

# GESTÃO ESTRATÉGICA NA CONSTRUÇÃO CIVIL: METODOLOGIA PARA ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

**Renato Paraquett Fernandes**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação e Engenharia Civil/Produção da Universidade Federal Fluminense [renatop@civil.uff.br](mailto:renatop@civil.uff.br)

**Oswaldo Luis Gonçalves Quelhas, DSs**

Coordenador do LATEC da Universidade Federal Fluminense  
[quelhas@civil.uff.br](mailto:quelhas@civil.uff.br)

## **Abstract**

*The continous search for solutions to improve the organizational performance, make leaders to have to balance and analyse their organizations . These work will show a methodology for using performance indicators in a way to improve and help the managment of companies from the construction business sector. The analisys of inter-relationship between performance indicators will help leaders and managers to evaluate the organizational performance , also it will lead to actions that may have to be taken, giving more effecience while makeing decisions.*

**Palavras chave:** performance indicators; management practices.

## **1- Introdução**

As empresas do setor da construção civil vêm atuando num mercado cada vez mais competitivo. O constante avanço tecnológico e as mudanças de ambiente fazem com que as organizações busquem novas soluções para melhorar seus processos e alcançar vantagens sobre seus competidores.

No mundo todo, as empresas vêm medindo seu desempenho através de indicadores, que são funções que permitem obter informações sobre medidas relacionadas a um produto, um processo, um sistema ou uma grandeza ao longo do tempo. Executivos e gerentes necessitam freqüentemente de informações precisas e atualizadas sobre a situação da empresa em determinado momento, sob diferentes aspectos, para uma tomada de decisões eficaz. A falta de sistemas de medições adequados é uma das principais barreiras encontradas pelas empresas brasileiras para a efetividade das estratégias de melhoria do desempenho organizacional. A análise do relacionamento dos indicadores de desempenho permite a sistematização do pensamento gerencial, objetivando a eficiência no alcance dos resultados empresariais. Assim, a avaliação da obtenção das metas traçadas no planejamento estratégico da organização deve ser feita através da análise de um conjunto de indicadores, inter-relacionados entre si.

A formulação dos indicadores de desempenho deve seguir referências, com o intuito de evitar a não abrangência dos mesmos. Desse modo, os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) serão utilizados como referencial para a formulação dos indicadores de desempenho, permitindo a avaliação interna das empresas de construção civil.

A sistematização da utilização de tais indicadores, aplicando-os à construção civil é o objeto e contribuição deste trabalho, no sentido de colaborar para a melhoria no gerenciamento da Indústria de Construção.

## 2- Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade

Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foram desenvolvidos a partir dos fundamentos básicos para a obtenção da excelência do desempenho empresarial. Eles constituem um modelo sistêmico de gestão, podendo servir de base para a elaboração de um sistema de gestão empresarial ou realizar uma auto-avaliação. O Modelo de Excelência do PNQ, apresentado na figura 1, simboliza a os elementos da organização, que devem interagir entre si e se relacionar com o ambiente exterior.

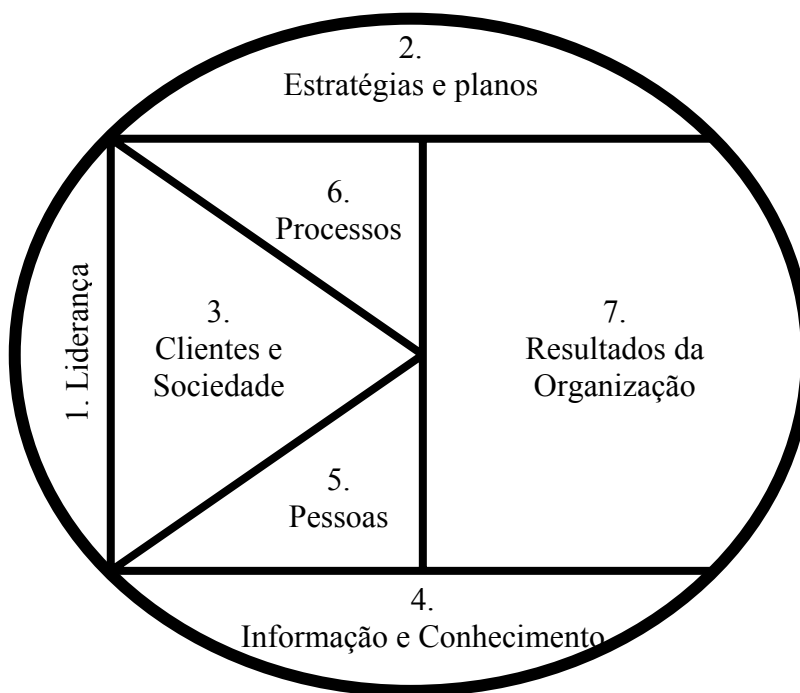


Figura 1: Modelo de Excelência do PNQ

Os sete Critérios de Excelência referem-se a:

