

AS PESSOAS NO PROCESSO DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Paulo Sérgio de Arruda Ignácio

Miguel Juan Bacic

Orlando Fontes Lima Júnior

Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo
Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes

RESUMO

Este artigo apresenta a importância de incluir a dimensão pessoas no processo de medição do desempenho dos serviços logísticos. O problema desta pesquisa está concentrado nas dimensões e atributos utilizados para mensuração do desempenho dos serviços logísticos e das organizações empresariais de uma forma geral. Não é verificada nos modelos teóricos para avaliação do desempenho a dimensão Pessoas e seus respectivos atributos. A condução da pesquisa fez-se em duas etapas: revisão bibliográfica e estudos de casos múltiplos exploratórios. Os casos estudados neste trabalho foram selecionados em função da compreensão das replicações literais (provedor-operadores de serviços logísticos) e teóricas (organizações que utilizam a logística como parte dos seus processos de negócios). A pesquisa confirma que os atributos relativos à dimensão Pessoas são competências, produtividade e clima social. Os resultados obtidos confirmaram a necessidade da mensuração da dimensão Pessoas, junto às outras dimensões presentes nos modelos de mensuração do desempenho dos serviços e, os seus respectivos atributos.

ABSTRACT

This article presents the importance to add people dimension in the logistic services measuring process. This research focuses in dimensions and performance attributes used to measure the logistics service performance as well as the entrepreneurship organizations in general. The People dimension and corresponding attributes are not present in performance evaluation theoretical models. Research was conducted in two phases: bibliographical review and analysis of multiple exploratory cases. The research states the People dimension attributes are competencies, productivity and social climate. The examined cases for this paper were selected based on the understanding of literal replication (logistics service providers) and theoretical (organizations using logistics as part of their business processes). The results achieved reinforce the need to measure the People dimension and corresponding attributes along with other dimension in logistics services performance measurement models.

1. INTRODUÇÃO

Chapman, Soosay e Kandampully (2003) analisam a necessidade de a logística desenvolver modelos adequados para prestação de serviços, em função das transformações ocorridas nesse setor; principalmente, esses novos modelos devem prever a integração da cadeia pelo uso da tecnologia de informação, como a internet. Eles definem três requisitos que proporcionam a inovação em serviços e consequentemente requerem a introdução sobre os serviços logísticos: (1) tecnologia, (2) conhecimento e (3) rede de relacionamentos. Esses requisitos são fortalecidos por diversos fatores, mas alguns se destacam, como:

- Relacionamento, colaboração e pesquisa e desenvolvimento;
- Investimento em tecnologia de informação e comunicação;
- Investimento no capital humano da força de trabalho, valorizando o conhecimento, especialidades, habilidades, experiência, criatividade, pensamento estratégico e facilidade de comunicação;
- Mudanças na estrutura organizacional, principalmente na gestão de *facilities*;
- Direitos de propriedade intelectual;

- Mudanças competitivas e nas regulamentações de governos.

Grawe (2009) ainda afirma que a inovação na logística refere-se a qualquer serviço de logística relacionado com o que é visto como novo e útil para um foco particular de aplicação, e as inovações logísticas, tanto as simples quanto as complexas, também podem ser aplicadas às operações internas ou serviços com parceiros comerciais.

Em função da importância da logística, a elaboração de modelos de avaliação torna-se necessária, tanto quanto se acentua a necessidade da medição do desempenho geral dos processos de negócios das organizações empresariais. Vários autores apresentam modelos para avaliação do desempenho da logística (Beamon 1999; Byrne e Markham, 1991; Brignal e Ballantine, 1996; Hausman, 2002; Huan, Sheoran e Wang, 2004; Lambert e Pohlen, 2001; Rafele, 2004; Lapid, 2007; Supply Chain Council, 2009); além disso, outros autores (Hronec, 1994; Kaplan e Norton, 1997; Neely et al; 1999) descrevem modelos para avaliação de desempenho de uma organização.

No estudo da literatura sobre modelos de avaliação do desempenho, observam-se oportunidades para novas pesquisas sobre o tema, principalmente sobre o fortalecimento da integração da logística.

Assim, o estudo de modelos de medidas de desempenho dos serviços logísticos permite contribuir tanto para o conhecimento sobre os modelos existentes para o setor quanto para a formulação de novos modelos mais adequados para as empresas dentro do atual contexto competitivo.

