INDICADORES DE DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO COMO APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Maria Júlia Eyng Werner [1], Enzo Gabriel Nascimento Domingos[2], Ana Paula Yamada[3], Carla Roberta Pereira[4], Luciana Rosa Leite[5]

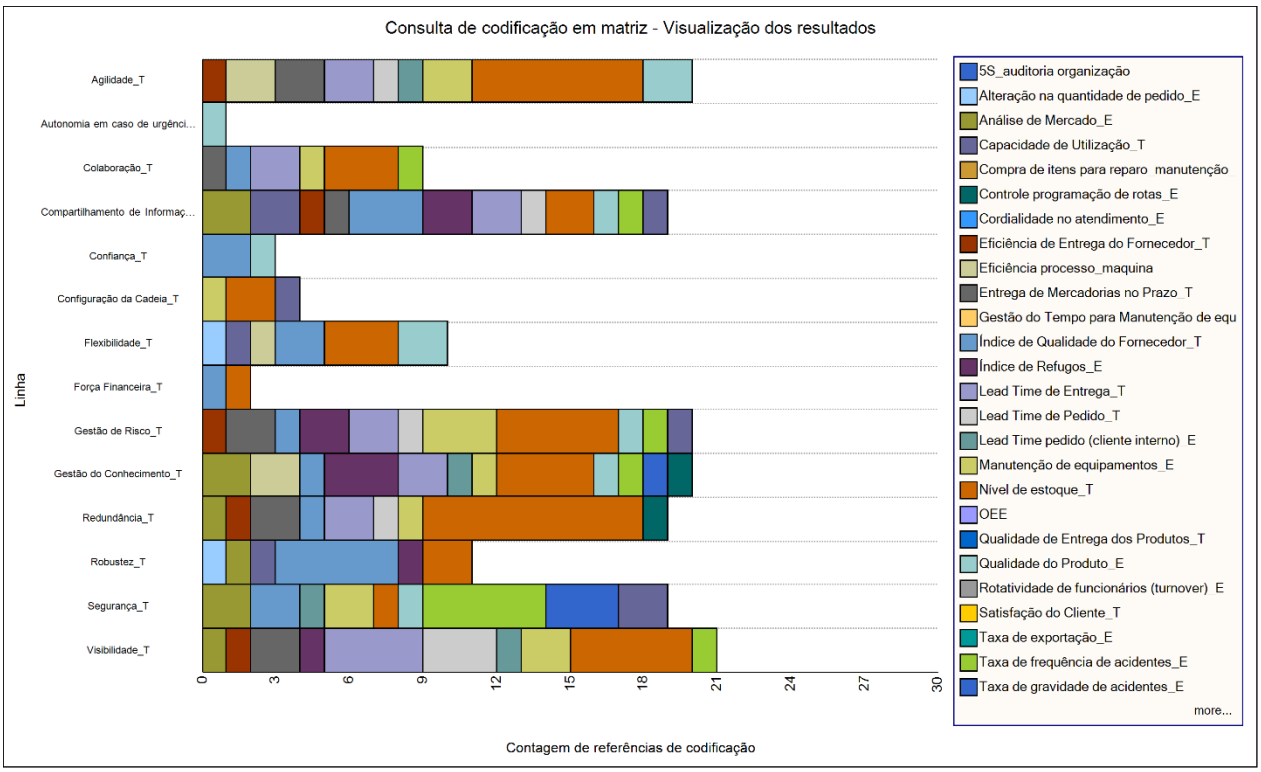
[1] Acadêmico(a) do Curso de Engenharia de Produção e Sistemas CCT - bolsista PROIP/UDESC
[2] Acadêmico do Curso de Engenharia de Produção e Sistemas CCT
[3] Acadêmico do Curso de Engenharia de Produção e Sistemas CCT
[4] Orientador, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas CCT – carla.pereira@udesc.br
[5] Orientador, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas CCT – luciana.leite@udesc.br

Palavras-chave: Elementos de resiliência. Indicadores de desempenho. Estudo de caso.