- 1. Liderança:** A Liderança deve estabelecer e disseminar os valores e diretrizes da organização, que promovam a excelência no desempenho. Ela deve garantir que as necessidades de todas as partes envolvidas sejam atendidas e avaliar o desempenho global da organização.
- 2. Estratégias e Planos:** O Planejamento Estratégico deve direcionar a organização no sentido do alcance de suas metas e objetivos, de modo a fortalecer seu desempenho e sua posição competitiva. A concretização do Planejamento Estratégico se dá através dos planos de ação, que servem de referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização.
- 3. Clientes e Sociedade:** Esse é o critério central do Modelo de Excelência. A satisfação dos clientes é vital para o futuro da organização. Assim, a organização deve buscar o entendimento das necessidades de seus clientes, se antecipando a elas. Para isso, a organização deve interagir com os clientes, fazendo deste uma importante parte de sua estratégia global. Por outro lado, para que a organização funcione é preciso que ela cumpra seus deveres perante a sociedade, seguindo a lei, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das comunidades ao seu redor.
- 4. Informações e conhecimento:** Esse critério pode ser visto como o cérebro da organização. As informações e o conhecimento adquiridos em anos de prática

devem ser utilizados como fonte de melhoria e inovação. A gestão da informação proporciona o alinhamento das operações com as diretrizes estratégicas da organização, propiciando a análise crítica e a tomada de ações necessárias.

5. **Pessoas:** É fato que o desempenho da organização está diretamente ligado à contribuição de sua força de trabalho. Assim, a organização deve proporcionar condições para a capacitação, o desenvolvimento e a utilização plena do potencial das pessoas que compõem sua força de trabalho. A organização deve, também, manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que propiciem o aumento da motivação das pessoas, de modo a garantir a excelência do desempenho da organização.
6. **Processos:** Os processos referentes ao produto, aos fornecedores e os processos de apoio devem ser convenientemente projetados, executados, avaliados e melhorados. É importante que esses processos sejam capazes de se adaptarem rápida e eficazmente às mudanças de ambiente.
7. **Resultados:** Este talvez seja o critério mais importante, uma vez que, se a organização não apresentar resultados satisfatórios, não haverá possibilidade da manutenção de suas atividades. A organização deve examinar a evolução do desempenho em relação aos clientes, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade e aos processos de apoio e organizacionais.

### 3- Indicadores de Desempenho

Como visto anteriormente, indicadores de desempenho são dados ou informações relacionadas ao desempenho de um produto, um processo um sistema ou da organização como um todo, ao longo do tempo. Eles podem ser classificados sobre várias perspectivas: simples ou compostos, dependendo do número de medições; diretos ou indiretos, em relação à característica medida; específicos ou globais, caso decorram de uma atividade/processo específico ou sejam resultados pretendidos pela organização; e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*). Os indicadores de desempenho devem ser óbvios, fáceis de ser calculados, prover uma direção e possuir uma definição singular, ou seja, seu entendimento não deve estar atrelado a outro indicador.

A organização deve formular indicadores de desempenho referentes a cada um dos critérios de excelência do PNQ. Os indicadores de desempenho devem ser formulados e organizados por “times” ou equipes. A revisão dos indicadores de desempenho deve ser feita mensalmente, por equipes pré-determinadas, de modo a torna-la estruturada e contínua.

O setor da construção civil possui particularidades que o difere dos demais setores industriais. Por isso, a formulação e a avaliação dos indicadores de desempenho devem ser feitas de modo a abranger essas particularidades. A tabela 1 apresenta algumas sugestões de indicadores de desempenho para empresas do ramo da construção civil. Porém, é importante lembrar que indicadores de desempenho são únicos para cada empresa, já que estes são função das metas e objetivos organizacionais. Assim, cada organização deverá formular seus próprios indicadores de desempenhos, dando maior ênfase aos indicadores pertinentes aos seus valores e objetivos.