2. AS PESSOAS NA MEDIÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Segundo Camerinelli (2009), a integração dos processos logísticos é também um terceiro estágio da gestão da cadeia de suprimentos, em um processo que se iniciou na década de 1960, a partir iniciativa de gerenciar os processos da distribuição considerados fragmentados na década de 1950. A percepção de como a logística afeta o fluxo de caixa incentivou a integração da distribuição com a gestão dos materiais (estoques, compras, inventário e outras atividades). A gestão da logística integrada se consolidou na década de 1980, quando as organizações empresariais passaram a controlar juntos os processos de abastecimento (*inbound*) e distribuição (*outbound*). Inicialmente as organizações direcionavam esses processos para redução de custos, mas, depois, elas concentraram seus esforços para o conceito de cadeia de valor (*value chain*) como uma forma de permitir a inclusão da logística no seu planejamento estratégico, como vantagem competitiva ao negócio. Na década de 1990, as organizações iniciaram o processo de enxergar o planejamento *end-to-end*, tentando quebrar as barreiras internas entre os seus fornecedores e clientes, consolidando a gestão a cadeia de suprimentos. Vorst, Beulens e Van Beek (2005) identificam essa definição da cadeia de suprimentos como um ponto de vista teórico para esclarecer como diferenciar as tradicionais abordagens da gestão do fluxo de materiais e do fluxo associado de informações.

2.1. Caracterização do problema na medição do desempenho

O antigo CLM – *Council of Logistic Management* – e atual CSCMP – *Council of Supply Chain Management Professionals* –, apresenta definição diferente e complementar sobre a gestão da cadeia de suprimentos e da logísticas.

A administração logística é a parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla a eficiência e efetividade dos fluxos de envio e reversos, dos estoques de produtos, dos serviços e das informações relativas entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com o objetivo de atender às exigências dos clientes.

(CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals, 2010.)

Este artigo analisa a logística como um serviço e parte da gestão da cadeia de suprimentos, considerando que o serviço ao cliente fornecido pela logística é um processo cujo “objetivo é fornecer benefícios significativos e valor agregado à cadeia de suprimentos, de maneira eficiente em termos de custos” (Bowersox e Closs, 2001, p.71), considerando também que um “serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes, em horários e locais específicos, e que efetua uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome” (Lovelock e Wirtz, 2006, p 8).

Nos modelos estudados para análise do desempenho organizacional de uma organização empresarial como um todo, observa-se uma preocupação em incluir a avaliação do desempenho das pessoas em funções distintas como pessoas e também como recursos (Chiavenato, 2000), mas não se constata essa preocupação nos modelos para avaliação do desempenho dos serviços logísticos.

Apesar de existirem diversos estudos e diferentes modelos aplicados para mensuração do desempenho da logística e da cadeia de suprimentos, tanto para a indústria de transformação quanto para a indústria de serviços, não há evidências, em literatura pesquisada, sobre um modelo de desempenho voltado para os serviços logísticos que contemple as pessoas além da sua produtividade, ou seja, que considere, por exemplo, as suas competências e o clima social gerado na prestação do serviço.

Diante da preocupação da ausência da dimensão Pessoas identificada nos modelos de mensuração dos serviços logísticos, faz-se necessária uma segunda questão de pesquisa, derivada dessa revisão da literatura sobre os modelos de avaliação do desempenho.

Como inserir critérios de avaliação das pessoas nos modelos de avaliação do desempenho dos serviços logísticos?

Para iniciar o entendimento para a resposta dessa questão, pode-se considerar que, na estratégia para desenvolvimento de novos serviços (DNS), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) identificam que as pessoas são percebidas como mão de obra, classificadas como recursos a serem utilizados para aumento da capacidade ou “estoque” para reduzir a variabilidade no atendimento aos clientes ou execução dos processos operacionais.

Em estudos sobre a importância dos recursos humanos nos serviços para a operação corrente e para a inovação, Kubota (2009), referindo-se aos casos dos serviços empresariais intensivos em conhecimento (*Knowledge Intensive Business Services* -Kibs), faz a seguinte observação:

... as inovações em serviços têm as seguintes características: (i) dependem menos de investimentos em P&D formal e mais de aquisição de conhecimento através da compra de equipamentos, propriedade intelectual, assim como por meio de colaboração; (ii) o desenvolvimento de recursos humanos é particularmente importante para os serviços, e a falta de mão de obra especializada pode ser um gargalo para a inovação na maior parte dos

países da OECD; (iii) empresas menores tendem a ser menos inovativas que as maiores, mas o empreendedorismo é um fator que favorece a inovação; (iv) proteção de propriedade intelectual é um tema que merece atenção, especialmente no que diz respeito a software e métodos de negócios. (Kubota, 2009, p.4)

Albrecht (1992) define que há três características regulares e importantes que aparentam causar toda a diferença nas empresas consideradas excelentes na prestação de serviços, que são:

- Uma visão estratégica do “produto” resultante do serviço (uma ideia unificadora para o que fazem);
- Pessoal da linha de frente orientado para o cliente (manter atenção concentrada nas necessidades dos clientes);
- Sistemas voltados para o cliente (sistema de entrega que apóia o pessoal de prestação de serviço).

