



BACHMANN
& ASSOCIADOS



Referências Bibliográficas sobre Indicadores e *Benchmarking*

Análise crítica

- Senge, Peter, M., **A Quinta Disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**, Editora Best Seller, 13ª edição.
O livro descreve o raciocínio sistêmico - uma disciplina para ver o conjunto, uma estrutura para ver as inter-relações em lugar de coisas, para ver padrões de mudança em lugar de “instantâneos” – e outras disciplinas da organização de aprendizagem.

Apresentação de resultados (gráficos e tabelas)

- Few, Stephen. **Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten**. California: Analytics Press, 2004. 269 p.
O livro recomenda boas práticas para o preparo de gráficos e tabelas para uso em gestão, considerando conhecimentos de psicologia e pesquisas sobre o comportamento humanos.
- Koomey, Jonathan G. **Turning Numbers into Knowledge: Mastering the art of problem solving**. Analytics Press. Oakland. Ca. 2nd edition.
O livro chama a atenção para aspectos usualmente ignorados na análise de dados e dá dicas para o preparo de gráficos e tabelas.

Benchmarking

- Camp, Robert C., **Benchmarking O caminho da Qualidade**, São Paulo, Pioneira, 1993.
Livro clássico, escrito por um dos “inventores” do *benchmarking* como ferramenta de gestão.
- Pagliuso, Antônio Tadeu. **Benchmarking: Relatório do Comitê Temático**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005. ISBN 85-7303-551-X
Livro produzido pela Fundação Nacional da Qualidade que descreve, de forma abrangente, a metodologia e os benefícios do *benchmarking*.
- Spendolini, Michael J. **The Benchmarking Book**. American Management Association. Nova York. 1994.
O livro apresenta, em detalhes, uma metodologia para a realização de *benchmarking* e uma parte com orientações sobre aspectos éticos e legais.
- Shapiro, Jeremy. **How to Evaluate Benchmark Reports**. Online Sidebar, Vol. 55 No. 4. 4 jan. 2010. Disponível em: www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/2010/0410/Pages/0410shapiro1.aspx. Acesso em 13 jul.10.
O texto apresenta aspectos que devem ser considerados na contratação de serviços de análise comparativa e no uso de relatórios de *benchmarking*.

- WIREMAN, Terry. **Benchmarking: Best Practices in Maintenance Management**. Industrial Press. New York. 2004.
O livro apresenta o uso do *benchmarking* na gestão de manutenção e fornece diversos parâmetros de desempenho na indústria norte-americana.

Controle estatístico de Processos (CEP)

- Wheeler, Donald J. **Understanding Variation: The key to managing chaos**. SPC Press, Inc. 1993.
O livro apresenta, de modo muito didático, como usar o Controle Estatístico de Processo. Mais abrangente, descreve também os princípios para o entendimento de dados, aspectos humanos e diversas estratégias para a interpretação dos resultados.

Estatística

- Costa, Sérgio Francisco, **Introdução Ilustrada à Estatística**, Ed. Harbra Ltda.
- Erickson, B. H. e Nosanchuk, T. A., **Understanding Data**, Open University Press, Philadelphia, PA, USA, 1985.
Um excelente livro sobre estatística descritiva, esclarecendo o “pensamento estatístico” e, de forma muito didática, os conceitos associados à análise estatística. O livro é dividido em duas partes e a primeira realmente vale a pena ser lida.
- Kume, Hitoshi, **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**, São Paulo, Editora Gente, 1993.
- Lapponi, Juan Carlos, **Estatística usando Excel**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2005.

Gestão

- Bachmann, Coriceu. **Princípios de Gestão de Sistemas de Informação: Melhor informação, melhor decisão**. Kindle Edition. 2016. Disponível na www.amazon.com.br.
O livro descreve de forma didática e com exemplos interessantes os conceitos de informática para profissionais de administração que não são especialistas no assunto. Aborda temas como gestão e decisões empresariais, conceitos de tecnologia da informação e negócios pela Internet, além de oferecer uma visão geral de assuntos essenciais, como mineração de dados, relacionamento com clientes (CRM), *Business Intelligence* e crimes cibernéticos.

- Fitz-enz, Jac e Davison, Barbara. **How to Measure Human Resources Management**. McGraw-Hill. 2002. 3rd edition.
O livro, apesar de um pouco antigo, é um clássico e merece ser lido pelos gestores de recursos humanos que desejam se iniciar no uso de indicadores em seu processo de gestão. O texto apresenta as razões para o uso de métricas no RH e mostra exemplos detalhados de cálculos. Os autores dão grande destaque aos principais processos do RH, como: recrutamento e seleção, benefícios e compensações, treinamento e desenvolvimento, programas de retenção e outros do dia a dia do RH.
- Peters, Tom, **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**, Pan Books, 1989, Great Britain.
Trata-se de um livro prescritivo, bastante diferente do usual; as orientações são passadas através de receitas. Leitura excepcionalmente útil para os gestores de manufatura.