Os indicadores de desempenho e, particularmente, a sistemática proposta neste trabalho oferecem a peculiaridade de facilitar a visibilidade do gerenciamento para o alcance da estratégia da organização.

Critério	Nº	Indicador
----------	----	-----------

Liderança	1	Nº de palestras ministradas por líderes (anual)
	2	Nº de reuniões envolvendo funcionários e líderes (anual)
	3	Nº de participações em congressos e eventos (anual)
	4	Pesquisa de clima organizacional (anual)
	5	Nº de relatórios gerenciais (mensal)
	6	Nº de seminários de auto-avaliação (semestral)
Estratégias e Planos	7	Nº de gerentes que participam da formulação da estratégia
	8	% de gerentes que atuam na avaliação da estratégia (trimestral)
	9	Índice da participação de clientes na formulação da estratégia
	10	Índice da participação da sociedade na formulação da estratégia
	11	Pesquisa de ambiente (anual)
	12	Nº de Planos de Ação – curto e longo prazo (anual)
Clientes e Sociedade	13	Pesquisa de mercado
	14	% da participação no mercado
	15	Índice de satisfação de clientes
	16	Nº de novos clientes (anual)
	17	Nº de clientes perdidos (anual)
	18	Nº de atendimentos no SAC (mensal)
	19	% do faturamento gasto com divulgação (anual)
	20	Nº de horas dedicados por funcionários a programas sociais (mensal)
	21	Nº de Estudos de Impacto Ambiental – EIA
	22	Nº de sanções recebidas (anual)
Informações e Conhecimento	23	Nº de empresas para benchmarking
	24	Índice de atualização das informações (semestral)
	25	% de informações realimentadas por clientes (semestral)
	26	Nº de novas oportunidades geradas pelo capital intelectual (anual)
	27	Nº de idéias geradas por funcionários (semestral)
	28	% de idéias concretizadas (anual)
Pessoas	29	Índice de satisfação de pessoas
	30	Quantidade de níveis hierárquicos
	31	Investimento em treinamento / Faturamento (anual)
	32	Nº de pessoas que receberam treinamento (semestral)
	33	Nº de horas perdidas em acidentes de trabalho (semestral)
	34	Nº de horas perdidas por doenças (mensal)
	35	Índice de absenteísmo (mensal)
	36	Índice de rotatividade (anual)
	37	% de horas – extra (mensal)
Processos	38	Custo com retrabalho / Custo total
	39	Custo com garantia / Custo total
	40	% de projetos entregues no prazo (anual)
	41	Nº de horas não trabalhadas por falta de recursos (semestral)
	42	Nº de projetos apresentando desconformidades
Resultados	43	Índice de satisfação de clientes (anual)
	44	% de participação no mercado
	45	Retorno sobre o capital investido (anual)
	46	Índice de absenteísmo (anual)
	47	Nº de acidentes de trabalho (anual)
	48	Nº de parcerias com fornecedores (anual)
	49	Custo com retrabalho / Custo total (anual)
	50	Imagem da organização perante a sociedade

Tabela 1: Indicadores de Desempenho

#### 4- Exemplo do Relacionamento entre os Indicadores

A análise isolada dos indicadores de desempenho nem sempre direciona a origem do resultado ou futuras ações de melhoria. A avaliação do desempenho organizacional deve ser feita através de uma análise mais profunda de seus indicadores. Para isso, deve-se analisar o relacionamento entre os indicadores de desempenho dos diferentes critérios de excelência, objetivando a melhor compreensão dos resultados apontados pelo indicador e a busca de ações corretivas. A seguir, será apresentado um exemplo simplificado da avaliação do desempenho organizacional através do relacionamento entre seus indicadores de desempenho, em uma empresa do ramo da construção civil.

**Caso 1:**

Imaginemos uma empresa de porte médio, atuante na área de construção de prédios residenciais para a classe média. Na análise de seu desempenho observou-se que alguns de seus indicadores apresentavam discrepâncias entre os resultados obtidos e os resultados esperados. Inicialmente observou-se que os indicadores referentes ao retorno sobre o Capital investido (indicador 45) e ao Custo com retrabalho / Custo total (indicador 49) apresentavam resultados desconformes com as metas organizacionais.