2.2. Necessidades da medição do desempenho das pessoas

Beamon (1998) afirma que um número de características encontradas em efetivos sistemas de medição de desempenho pode ser utilizado para avaliação do próprio sistema. Essas características incluem abrangência (mensuração de todos os aspectos pertinentes), universalidade (permite a comparação sob diferentes condições de operação), mensurabilidade (dados requeridos e mensuráveis) e consistência (medidas consistentes com as metas da organização).

Para Neely et al. (1999), apesar do desenvolvimento de diferentes estruturas e critérios para projetos de sistemas de mensuração, a existência de diferentes sistemas de processos de negócios requisitam diferentes critérios para medidas do desempenho, dificultando a criação de um sistema geral para medidas de desempenho ou da aplicação do mesmo modelo de mensuração do desempenho em diferentes processos de negócios.

Segundo Robson (2005), para que um sistema de mensuração seja apoiado por uma cultura de alto desempenho, é necessário fortalecer para todos da organização o pensamento proativo, ao invés de simplesmente incentivar o trabalho duro.

Segundo Maximiano (2002), sempre que alguém precisa realizar uma atividade para a qual é necessária a integração com outros ou sempre que algumas pessoas descobrem que, se unirem suas forças, conseguirão fazer coisas que seriam impraticáveis se perseguidas por apenas uma delas, o resultado é uma organização.

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos. (Maximiano, 2002, p. 27)

As organizações também devem entendidas como sistemas abertos, cuidadosamente gerenciados para satisfazer e balancear necessidades internas e se adaptar às circunstâncias do ambiente em que está inserida. Dentro desse contexto, Morgan (1986) define que não há uma melhor maneira de estruturar uma organização, pois essa estrutura dependerá do ambiente em

que ela está inserida.

Segundo Rhinow (2001), as organizações buscam o aprimoramento da gestão das pessoas para obter diferenciais competitivos. Essa busca na atual globalização e desenvolvimento tecnológico também leva as empresas a refletirem sobre as outras variáveis para alcance da excelência operacional, fortalecendo o desenvolvimento de novos produtos, o relacionamento com os clientes e a prestação dos serviços, por exemplo, bancos que oferecem vantagens nas operações *e-business*.

Moller (b) (1996) afirma ser difícil imaginar que o mundo em geral fique satisfeito com os requisitos da qualidade fornecidos pelas organizações, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal. A satisfação geral somente será alcançada quando cada indivíduo membro produzir com alto nível de qualidade. A qualidade de serviços é diretamente resultante da qualidade das pessoas. Os esforços e o desempenho dos indivíduos determinam a percepção, pelos clientes, da qualidade dos serviços recebidos.

Pode haver uma grande diferença entre aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e aquilo que ela realmente faz.

O desempenho de uma pessoa pode oscilar muito, em diferentes situações.

Pessoas diferentes têm desempenhos diferentes, quando estão fazendo o melhor possível.

(Moller (b) 1996, p. 20)

Considerando a presença das pessoas, definida por Zeithaml e Bitner (2003), Lovelock e Wirtz (2006) e Heskett, Sasser e Hart (1994), como fundamental aos sucessos nos resultados dos serviços e levando em consideração a respectiva variação no desempenho das pessoas em relação às organizações que estão inseridas, pode-se confirmar a necessidade de considerar a avaliação do desempenho das pessoas nos modelos de avaliação dos processos de desempenho dos serviços logísticos.

A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários. O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma Unidade/Órgão ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe. Da avaliação de desempenho resultam três consequências principais: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário. (CGU/UNICAMP. Novembro/2005, p. 4)