Informação e análise

- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. FPNQ. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho**. São Paulo, 2^a Edição, 2002.
O livro apresenta diversas classificações de indicadores e orienta a estruturação de um sistema de medição de desempenho. Excelente material de referência.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., **The Balanced Scorecard: translating strategies into action**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996. (Inglês) ou
Kaplan, Robert S.; Norton, David P. A., **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
O livro descreve a metodologia *Balanced Scorecard* para traduzir a estratégia da organização em metas e ações operacionais, por meio de indicadores, buscando o alinhamento dos esforços.
- Harvard Business Review, **Medindo o Desempenho Empresarial**, Editora Campus, 2000.
- Nelly, Andy et alli. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. Prentice Hall. Great Britain. 2002.
Reconhecendo que o sucesso de uma organização só ocorre se houver uma relação ganha-ganha com todos os seus públicos de interesse, os autores propõe um modelo - que dá nome ao livro - baseado na satisfação dos *stakeholders* em decorrência de estratégias, processos e capacidades (recursos) suportados pela contribuição dos públicos de interesse. A proposta é que o modelo seja superior ao *Balanced Scorecard*.

- Pavani Júnior, Orlando, **Gerenciamento por Objetos**: A Administração Vetorial, São Paulo, Editora EPSE, 2003.
O livro enfatiza que adotar apenas indicadores *Outcomes* para o estabelecimento de planos de ação é o que explica a ineficácia dos mesmos.

Processos

- Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox, **A Meta**: Um processo de melhoria contínua, Editora Nobel, 2003, ISBN 8521312369.
O livro descreve, de forma romancada e agradável, um fenômeno bastante óbvio mas que, surpreendentemente, com frequência é ignorado: os gargalos ou restrições à produção que devem servir de referência para a priorização das ações nos processos de produção. Leitura obrigatória para gestores de manufatura e indústrias de processamento.
- Harrington, H. James, **Business Process Improvement**: the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness, McGraw-Hill, NY, 1991.
O livro apresenta uma agradável e interessante análise dos processos, com foco nas ações de gestão e no uso de recursos de medição.

Qualidade e Indicadores

- Assis, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Qualitymark. Rio de Janeiro. 1ª Edição. 2005.
- Brocka, B. e Brocka, M. S., **Gerenciamento da Qualidade**, São Paulo, Makron Books, 1994.
- Campos, Vicente Falconi, **TQC – Controle da Qualidade Total**: no estilo japonês, Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- Campos, Vicente Falconi, **Gerência da Qualidade Total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira, Rio de Janeiro, Bloch Editores, 1990.
- Campos, Vicente Falconi, **Qualidade Total**: Padronização de Empresas, Belo Horizonte, Fundação Cristiano Otoni, 1992.
- Deming, Edwards W., **Qualidade**: Uma revolução na administração, Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.
O livro apresenta os conceitos fundamentais da Qualidade Total.

- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, **Critérios de Excelência**. Disponível no site da FNQ.
Embora não possa ser considerado um livro, e tenha como objetivo oferecer referências para as empresas que buscam o Prêmio Nacional da Qualidade, trata-se de um excelente material para a estruturação de sistemas de gestão usando indicadores.
- Juran, J. M., **Planejando para a Qualidade**, Editora Pioneira, 2ª edição, 1992 (original: Juran on Planning for Quality).
O livro é uma clássica que merece ser lido para que se conheça os fundamentos da Qualidade Total.
- Parmenter, David. **Key Performance Indicators: Developing, implementing and using winning KPIs**. Wiley. 2010.
O livro é bastante citado e traz muitas ideias interessantes. Apresenta os conceitos de Indicador Chave de Desempenho (KPI) e de Fator Crítico de Sucesso (FCS).
- Takashina, Newton Tadashi, Flores, Mário César Xavier, **Indicadores da qualidade e do desempenho: Como estabelecer metas e medir resultados**, Rio de Janeiro, Qualitymark, Ed. 1996.
Trata-se de um resumo com as diversas ferramentas da Qualidade Total. Em formato de livro de bolso, é muito prático, especialmente para distribuição aos colaboradores nas etapas de implantação das metodologias. Apresenta um resumo prático para o uso do Controle Estatístico de Processos (CEP).

Informações na Internet

www.bscol.com.br	Balanced Scorecard Collaborative
www.symnetics.com.br	Symnetics
www.hbsp.harvard.edu	Harvard Business Online
www.fnq.org.br	Fundação Nacional da Qualidade (PNQ)
http://blog.bachmann.com.br	Bachmann & Associados
http://blogs.bachmann.com.br/rh	Bachmann & Associados (sobre RH)

Leituras recomendadas

Análise crítica

- Meekings, Alan. **Getting the most out of performance measurement**. Landmark Consulting, London, UK. 2004. Disponível em: www.performanceportal.org/entry/pma-conference-papers

Gestão de Recursos Humanos

- HSM Management, **Por que odiamos o RH**, março-abril, 2006, pp. 130-136.

Sugestões e críticas serão bem recebidas pelo e-mail indicadoresrh@bachmann.com.br.

Direitos reservados:



Não está previamente autorizada a reprodução, cópia ou transcrição, parcial ou total, em qualquer meio, para fins comerciais ou de recebimento de vantagens diretas ou indiretas, sem a prévia autorização por escrito da Bachmann & Associados.

Este trabalho está licenciado sob a Licença Atribuição-NãoComercial-SemDerivados 3.0 Brasil da Creative Commons. Para ver uma cópia desta licença, visite creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br.



BACHMANN
& ASSOCIADOS

DAMOS VALOR À SUA INFORMAÇÃO

Serviços de benchmarking

Consultoria e capacitação no
uso de indicadores para gestão

Parceiros e clientes referenciais:
ABRH-PR, ISAE/FGV, Dupont,
Petrobras e Sebrae.

Rua Desembargador Motta, 1499 conj. 501 | Batel | 80420-164 | Curitiba-PR
atendimento@bachmann.com.br | 41 3324-5336