Analisando as possíveis causas de tais discrepâncias (ver figura 2), observou-se que o indicador referente ao “número de projetos” (número 42) também apresentava discrepância, e que este, possivelmente, teria uma forte relação com os indicadores referentes ao retrabalho e ao retorno sobre o capital investido. Seguindo o rastreamento das possíveis causas dos indicadores problemáticos localizados na perspectiva dos “resultados”, observou-se a existência de um “caminho” (ou inter-relacionamento) entre os indicadores discrepantes, apontando para as possíveis causas da não eficiência no alcance dos resultados empresariais. Tal sistemática de raciocínio e de operacionalização permite à organização, através de suas gerências, atuar efetivamente e com economia de esforços para corrigir desvios e agilizar o alcance dos objetivos e metas estratégicos.

Portanto, a sistemática proposta cumpre a função de apoiar o alinhamento das decisões gerenciais com a estratégia empresarial. Aprimorando, portanto o processo de gerenciamento da organização da construção civil.

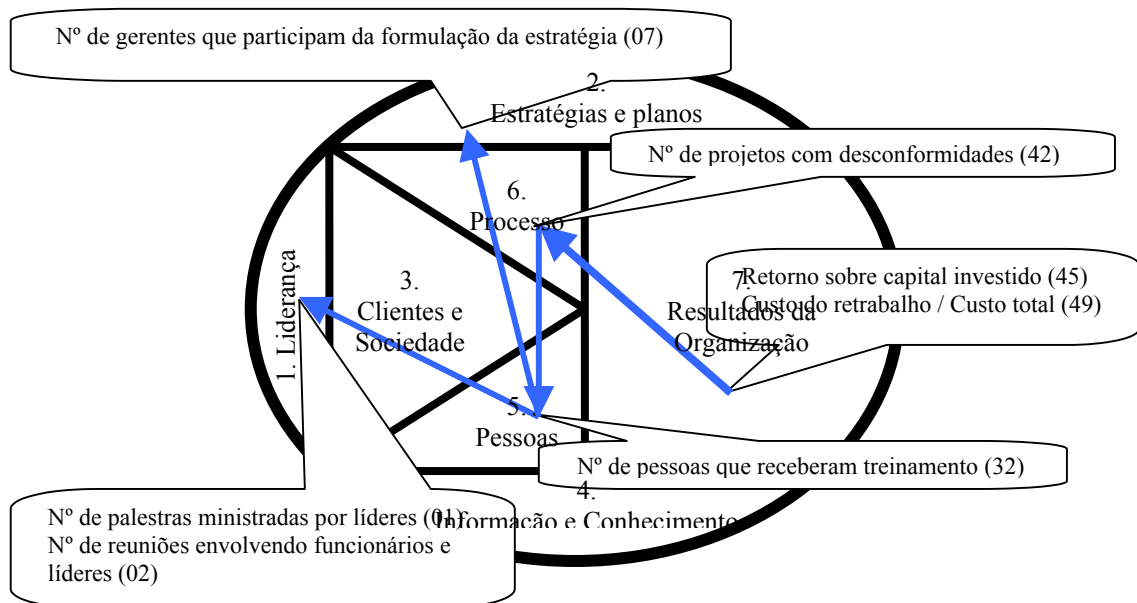


Figura 2: Esquema do rastreamento do inter-relacionamento entre indicadores.

Assim, após a análise do inter-relacionamento entre os indicadores de desempenho, os gerentes puderam concluir que as possíveis causas dos altos custos com o retrabalho e o

baixo retorno sobre o capital investido estavam relacionados à baixa participação dos gerentes na formulação da estratégia organizacional e a baixa ou nenhuma comunicação entre líderes e funcionários. Após o diagnóstico, os líderes poderão reformular os Planos de Ação, objetivando o alcance dos objetivos empresariais.