Fischer (2002) apud Fischer et al. (em Dutra, Fleury e Ruas, (Org. 2008)) afirma que se entende por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Fischer et al. (em Dutra, Fleury e Ruas, (Org. 2008)) afirmam que os modelos tradicionais de gestão de pessoas passam por grandes transformações, motivados pela inadequação desses modelos, uma vez que esses modelos têm sua origem nos movimentos de administração

científica, na busca da pessoa certa no lugar certo e estão ancoradas no controle como referencial para avaliar a relação entre as pessoas e a organização. A partir dos anos 1990, experiências positivas permitem observar um novo conjunto de premissas que explicam melhor a relação entre as pessoas e a organização, baseadas na avaliação da competência, complexidade e espaço-ocupacional. Os autores explicam que o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva nos testes de inteligência dos processos de escolha de pessoas para as organizações. Os autores também realizaram uma pesquisa do tipo *survey* para avaliar o nível de entendimento sobre os principais indicadores atribuídos a competências, em que o perfil dos respondentes era constituído de 52% de Diretor e Gerente da área de Gestão de Pessoas (RH), pertencentes a 74,4% de organizações multinacionais, 46,4% integrantes das 500 Melhores e Maiores empresas para se trabalhar – publicado pela revista Exame, da Editora Abril – e 10,4% eram integrantes das 100 Melhores para se trabalhar, publicado pela revista Época. O resultado dessa pesquisa demonstra que 47,2% definem competência como um conjunto e mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes. Este resultado é ainda maior, se somados os 5% que responderam o valor somente sobre conhecimento.

Balceiro e Ávila (2003) afirmam que o tema competências é de fundamental importância para a compreensão das tendências para gestão de pessoas e, por isso, deve ser abordado nos planos dos indivíduos e da organização, porque, quando somadas e integradas, as competências dos indivíduos resultam em competências organizacionais. No plano dos indivíduos, os autores identificam a definição de competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte da pessoa e se relacionam com o desempenho do trabalho. Ainda no plano individual, os autores afirmam que os conceitos de competência estão intimamente relacionados com a tarefa desempenhada pelo indivíduo e com o conceito de qualificação (relativo à função, ao cargo ou ao tempo de experiência ocupado), mas procura ser mais amplo, referindo-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas e ir além das atividades prescritas em sua função, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso.

Para Fernandes, Fleury e Mills (2006), o debate sobre as competências organizacionais extrapola uma visão exclusivamente acadêmica, principalmente considerando as publicações de Prahalad e Hamel (1990) e a visão das empresas baseadas em recursos (RBV – *Resources Based View*), proposta por Penrose (1959). Nessa perspectiva, eles definem que uma organização pode ser entendida como um conjunto de recursos empregados para gerar riquezas.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), a “mensuração” é definida como o processo de atribuir números e propriedades de objetos, mediante a observância de certas regras e que um bom sistema de mensuração do desempenho melhora o processo decisório sobre os recursos humanos e também fornece *feedback* útil para a avaliação da estratégia organizacional para esses recursos. Ao mesmo tempo, esse processo estabelece um padrão de avaliação das contribuições desses recursos humanos para a implementação da estratégia.

3. MÉTODO DE PESQUISA DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO DAS PESSOAS

A pesquisa base deste artigo foi desenvolvida pelo método de estudos de casos múltiplos exploratórios, recomendado por Yin (2005), para conduzir estudos de casos bem sucedidos. A

condução da pesquisa se deu em duas etapas: revisão bibliográfica e estudos de casos múltiplos exploratórios.

O instrumento utilizado para coleta de dados e observações nas empresas visitadas foi um roteiro de perguntas semi-estruturado, que orienta a entrevista sobre (1) o perfil da organização, (2) o perfil do gestor logístico e do gestor de pessoas, (3) o estilo de funcionamento e identidade organizacional, (4) o suporte, envolvimento e comprometimento no trabalho e (5) os principais indicadores de desempenho utilizados para análise crítica dos resultados.

Segundo Cooper e Schindler (2003), a escala do tipo Likert é mais frequentemente utilizada como escala de classificação somatória, que consiste em afirmações favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. O respondente concorda ou discorda de cada afirmação dentro de uma classificação numérica que permite refletir o seu grau de favorecimento de atitude. A escala Linkert permite comparar o escore de um respondente com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido.

As opções de respostas para as perguntas que medem a intensidade do item presente no ambiente de trabalho seguem a escala de Likert, conforme descrito na tabela 1.

Tabela 1: Definição das opções de resposta do roteiro das perguntas sobre a intensidade do item presente.

Nunca (N) = 1	Poucas Vezes (V) = 2	Mais ou Menos (M) = 3	Geralmente (G) = 4	Sempre (S) = 5
Nunca ou raramente o item está presente na avaliação do desempenho	Poucas vezes o item está presente na avaliação do desempenho	O item está presente na média das avaliações de desempenho, mas a sua frequência não é definida.	Geralmente o item está presente sobre a avaliação do desempenho, mas nem sempre com muita frequência	Sempre ou com muita frequência o item está presente sobre a avaliação do desempenho.

