – Trends and Challenges**, 64, p. 114-122, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEINZMANN, L. M.; HOELTGEBAUM, M. Estratégias em Pequenas e Médias Empresas: Análise de Citação de Artigos do EnANPAD. **Ciências Sociais Aplicadas em Revistas - UNIOESTE/MCR**, v. 10, n. 18, p. 23 - 43, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAWAI, R. M. Indicadores de Desempenho em uma Pequena Empresa que Adota um Modelo de Gestão Baseado na Confiança. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 1, p. 123-138, 2017.

Manual para Acreditação do Sistema de Gestão da Qualidade de Laboratórios Clínicos. 7. ed. Sistema Nacional de Acreditação - DICQ patrocinado pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas. Disponível em: <http://acreditacao.org.br/manual_DICQ/manual%20dicq%207aeditacao2.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUEZAN, L. H.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Contabilidade, gestão e governança**, 16 (2), p. 46-61, 2013.

MELLO, L. C. B de B; AMORIM, S. R. L. de, BANDEIRA, R. A. de M. Um Sistema de Indicadores para Comparação entre Organizações: O Caso das Pequenas e Médias Empresas de Construção Civil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 261-274, 2008.

MOTTA, C. da C. **Avaliação de desempenho**. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA, Centro Universitário de Brasília – uniCEUB, Brasília, 2005.

PEREIRA, M. J. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. de. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.47, n.4, 2007.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Marco Aurélio Bedê (Coord.). Brasília: Sebrae, 2016.

VARGAS, S. B.; DIEHL, C. A.; AYRES, P. R. R.; MONTEIRO, A. F. Indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios de administração de empresas de telecomunicações. **Anais do Congresso USP, Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, Brasil, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA

ENTREVISTA COM OS GESTORES

Bloco 1:

- A empresa possui organograma? Quantos funcionários fazem parte da equipe?
- A empresa utiliza indicadores de desempenho? Se sim, porque e quando foram implantados?
- Como foram implantados os indicadores?
- Quais indicadores são utilizados?
- Quais foram as mudanças feitas na empresa para a aplicação dos indicadores?
- Quais impactos e resultados são percebidos após a aplicação?
- Na sua opinião, qual foram as principais dificuldades ao implantar um sistema de controle de qualidade na sua empresa?

Bloco 2:

- Como são estabelecidos os parâmetros de qualidade aplicados na empresa? Vocês seguem quais normativas e/ou programas de qualidade?
- Como é mensurada a capacidade produtiva da empresa? E o desempenho dos funcionários?
- Quais as medidas tomadas para evitar desperdício de recursos?

Bloco 3:

- Quais indicadores financeiros são mais relevantes para o seu negócio?
- Quais os indicadores de marketing utilizados?
- São utilizados indicadores de satisfação do cliente? Quais?

ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS

Bloco 1:

- Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- Qual a sua função?
- Quais mudanças você percebeu após a aplicação do sistema de indicadores de desempenho?
- O sistema de indicadores afetou a forma como você desempenha o seu trabalho?
- O que você acha da forma como o seu desempenho é mensurado?