### Caso 2:

A mesma metodologia pode ser utilizada no caso inverso, onde os gerentes querem analisar as consequências da mudança do valor de algum indicador. Tomando como exemplo a mesma empresa anteriormente citada, imaginemos que os líderes desejam saber as possíveis consequências da diminuição do número de participações em congressos e seminários (indicador 03). Após a análise dos indicadores inter-relacionados, constata-se que a primeira possível consequência seria a diminuição do número de parcerias feitas com fornecedores (indicador 48). Outra possível consequência seria a diminuição do número de idéias geradas por funcionários (indicador 27) e a diminuição do número de novas oportunidades geradas pelo capital intelectual da empresa (indicador 26), que influenciaria na conquista de novos mercados, acarretando na possível diminuição do número de novos clientes (indicador 16). Por sua vez, este estaria diretamente ligado na participação do mercado pela empresa (indicador 44). A figura 3 apresenta o esquema do rastreamento dos indicadores inter-relacionados.

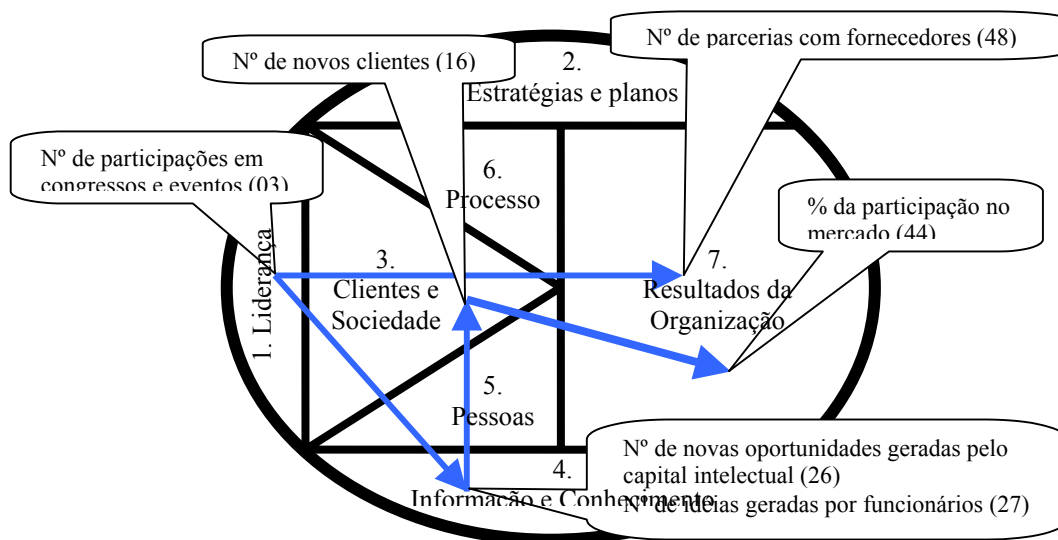


Figura 3: Esquema do rastreamento dos indicadores.

## 5- Conclusão

Neste momento de aumento da competição no ambiente da construção civil brasileira, é importante estruturar as empresas dessa área com técnicas que permitam o gerenciamento eficiente de projetos e empreendimentos. As decisões estratégicas tomadas pela alta direção devem ser apoiadas no conhecimento do meio ambiente em que a empresa atua, como também nas características dos recursos necessários e disponíveis para seguir as diversas alternativas estratégicas. Para isso, é preciso que haja informações disponíveis sobre os diversos setores da empresa e sobre os recursos com que contam, de modo que os líderes analisem a organização como um todo.

A utilização de indicadores de desempenho balanceados e abrangentes torna possível a avaliação da eficácia do Planejamento Estratégico, quanto a sua concretização. Esse tipo de avaliação permite a análise dos fatores externos à empresa, bem como os fatores do ambiente interno e os recursos da organização. A análise do inter-relacionamento entre

indicadores de desempenho auxiliará líderes e gerentes a avaliar o desempenho organizacional, bem como possíveis conseqüências de atitudes a serem tomadas, objetivando a eficácia na tomada de decisões.

## **6- Referências**

1. MACEDO-SOARES, Diana e RATTON, Cláudio – Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente – ERA, Revista de Administração de Empresas – out/dez 1999 – São Paulo (p.46-59).
2. BETHEM, Agrícola de Souza – Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica. – São Paulo: Atlas, 1999.
3. RATTON, Cláudio – Sistemas de Medição do Desempenho: o estado da arte de empresas líderes no Brasil. Rio de Janeiro, 1998. Tese (Mestrado em Gerencia da Produção) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
4. Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. - FPNQ, Fundação para o Prêmio da Qualidade – Edição atualizada e revisada. Rev. 1 – fev 2001.