Fonte: elaboração própria.

A interpretação da escala aplicada a cada pergunta que mede a intensidade do item presente obedece ao seguinte critério: pontuação mais alta confirma a utilização do item na avaliação do desempenho organizacional em geral e da logística dentro dos processos da empresa e deve ser confirmado para ser mantido dentro do modelo teórico proposto, enquanto a análise de pontuação menor confirma a ausência do item, que deve ser recomendado para inclusão nos modelos, caso esteja relacionado às características e dimensões relativas à natureza do serviço; senão, deve ser rejeitado. A figura 1 apresenta a escala da pergunta com intensidade do item presente na avaliação do desempenho dos serviços logísticos da organização empresarial pesquisada. As respostas com intensidade de percepção do atributo ou indicador na escala de 4 ou 5 confirmam e recomendam o uso do atributo ou indicador.

A interpretação dos dados coletados segue os seguintes critérios:

1. Análise das respostas obtidas pelas entrevistas e documentos observados nos casos estudados.
2. Aplicação de técnicas estatísticas básicas (mediana, desvio padrão e coeficiente de variação) para organização e interpretação dos dados obtidos das perguntas fechadas com respostas pela escala Likert. O uso da estatística básica para organizar os dados tem por objetivo identificar a variabilidade nas respostas das perguntas fechadas.

- Revisão da análise das respostas abertas e fechadas das entrevistas e dos documentos avaliados, comparando os resultados entre as organizações avaliadas, agrupadas pelo perfil como exclusivo prestador do serviço logístico e daquelas que utilizam o serviço logístico como valor aos processos de negócio.

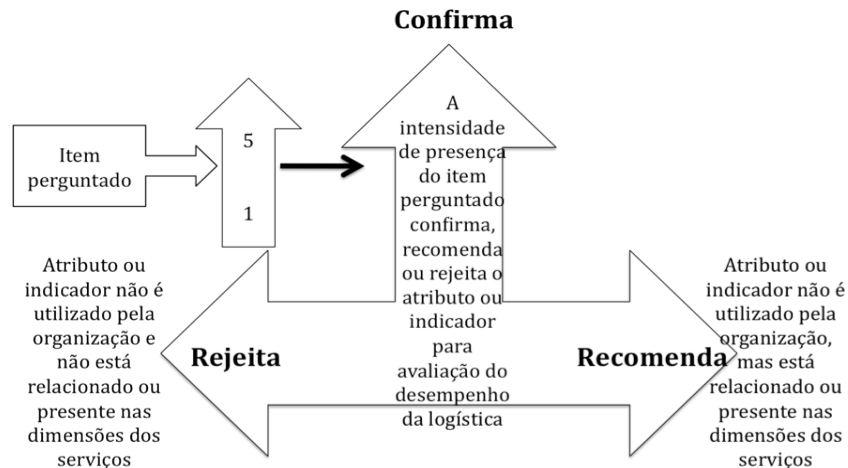


Figura 1: Relação da escala da pergunta com a intensidade da presença do item perguntado

Fonte: elaboração própria.

A mediana é uma medida de posição da tendência central dos dados coletados. O desvio padrão é uma medida de posição da dispersão ou da variabilidade dos dados coletados. Se o desvio padrão é pequeno, pode-se afirmar que há pequena variabilidade dos dados coletados. O coeficiente de variação demonstra a variação como uma fração da média. O coeficiente de variação é útil na comparação de dois ou mais conjuntos de dados. O coeficiente de variação, nesta pesquisa, avalia a variabilidade das respostas fechadas entre os subgrupos de replicação similar (Gestor de Logística dos Operadores Logísticos, Gestor de Pessoas dos Operadores Logísticos, Gestor de Logística das Organizações Empresariais com Logística e Gestor de Pessoas das Organizações Empresariais com Logística). A tabela 2 apresenta a organização dos casos estudados para replicação literal e teórica.

Ellram (1996) afirma que, para estudos de casos com dados empíricos, a análise dos dados é qualitativa e que se pode usar de análise estatística básica (limitada). A estatística básica utiliza os conceitos da estatística descritiva, que é aplicada quando se deseja estabelecer conclusões ou tomar decisões sobre determinada compilação de dados de todos os elementos de um determinado grupo (Montgomery e Ruger, 1994).