Situações de turbulência na gestão das empresas não são novidades. Isso porque com o aumento da complexidade das cadeias de suprimentos e índice de mudanças climáticas, econômicas e sociais, é cada vez maior o reflexo desses eventos no contexto empresarial. Assim, ao aceitar que determinadas rupturas são inevitáveis, organizações devem aprender a adaptar suas rotinas e procedimentos operacionais, tornando-se, por consequência, resilientes (Scholten et al., 2019). Em uma organização, a medição do desempenho dos processos é fundamental para que seja possível entender o cenário presente e, se necessário, realizar a melhoria contínua (Womack, 2011). Dessa forma, os indicadores de desempenho são a base para essa avaliação, uma vez que sinalizam os possíveis desvios dos objetivos em análise (Monteiro, 2012; Neto et al., 2017), como também permitem o estabelecimento e acompanhamento das metas (Silva; Lima, 2015). Dentro deste contexto, o presente projeto tem o objetivo de explorar como os indicadores de desempenho são capazes de criar estratégias resilientes nas organizações e em suas cadeias de suprimentos. Assim, a primeira fase deste se apoiou no desenvolvimento de uma revisão sistemática de literatura para levantar informações sobre elementos de resiliência e indicadores de desempenho organizacionais e da cadeia de suprimentos. Feito isso, algumas conexões teóricas foram identificadas para explicar a relação entre indicadores e elementos de resiliência. Já a segunda fase do projeto se apoiou na validação de tais relações por meio de estudos empíricos com empresas de manufatura. Logo, o método utilizado foi o estudo multicaso, porém este resumo se restringe a análise de uma das empresas observadas; esta inserida no setor metal mecânico. Para a coleta de dados, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com quatro colaboradores: coordenador de fornos, coordenador de compras diretas, coordenador de compras indiretas e coordenador de produção. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, com o auxílio do software NVivo 11 para organização dos dados. Neste sentido, o estudo pretendeu explorar empiricamente o relacionamento entre indicadores de desempenho (não financeiros) e os elementos de resiliência, e sua influência na geração de resiliência organizacional. Ao todo, 14 elementos de resiliência e 32 indicadores de desempenho foram analisados e, posteriormente, relacionados por meio do software (Figura 1). Dentre os resultados mais relevantes, destaca-se a utilização do indicador de Nível de Estoque (NES). De acordo com Chan (2003) e Karl et al. (2018), o monitoramento do nível de estoque pode ajudar os gerentes a reduzir os custos de estoque e os riscos de mantê-los, ou ainda de não os ter em momentos críticos. Este, além de ter sido o mais citado nas entrevistas, possui correlação com 12 dos 14

elementos de resiliência discutidos, sendo uma correlação forte principalmente nos elementos de redundância e agilidade. Vale destacar a informação do coordenador de produção que alguns fornecedores tem uma "loja" dentro da empresa para evitar rupturas e, consequentemente, gera agilidade. Segundo ele, "é um fornecedor que fica dentro da empresa com uma loja. E ele tem o produto e pode fazer pra nós no tamanho, na dimensão que a gente precisa, no momento que a gente precisa". Além disso, outros 19 indicadores (identificados com _E na legenda da Figura 1) também foram observados a partir das entrevistas realizadas. Este resultado já era esperado, uma vez que haviam limitações na lista teórica proposta por Karl et al. (2018). Desta forma, espera-se que um número cada vez maior de indicadores possa ser utilizado não somente para monitorar as operações, mas também para ajudar na criação de resiliência organizacional ou da cadeia de suprimentos. Priorizou-se a discussão dos elementos que totalizaram até 80% das codificações, seguindo assim o critério da curva ABC. Com esse critério, observa-se que os elementos que estão acima da curva possuem correlação com o indicador NES. Além disso, visibilidade teve forte correlação com *Lead Time* de Entrega; agilidade com Entrega de Mercadoria no Prazo; gestão de risco com Manutenção de Equipamentos; gestão do conhecimento com o indicador de Índice de Refugo; compartilhamento de informações com Índice de Qualidade do Fornecedor; redundância com *Lead Time* de Entrega; e, finalmente, segurança com Taxa de Frequência de Acidentes. Esses indicadores encontrados auxiliam empresas a evitarem rupturas ou ainda melhor gerenciar seus recursos em momentos de rupturas, gerando, desta forma, resiliência.

Fig. 1 *Análise de correlação das codificações*



Fonte: Os autores (2019)