Tabela 2: Identificação dos subgrupos dos casos estudados

	Organização	Atuação
Replicação Literal	Operador Logístico 1 (OPL1)	• Distribuição de <i>food service</i> .
	Operador Logístico 2 (OPL2)	• Distribuição de bens de consumo.
	Operador Logístico 3 (OPL3)	• Distribuição de cargas secas e fracionadas em geral.
Replicação Teórica	Organização Empresarial com Logística (OEL1)	• Centro cultural e desportivo.
	Organização Empresarial com Logística (OEL2)	• Fornecimento de medicamentos para diferentes terapias sobre a saúde humana.
	Organização Empresarial com Logística (OEL3)	• Criação, abate e distribuição de aves e suínos

Fonte: elaboração própria.

A análise das respostas pela escala Likert, aplicada às perguntas fechadas, é realizada pelo cruzamento da escala de respostas entre os entrevistados. As entrevistas estão separadas pelo perfil dos gestores respondentes: Gestor de Logística (LOG) e Gestor de Pessoas (GP). A figura 2 explica o critério de cruzamento dos dados coletados nos casos estudados. A análise das respostas das questões em aberto é realizada pelo conteúdo de cada resposta, comparando-se os pontos em comum entre elas.

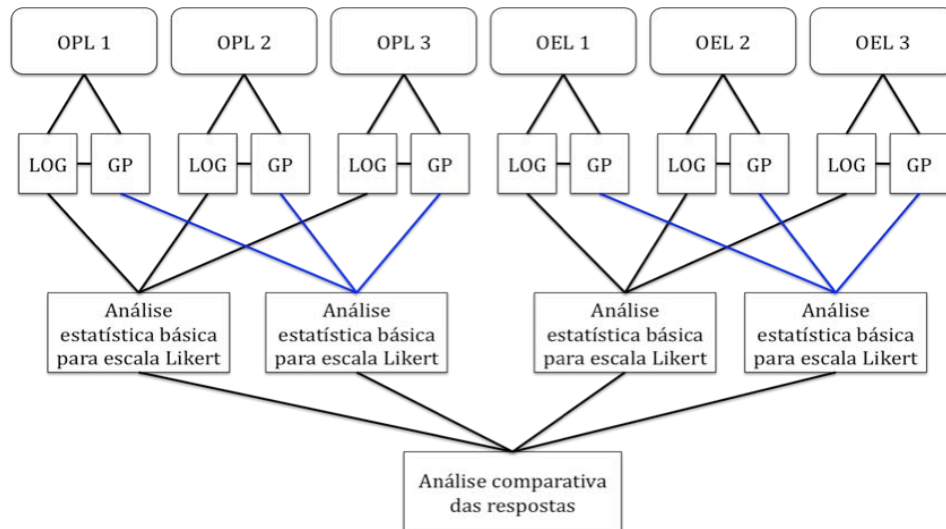


Figura 2: Encadeamento da análise cruzada das respostas das perguntas fechadas

Fonte: elaboração própria.

A coleta e análise dos dados nos casos estudados não têm o objetivo de julgar ou avaliar o desempenho das organizações pesquisadas, mas, sim, de entender como é avaliado o desempenho do serviço logístico, ou seja, entender se há modelos estabelecidos e, se sim, quais dimensões e atributos estão presentes.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente uma análise da literatura sobre as características dos serviços permitiu concluir que a logística deve ser avaliada como um serviço, naquilo que é considerada a competência da logística: “(1) um projeto de rede; (2) informação; (3) transporte; (4) estoque e (5) armazenagem, manuseio de materiais e embalagem” (Bowersox e Closs, 2001, p.37). Essa avaliação deve também considerar as principais características dos serviços identificadas por Zeithaml e Bitner (2003) e Lovelock e Wirtz (2006) e definidas como: (a) preço e outros desembolsos do cliente; (b) promoção e educação; (c) produto principal; (d) praça – lugar e hora; (e) pessoas; (d) processos e (e) ambiente físico onde o serviço é executado. As análises da literatura também verificaram se os modelos de medição do desempenho utilizados para avaliação dos serviços logísticos e da organização, de uma forma geral, estão aderentes a essas características analisadas.

Na avaliação dos modelos teóricos de desempenho para avaliação dos serviços logísticos, não se verificou a presença da dimensão Pessoas, mas confirmou-se a presença das dimensões Clientes e Processos. A dimensão Pessoas somente é avaliada nos modelos de avaliação das organizações empresariais de uma forma geral, em todos os seus processos de negócios.

Observou-se que o atributo produtividade é o mais próximo à mensuração da dimensão das Pessoas, principalmente nos modelos de mensuração dos serviços logísticos.

A revisão bibliográfica sobre os modelos de desempenho estudados também permitiu concluir o predomínio de três atributos para mensuração de pessoas no comportamento organizacional: Competências, Clima Social / Interação na Cadeia e Produtividade.

Para verificar ser possível estabelecer esses três atributos para medição da dimensão Pessoas, o comportamento organizacional foi avaliado em relação ao estilo de funcionamento e identidade organizacional e suporte, envolvimento e comprometimento no trabalho, como definido por Siqueira, Tamayo et al, (2008).

A tabela 3 apresenta os resultados compilados dos estudos de casos realizados, onde observa-se a confirmação da presença dos atributos de desempenho verificadas na literatura, mas não se observam esses atributos nos modelos para avaliação do desempenho dos serviços logísticos.

Tabela 3: Resultados compilados dos estudos de casos realizados

Dimensão	Atributos de desempenho	OPL LOG	OPL GP	OEL LOG	OEL GP	Decisão
Pessoas	Competências	5	5	3	5	Recomenda
	Produtividade	5	4	4	5	Recomenda
	Clima Social	4	4	4	5	Recomenda

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÃO

A ausência da avaliação das Pessoas nos modelos de mensuração dos serviços logísticos pode reforçar um estilo de gestão dessas atividades com ênfase nas tarefas (foco na racionalização do trabalho no nível operacional) ou ainda com ênfase na estrutura da organização (foco na formalidade e burocracia ou, ainda, um foco múltiplo de extremo do formal ao informal.

As organizações empresariais devem buscar aderência da mensuração dos serviços logísticos com as características dos serviços e também integrar essa mensuração ao desempenho geral da empresa.

Os casos estudados confirmam que o ambiente interno nas organizações permite a implantação de um modelo para avaliação do desempenho das pessoas, uma vez que está confirmado que esse ambiente considera os serviços logísticos não somente como uma atividade ligada as operações de recebimento e entrega de produtos, mas sim como uma solução para atendimento das suas necessidades com o fornecedor e as dos seus respectivos clientes.

De uma forma ainda não integrada e alinhada com os objetivos estratégicos e operacionais dos processos de negócios, as organizações estão medindo o desempenho das pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1992). *Revolução nos serviços*. São Paulo: Atlas,
- Balceiro, R. B. e Ávila, G. M. (2003). *A gestão de pessoas para o profissional do conhecimento*. In: *Anais do KM Brasil*, Lorena, São Paulo, 12 a 14 de Novembro.
- Beamon, B. M. (1999) *Measuring supply chain performance*. International Journal of Operations & Production Management. Bingley, United Kingdom, v. 19 n. 3, 1999, p. 275-292.
- _____. (1998) *Supply chain design and analysis: models and methods*. International Journal of Production Economics. v.55, p. 281-294.
- Becker, B.E.; Huselid, M. A.; Ulrich, D. (2001) *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. 14. edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bowersox, D. J. (1990) *The strategic benefits of logistics alliances*. Boston: Harvard Business Review, 1990.
- _____. e Closs, D. J. (2001) *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo, Atlas.
- Brignal, S. e Ballantine, J. (1996) *Performance measurement in service business revisited*. International Journal of Service Industry Management. Bingley, United Kingdom, v. 7 n.1, p. 6-31.
- Byrne, M. P. e Markhan, W. J. (1991) *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process: achieving customer satisfaction breakthroughs*. Council of Logistics Management, A.T. Kearney, Chicago, Illinois.
- Camerinelli, E. (2009) *Measuring the value of the supply chain: linking financial performance and supply chain decisions*. MPG Books, Great Britain.
- CGU/UNICAMP (2005) *Processo de Avaliação. Anexo 1. Uma ferramenta para gestão de pessoas*. Proposta desenvolvida pelo Grupo Técnico de Avaliação – Portaria 64/05. CGU – Coordenadoria Geral da Universidade. Grupo Técnico – Resolução GR-64/2005. Campinas, novembro.
- Chapman, R. L.; Soosay, C. e Kandampully, J. (2003) *Innovation in logistic services and the new business model: A conceptual framework*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. v. 33, n. 7, p. 630 a 650.
- Chiavenato, I. (2000) *Introdução à teoria da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2003) *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman.
- CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals (2010) *Glossary of terms*. Disponível em: <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>. Acesso em: abril.
- Ellram, L. M. (1996) *The use of the case study method in Logistics Research*. Journal of Business Logistic. v. 17, n. 2.
- Fernandes, B. H.R.; Fleury, M. T. L.; Mills, J. (2006) *Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 4, out./dezembro.
- Fischer, A. L. (2002) *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In Fleury, M. T. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- _____; Dutra, J. S.; Nakata, L. E.; Ruas, R.. (2008) *Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pela empresa*. In Dutra, J. S.; Fleury, M. T. L.; Ruas, R. (ORG.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, Cap. 2, p. 31-50.
- Fitzsimmons, J.; Fitzsimmons M. (2005) *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 4.edição. Porto Alegre: Bookman.
- Grawe, S. J. (2009) *Logistics innovation: a literature-based conceptual framework*. The International Journal of Logistics Management. v. 20, n. 3, p. 360-377.
- Hausman, W. H. (2002) *Supply Chain Performance Metrics*. The Practice of Supply Chain Management, edited by Corey Billington, Terry Harrison, Hau Lee, and John Neale; Kluwer Academic Publishers, Stanford University, Jun. 21.
- Hesket, J. L.; Sasser, W. E. Jr.; Hart, C. W. L. (1994) *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo*. São Paulo: Pioneira.
- Hronec, S. M. (1994) *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da sua empresa*. São Paulo: Makron Books.
- Huan, S. H.; Sheoran, S. K.; Wang G. (2004) *A review and analysis of supply chain operations reference model (SCOR) model*. Supply Chain Management: An International Journal. v. 9, n. 1. p. 23-29.
- Kaplan, R. S. E Norton, D. P. (1997) *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Kubota, L. C. (2009) *As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços*. Economia e Sociedade, v. 18, n. 2, Campinas, 2009.
- Lambert, D. M. e Pohlen, T. L (2001) *Supply chain metrics*. The International Journal of Logistics Management. v. 12, n. 1, p.1-19.
- Lapide, L. (2006) *A essence for excellence*. MIT's SC2020 Project. Supply Chain Management Review. April.

- _____. (2007) *Strategy alignment*. MIT's SC2020 Project. Supply Chains Driving Strategic Advantage: Managing Dynamics and Innovating the Future. January.
- Lovelock, C. e Wirtz, J. (2006) *Marketing em serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Maximiano, A. C. A. (2004) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- Moller (a), C. (1996) *Employeeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- _____. (b). (1996) *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. Rio de Janeiro: Cengage Learning Editores.
- Montgomery, D. C. e Runger (1994), G. C. *Applied statistics and probability for engineers*. EUA: John Wiley & Sons, Inc, 1994.
- Morgan, G. (1986) *Images of organization*. Newbury Park, CA, EUA, Sage Publications, Inc.
- _____.; Richards, A. H.; Mills, J.F.; Platts, K. W. and Bourne, M.C.S. (1999) *Designing performance measures: a structure approach*. International Journal of Operations & Production Management. Bingley, United Kingdom, v. 17 n. 11, p. 1131-53.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990) *The core competences of the corporation*. Harvard Business Review. Harvard, United States, v. 68, n. 3, p. 79-91.
- Rafele, C. (2004). *Logistic service measurement a reference framework*. International Journal of Manufacturing Technology Management. v. 15 n. 3, p. 280-290.
- Rhinow, G. (2001) *Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas*. RAE – Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil. RAE Light. v. 8 . n. 1, p. 2-7, jan./mar..
- Robson (2005), I. *Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance*. International Journal of Productivity and Performance Management. v. 54 n. 2, p. 137-145.
- Siqueira, M. M. M. (ORG.) (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- _____. (2008) *Envolvimento com o trabalho*. In Siqueira, M. M. M. (Org.), Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, Cap. 8, p. 139-144.
- Supply Chain Council (SCC). (2009) *The Supply Chain Operations Reference-model SCOR*, Version 9.0. Supply Chain Council Inc, Washington, DC, p. 548.
- Tamayo, A. (2008). *Valores organizacionais*. In Siqueira, M. M. M.(Org.), Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, Cap. 20, p. 309-340.
- Vorst, Van der Jack G. A. J.; Beulens, A. J.M. e Van Beek, P. (2005). Innovations in logistic and ICT in food supply chain networks. In: Innovation in Agri-Food Systems. W.M.F Jongen & M.T.G. Meulenberg (eds), Wageningen Academic Publishers, Wageningen, Chapter 10, p. 5.
- Yin, R. K.. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A. e Bitner M. J. (2003) *Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente*. 2. ed., Porto Alegre: Artmed Editora S.A.

Paulo Sérgio de Arruda Ignácio (psaignacio@fec.unicamp.br)

Miguel Juan Bacic (bacic@eco.unicamp.br)

Orlando Fontes Lima Júnior (oflimaj@fec.unicamp.br)

Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes (LALT); Departamento de Geotecnia e Transportes; Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo; Universidade Estadual de Campinas

R. Albert Einstein, 951, 3º andar, sala 08, Campinas, SP, Brasil